

L' APPRAISAL IN OTTICA DI CREAZIONE DEL VALORE

Aprile 2006
Andrea Ferrante

L'appraisal è il momento formale di valutazione delle performance di un individuo all'interno di un'organizzazione. E' un compito tipico delle funzioni di Human Resources ed ha lo scopo di individuare le modalità per migliorare le performance stesse. I pro ed i contro di questo processo sono diffusamente approfonditi e basta scrivere "appraisal" in qualsiasi motore di ricerca di internet per farsi un'idea abbastanza circostanziata dell'argomento. Questo articolo analizza brevemente tali aspetti e propone una rilettura del tema in funzione del valore dell'azienda ed in particolare del valore per il cliente, approccio che consente di superare molti dei limiti tradizionali dello strumento, sempre cercando il consueto taglio pragmatico.

L'appraisal si concretizza in un documento che generalmente analizza le performance passate in funzione degli obiettivi assegnati alla persona, discute circa lo status degli skill e delle competenze del valutato, pone nuovi obiettivi ed individua un percorso di sviluppo dell'individuo che ne garantisca il raggiungimento. Si svolge attraverso un momento di confronto tra superiore e collaboratore, fornisce un output auspicabilmente condiviso e confermato dalle parti e sovente è base per eventuali aumenti salariali. In paesi con diversa legislazione del lavoro è spesso documento testimoniale nelle controversie tra datore di lavoro e dipendente. In termini più "soft" e forse meno immediatamente comprensibili è strumento che serve ad orientare l'organizzazione sia in termini di obiettivi che di valori, a promuovere la meritocrazia, a rinforzare i rapporti tra membri delle funzioni attraverso la valutazione reciproca. Se tutta l'azienda è orientata verso obiettivi comuni, declinati in obiettivi specifici per i singoli individui, il raggiungimento degli stessi dovrebbe portare all'ottenimento di quelli aziendali.

Purtroppo nelle stesse modalità di creazione e funzionamento dell'appraisal si nascondono i suoi limiti. In primo luogo la soggettività delle percezioni del valutatore, l'indiscutibile posizione di forza in cui si trova il capo, il rischio che il valutatore proietti se stesso sul valutato. In secondo luogo per il tentativo, spesso forzato, di trasformare la valutazione in un unico numero (il rating) che è ciò che viene ricordato e usato, mentre l'esercizio dovrebbe avere natura prettamente relazionale. In terzo luogo il timore che l'appraisal genera in chi lo deve fare e ricevere, con i conseguenti rischi di demotivazione (in caso di esito inferiore alle aspettative) o in alcuni casi di vero e proprio calo di produttività. Corollario ovvio, la paura di non beneficiare di incrementi salariali oppure, come spesso accade, la quasi certezza che tanto tali scatti siano più legati ad altri parametri che al merito, oppure il fatto che tanto gli incrementi di chi è nella media siano sempre un minimo a copertura dell'inflazione e poco altro. Una critica diffusa e sensata si lega all'osservazione che l'appraisal si focalizza più sull'individuo e sui suoi singoli task, piuttosto che sul lavoro di team e sui processi che a volte sono i veri motori dell'eccellenza organizzativa. Inoltre non di rado l'appraisal, fornendo obiettivi annui o di periodo rischia di soffrire di un "short-termism" preoccupante. Infine, cercando di allineare la persona ai valori ed ai "modi" dell'azienda, difende solo lo status quo, risultando incapace di valorizzare comportamenti nuovi e magari più utili. Ce ne sarebbe abbastanza per abbandonare lo strumento e per chi non è ancora convinto basta stimare i costi legati ai consulenti, ai software, al tempo dedicato per la preparazione, l'esecuzione, la burocrazia e il paperwork per capire che la rimozione dell'appraisal potrebbe anche essere fonte di saving.

