



## Le risposte alle domande frequenti

Per utilizzare target Navigator è necessario un periodo di formazione?

*No. Basta seguire le indicazioni del documento “come partire” ed all’occorrenza avvalersi della guida online: ogni tabella è sempre dotata dell’icona di aiuto.*

-----

Chi può utilizzare Target Navigator? È rivolto alle sole organizzazioni?

*Target navigator può essere utilizzato dalle persone fisiche (che hanno un obiettivo da raggiungere, ad esempio pianificare il loro matrimonio), dalle organizzazioni di volontariato, dalle banche, dalle imprese, dalle multinazionali, insomma da tutti.*

-----

Cosa significa Strategic planning?

*Significa Pianificazione strategica. E Target Navigator è uno strumento ideale per governare progetti di miglioramento (cambiamento, innovazione) che hanno la caratteristica di essere strategici.*

-----

È necessario avere grandi progetti per utilizzare Target Navigator?

*No. La dimensione o l’importanza dei progetti non sono il motivo per cui adottare Target Navigator. Anche il desiderio di portare a termine efficacemente un piccolissimo progetto può essere motivo di utilizzo di Target Navigator.*

-----

Come si usa Target navigator in una pubblica amministrazione?

*Lo si usa come in una qualsiasi altra organizzazione. Basta avere obiettivi (e ce ne sono tanti) da raggiungere. In particolare, ad esempio, è molto efficace quando si tratta di gestire e monitorare l’attuazione del programma di un sindaco.*

-----

Perché si parla o si utilizza il termine “piano strategico” ? a cosa si riferisce?

*La parola “piano” è riferita genericamente al percorso che si intende intraprendere per raggiungere gli obiettivi. I progetti complessi e di lunga durata aggiungo alla parola piano il termine strategico. Target Navigator ha come sua missione quella di rendere efficace questa tipologia di interventi complessi. In ogni caso nelle tabelle si parla di “piano” in forma generica perché tutte le attività sono attribuibili ad un piano di lavoro.*



I periodi del piano devono essere sempre cinque?

*Assolutamente no. Ovviamente è banale pensare ad un solo periodo. Infatti anche se un progetto è di breve durata è sempre possibile spezzare il piano in milestone distribuite nel tempo di esecuzione. Le milestone rappresentano un insieme di target da raggiungere con i quali confrontarsi. È possibile ad esempio avviare un progetto di miglioramento che prevede 3 milestone. Di conseguenza la tabella di gestione dei target deve essere compilata per solo tre periodi. E tra l'altro i periodi possono avere durata diversa.*

-----

Chi inserisce la percentuale di raggiungimento dei target?

*Il responsabile dell'obiettivo a cui il target si riferisce.*

-----

Quale durata possono avere i periodi del piano? Devono essere necessariamente di un anno?

*I periodi nei quali viene suddiviso un piano possono avere una qualsiasi durata, anche una diversa dall'altra.*

-----

Con quali strumenti Target Navigator consente di effettuare una analisi di contesto?

*Gli strumenti previsti sono abbastanza conosciuti e rispondono alle diverse necessità di approfondimento e complessità. Si passa dalla semplice compilazione di matrici, alla swot analysis per terminare con la Balanced Scorecard.*

È necessario compilare tutte le tabelle dell'analisi di contesto?

*Ogni utente sceglie di compilare quelle più opportune e corrispondenti alle proprie necessità.*

-----

Cos'è il gruppo di lavoro?

*Il gruppo di lavoro è quello predisposto alla guida del piano. Trattasi di persone interne o esterne alla organizzazione che pur ricoprendo diversi ruoli lavorano collegialmente al fine di raggiungere i migliori risultati del piano.*

-----

È necessario ricoprire tutti i ruoli del gruppo di lavoro?

*Certamente no.*

Cos'è un gruppo apripista?

*È un gruppo che serve a distruggere le vecchie abitudini. Sono i marines da introdurre nell'organizzazione per sperimentare ed ovviamente innovare più rapidamente i processi. Un piano strategico ne ha molto bisogno per abbattere le resistenze al cambiamento.*

-----

Chi inserisce la percentuale di completamento di una attività?

