

2.9. L'analisi dei dati e il miglioramento organizzativo

Scopo dell'analisi per attività è di descrivere ed identificare le attività ed i processi a scarso o nessun valore aggiunto al fine di ottenere una rappresentazione certa sulla quale basare gli interventi di razionalizzazione ed alleggerimento delle strutture organizzative, aumentandone l'efficienza. A tal fine è necessario misurare e quantificare le attività, mediante qualche forma di misurazione oggettiva. Fin qui abbiamo dato per scontato che il FTE sia l'unica unità di misura delle attività rilevate. In realtà è possibile utilizzare altre forme di misurazione come ad esempio le ore effettivamente lavorate. Questa modalità di misurazione è da preferire al FTE, qualora in azienda si ricorra abitualmente la lavoro straordinario: il risultato dell'analisi sarà più aderente alla realtà rispetto al mero Full Time Equivalent. Un ulteriore step di analisi, che appare particolarmente utile, indipendentemente dal criterio di misura adottato, consiste nel "monetizzare" le attività in valuta (Euro); conoscendo ad esempio il costo orario medio, oppure il costo medio del personale è possibile dare maggiore risalto al costo effettivo delle diverse attività rilevate.

Fig. 2.21. – Dati di costo e attività rilevate

ATTIVITA'	FTE	% FTE sul totale	Ore lavorate	Costo orario	Costo totale in Euro	% EURO sul totale
aggiornamento procedure	0,1	10%	140	27	3780	8%
rapporto con il personale	0,4	40%	700	27	18900	42%
elaborazione paghe e contributi e pagamenti per le società	0,32	32%	580	27	15660	35%
rapporto con i vari istituti	0,06	6%	70	27	1890	4%
compilazione modelli CUD 770, inserimenti 730	0,12	12%	160	27	4320	10%
Totale	1	100%	1650	27	44550	100%

La tabella 2,21. illustra le attività di un "addetto paghe" di un ufficio del personale. Nella colonna "% FTE sul totale" si riporta la % di tempo senza tener conto di eventuali straordinari. Nella colonna ore lavorate vengono evidenziate le ore effettivamente lavorate dall'addetto paghe sulle singole attività individuate, incluse di straordinari. Valorizzando le ore in Euro, ad un costo medio di 27 Euro/ora si nota che il costo delle singole attività come "elaborazione paghe" e "rapporti con personale" pesano maggiormente rispetto al mero calcolo con FTE. Ciò significa che eventuali straordinari vengono assorbiti da queste attività e non dalle altre. In questo caso, la misurazione effettuata con le ore effettivamente lavorate fornisce delle informazioni più precise rispetto al semplice FTE e permette di quantificare il reale assorbimento di risorse delle singole attività.

Lo scopo dell'analisi dei dati raccolti è di solito finalizzato a:

1. identificare le attività Non a Valore Aggiunto da eliminare;
2. individuare le attività a Valore Interno che consumano la maggior quantità di FTE, per razionalizzarle e liberare risorse su quelle a maggior Valore Aggiunto;
3. scovare quelle attività svolte da più parti o da più soggetti nell'organizzazione per aggregarle in alcuni ruoli specifici e recuperando, in tal modo, efficienza.