La realtà insegna, in verità, che un accurato design del processo e la giusta misura di training ai valutatori rimuovono già in buona parte molti di questi difetti. Ecco alcuni esempi sperimentati realmente che hanno condotto a buoni appraisal:

- In un paio d'ore per la predisposizione delle slide e per la riunione è opportuno incontrare i propri riporti diretti per allertarli dei benefici e dei rischi dell'appraisal: con lo scopo di formare loro per gli appraisal che dovranno condurre ai propri subordinati, si sgombera preventivamente il campo da dubbi e si distende il clima;
- L'appraisal è un momento sacro, non va condotto in ufficio con i telefoni che squillano ed i colleghi che irrompono sulla scena con un'urgenza: meglio condurlo in un ambiente riservato e rilassato, anche fuori dalle mura aziendali se necessario;

- E' indispensabile che il documento di valutazione richieda esempi concreti di buona o carente performance, lungo i vari punti di analisi (per esempio doti di leadership, spirito di iniziativa, capacità di comunicazione, di lavoro in team, orientamento al cliente interno ed esterno etc...) in modo da ridurre la soggettività del valutatore; chiedete ai vostri collaboratori di giungere con un elenco già pronto, le differenti vedute si ammorbideranno;
- Se questo non bastasse interpellate clienti, fornitori, altri colleghi (possibilmente non il vostro superiore il cui giudizio peserebbe troppo) e chiedete loro se sono soddisfatti del vostro collaboratore; procedendo informalmente è possibile reperire informazioni utili a conferma o smentita delle proprie convinzioni o preconcetti;
- E' importante fissare degli obiettivi o dei key performance indicator, SMART, cioè specific, measurable, appropriate, reasonable e time-limited; su questo si ritornerà in seguito, è un tema chiave; inoltre cercate di evitare di far menzione della relazione tra questi indicatori e il salario, specialmente se a posteriori vi sono potenziali motivazioni che indeboliscono la relazione causale tra i due (l'obiettivo è raggiunto, ma tanto non c'è budget per gli aumenti per tutti, oppure qualcun altro e non voi ha il reale potere di dare l'aumento);
- E' opportuno individuare i percorsi di sviluppo, proponendo un ventaglio di soluzioni, ma non fissarle su carta sin da subito, potrebbero non essere le migliori, altre potrebbero emergere (corsi di formazione esterni, affiancamento ad altre figure aziendali, job rotation, modifiche negli incarichi etc...);
- Valutate la persona anche sulla sua capacità di condurre l'appraisal ai suoi collaboratori; saprà che vale anche per voi!

Pur trattandosi di esempi relativamente banali, queste best-practice e molte altre aiutano il processo a scorrere in maniera efficiente. Ma l'efficienza è nulla se non c'è l'efficacia: sfortunatamente fare bene una cosa sbagliata non equivale a fare una cosa giusta. La cosa giusta si basa sull'esistenza di almeno due presupposti chiave:

- gli obiettivi sono fissati in funzione della creazione del valore dell'azienda;
- una "regia" centrale coordina obiettivi e assetto organizzativo, garantendo coerenza;

Ogni azienda svolge attività core e non core; la stessa catena del valore è composta da attività primarie e attività di supporto, alcune attività contribuiscono direttamente a creare valore, altre ne sono di ausilio (e se funzionano male possono persino distruggerlo). Allo stesso modo, non tutte le attività svolte da un individuo sono core nella sua attività, alcune sono residuali, indipendentemente che abbia un ruolo di staff o meno. Il primo punto chiave consiste nell'assegnare obiettivi che direttamente per alcuni e indirettamente per altri contribuiscono ad aumentare il valore dell'azienda. In prima battuta è intuitivo, ma declinare gli obiettivi in funzione della creazione del valore richiede di individuarne i driver. Giustamente non è possibile generalizzare e scrivere di driver standard, però un filo conduttore lo fornisce la teoria stessa della creazione del valore: se il valore è funzione dell'attualizzazione dei flussi di reddito futuri, partiamo da tali flussi e dal rischio (insito nel fattore di attualizzazione).

I flussi di reddito, a seconda delle tante teorie e modi di guardare un'azienda possono dipendere da molti fattori, qui viene riproposta una falsariga tratta da Guatri (Turnaround, declino, crisi e ritorno al valore, Egea):

- flussi generati grazie all'efficienza produttiva, supportati da quella commerciale, amministrativa, finanziaria e in generale delle varie funzioni aziendali;
- flussi generati grazie al corretto dimensionamento della capacità produttiva e alla sua flessibilità;
- flussi generati dalla continua innovazione, dalla capacità di programmare, dalla prevenzione del decadimento dei prodotti e dalla corretta gestione delle risorse di marketing;
- flussi generati da un equilibrato assetto finanziario.

Ecco qualche esempio di cosa vuole dire modificare gli obiettivi, spostando il focus dalla mera efficienza del funzionamento della propria area o addirittura delle proprie mansioni, ad un set di obiettivi “value driven”; gli obiettivi tradizionali non vengono certamente meno e non bisogna smettere di perseguirli, semplicemente assumono una rilevanza diversa in termini di priorità:

Ruolo / incarico	Obiettivi tradizionali	Obiettivi value driven
Controller di business unit	Fornire alla Corporate o al Finance, analisi degli scostamenti e forecast nei formati e nei tempi dovuti	Fornire al Business e alla Corporate analisi della marginalità per prodotto
Responsabile di produzione / di stabilimento	Minimizzare i fermi macchina, ottimizzare i compiti e le attività delle squadre	Aumentare il valore della produzione per addetto e diminuire il costo medio per addetto
Treasury / Finance manager	Ottimizzare il rapporto tra credito utilizzato e credito disponibile	Migliorare la qualità dell’indebitamento (individuare soluzioni di riscadenziamento, modifica delle condizioni e del costo)
Responsabile marketing / advertising	Realizzare le campagne e la comunicazione istituzionale e di prodotto	Miglioramento della soddisfazione della clientela
Venditore	Massimizzare le vendite di zona e raggiungere i target del lancio di nuovi prodotti / servizi	Rispettare la marginalità obiettivo delle vendite (attraverso l’ottimizzazione del mix, degli sconti, dei resi etc...)

Ovviamente dopo l’individuazione dei criteri, gli stessi vanno declinati in modo che siano:

1. specifici della mansione o ruolo aziendale: il punto si commenta da solo;
2. misurabili: migliorare la qualità dell’indebitamento è generico, riscadenziare a due anni il 30% del debito, migliorando il tasso dell’1% è un obiettivo;
3. appropriato: cioè la persona deve disporre delle leve per ottenere il risultato; uno dei più grandi “mal di testa” organizzativi deriva proprio dal non rispetto di questa semplice regola; se un venditore deve rispettare la marginalità, ma la campagna resi sui suoi grandi clienti è gestita dalla Direzione Vendite gli manca una leva, se il responsabile Finance locale ha tra i suoi obiettivi l’Ebitda consolidata dell’azienda a livello mondiale gli mancano molte leve etc...
4. ragionevole: l’obiettivo deve essere sfidante ma possibile;
5. temporalmente definito: un obiettivo è tale se puoi sapere entro quanto raggiungerlo; implementare un sistema di contabilità industriale non è un obiettivo, farne il design, testarlo e mandarlo in go-live entro la chiusura del prossimo esercizio lo è.

Dalla semplice elencazione di pochi obiettivi di esempio, emerge chiaramente come tale processo “attraversi” la vita e la struttura aziendale per esteso e in profondità. E’ il classico contesto nel quale la mancanza di una “regia” forte che coordini il tutto, rischia di far fallire gli sforzi di molti. Il tema è insito nell’obiettivo stesso dello strumento: fornire un indirizzo all’organizzazione; se non vi è una linea comune nella fissazione degli obiettivi, gli stessi possono risultare frammentati, incoerenti o, addirittura, in contraddizione con altri obiettivi assegnati all’individuo stesso o ad altre funzioni. Questo compito non può essere svolto unicamente dalla Direzione delle Risorse Umane. Al contrario, sarebbe opportuno che le linee guida provenissero direttamente dalla proprietà (se coinvolta quotidianamente nella vita aziendale) oppure da un apposito comitato: quest’ultimo è

opportuno che sia composto dai manager delle principali anime aziendali, onde avere una visione integrata degli impatti delle proprie azioni sul valore aziendale e poter dare una sequenza di priorità agli obiettivi; dovendo tradurre una pletora di azioni in valore aziendale l'area Finanza e il CFO sembrano particolarmente indicati per coordinare il lavoro.

Ipotizziamo una situazione in cui l'impresa voglia massimizzare il suo valore definito come

$$\frac{\sum FCF}{(WACC - g)}$$

FCF: flusso di cassa disponibile per l'azienda

WACC: costo medio ponderato del capitale

g: tasso di crescita del flusso di cassa disponibile per l'azienda

La composizione del FCF ci dice, tra le altre cose, che il flusso cresce all'aumentare degli ammortamenti e decresce all'aumentare degli investimenti. E' del resto chiaro che nuovi investimenti in capitale fisso producono nuovi ammortamenti e, quindi, la relazione tra le due grandezze è dinamica. Non risulta banale allora assegnare all'interno della struttura chiare responsabilità circa l'ammontare dei capex spendibili dall'azienda. In ipotesi di crescita stabile, gli investimenti dovrebbero essere compensati dagli ammortamenti. Allora, per esempio, se l'azienda deve sostenere forti costi di rinnovamento / sostituzione degli impianti (superiori agli ammortamenti) è opportuno modulare bene i tempi dell'acquisto, compensare se possibile i maggiori investimenti con un miglioramento del circolante (che migliora il FCF) ed essere certi che i nuovi impianti producano ad un costo più efficiente e magari sin dal primo anno possano migliorare i margini di prodotto contribuendo positivamente all'EBIT (che migliora il FCF); e se questo non bastasse instaurare anche una politica di pianificazione fiscale (rivedendo per esempio alcuni transfer price) per minimizzare l'impatto dell'aliquota fiscale (che al contrario tanto più è alta, tanto più riduce il FCF).

Emerge qui più chiaramente il concetto di "regia" e diversi obiettivi, quali la spesa di capex, i livelli produttivi raggiunti, la revisione dei transfer price, il contenimento delle spese discrezionali, il miglioramento del divario tra termini di incasso e pagamento, il giusto livello di rimanenze, la gestione del mix di prodotto / cliente a favore di quelli con migliore marginalità etc... acquisiscono un senso compiuto di indirizzo e di motivazione spendibili in un appraisal.

Una ricerca del 2001 dell'Insead (Boulos et al., 2001) fornisce i 5 elementi chiave per l'adeguata implementazione di sistemi di value based management. Un buon processo di appraisal dovrebbe dare il giusto rilievo a tutti e 5 i punti:

- ottenere un esplicito impegno verso il concetto di valore e i suoi driver;
- formare i manager e gli impiegati su come le loro azioni contribuiscono alla creazione di valore;
- remunerarli in funzione di tale valore;
- dar modo alle funzioni aziendali di capire come le loro scelte influenzano il valore;
- migliorare i processi: semplificare la burocrazia, individuare cosa crea valore, integrare budget e pianificazione strategica, investire in sistemi informativi che supportino una strategia complessiva dell'azienda.

A questo punto è chiaro che l'impianto dell'appraisal deve adeguarsi a questa nuova ottica. Facciamo un esempio che riguarda il classico schema di analisi della capacità di lavoro in team del proprio collaboratore:

- contribuisce attivamente al lavoro e al raggiungimento del successo del gruppo;

- partecipa attivamente nelle fasi decisionali;
- promuove un contesto di lavoro ottimale;
- è un buon ascoltatore ed è proattivo a seguito dei feedback ricevuti;
- porta alla luce situazioni di conflitto e coopera alla loro favorevole risoluzione;
- lavora bene insieme agli altri;
- mette l'agenda di lavoro prima di quella personale.

Sono tutti elementi sacrosanti, ma potrebbero essere rivisti e semplificati così:

- conosce i driver di creazione di valore della sua attività;
- contribuisce attivamente al lavoro e alla creazione di valore richiesta al gruppo;
- partecipa attivamente nelle fasi decisionali, ponendo in primo piano il concetto di "valore";
- verifica che le sue azioni e quelle del gruppo non influenzino negativamente la creazione di valore degli altri gruppi.

Il tema è volutamente ripetuto e portato al centro dell'attenzione per enfatizzarlo, ma il significato resta valido.

In termini generali una revisione della best practice consiste nel chiedere all'interlocutore di portare esempi del suo operato, non in termini generici (sono stato bravo o meno), ma riferiti al valore.

In conclusione, l'appraisal è uno strumento con chiari pregi e difetti, alcuni intrinseci e non rimovibili, altri palesemente migliorabili a fronte di un cambio di approccio più maturo, finalizzato alla ricerca dei meccanismi di creazione del valore. Trattandosi di un impegno di riorientamento strategico dell'intera impresa, l'appraisal diventa un utile strumento per comunicare tale visione, misurarne l'evoluzione e garantirne l'indirizzo (grazie alla fase di fissazione degli obiettivi e dei percorsi di crescita richiesti per raggiungerli). Lo sforzo trascende le possibilità della sola funzione HR e richiede un impegno di coordinamento e regia direzionale.