*Il responsabile dell'attività.*

-----

Come gestisco le riunioni di verifica?

*Le riunioni di verifica, come qualsiasi altra riunione, deve essere pianificata ed inserita nella tabella delle attività. Al termine può essere documentata nella sua apposita tabella.*

-----

A cosa serve il Patto?

*Il patto serve a dare forza al gruppo di lavoro nei momenti di difficoltà. Serve a conoscere le persone leali, serve ad essere fedeli e quindi percorrere insieme il cammino verso la Visione nel rispetto dei valori condivisi.*

-----

Chi firma il patto?

*Il patto è sempre firmato dalle persone del gruppo di lavoro. Ma è meglio che sia firmato anche da chi, nell'organizzazione, ricopre ruoli di alta responsabilità qualora non facente parte del gruppo.*

-----

La visione è sempre una grande meta lontana?

*La visione è sempre una grande meta che potrebbe anche essere non così lontana. Potrebbe essere una meta audace, piccola ma molto complessa. La grandezza è determinata più che altro dal valore e dall'importanza che diamo agli obiettivi che essa contiene.*

-----

Agli obiettivi di visione è necessario attribuire indicatori e target?

*Non è necessario. È bene trasformare questi obiettivi in obiettivi strategici (e poi operativi) ed a questi due attribuire anche più di un indicatore di successo.*



I valori sono quelli condivisi dall'azienda o dalle persone che hanno firmato il patto?

*Di solito i valori vengono scelti e condivisi dalle persone che firmano il patto. Ma quasi sempre diventano anche valori dell'organizzazione. Alcune volte si effettua all'inizio un processo di condivisione più ampio per fare in modo che tutti ne siano consapevoli e coinvolti al loro rispetto.*

-----

A che serve compilare la tabella benessere organizzativo?

*Per quanti credono in questo sarà facile descrivere il modo con il quale desiderano realizzarlo. Averlo memorizzato in tabella serve a far discendere obiettivi operativi nonché a renderlo visibile nel Report Generale che di solito viene reso disponibile ad investitori, e stakeholder in genere.*

-----

E' proprio necessario compilare la tabella degli stakeholder?

*Se stiamo gestendo una pianificazione strategica e/o riconosciamo la loro importanza, è troppo importante farlo. È bene tra l'altro che molti degli obiettivi del piano facciano riferimento alle aspettative di questi.*

-----

Gli utenti dell'organizzazione possono utilizzare target navigator?

*Non tutti gli utenti lo possono utilizzare, per la precisione lo possono fare solo quelli abilitati e che dispongono di una identità ed una password con il loro livello d'uso.*

-----

Devo inserire nella tabella tutti i settori dell'organizzazione o solo quelli coinvolti dal piano?

*Ai fini dell'esecuzione del piano basta inserire solo i settori coinvolti.*

-----

Possiamo descrivere la Missione aziendale in un altro momento da quello consigliato?

*Certamente. La descrizione della missione è funzionale al completamento del solo Report Generale qualora debba essere presentato ad investitori, e stakeholder in genere. Ovviamente è necessaria quando il progetto prevede che venga cambiata e quindi da questa debbano scaturire obiettivi e nuovi prodotti.*

-----

A cosa serve avviare il navigatore alert mail?



Serve a farsi guidare. Il navigatore alert mail svolge proprio la funzione di avvisatore delle cose da iniziare e da terminare. Oltre a tenere alta l'attenzione ai livelli di efficienza e di efficacia del percorso.

Cosa sono le aree tematiche del piano?

*Se una pianificazione è rivolta specificatamente ad un settore sociale, o ad un tema di innovazione, ad una linea di prodotto, o ad un nuovo mercato, e così via, è bene compilare l'apposita tabella. Questo consentirà di vedere in seguito l'andamento degli obiettivi per ciascuna area tematica.*

-----

Cosa sono gli indicatori?

*Senza gli indicatori non si può misurare il raggiungimento di un obiettivo. L'indicatore è ciò che qualifica un obiettivo, è come una unità di misura al quale attribuire il valore massimo da raggiungere.*

-----

Cos'è un obiettivo padre?

*È un obiettivo dal quale ne dipendono, o ne scaturiscono, altri. Esempio: un obiettivo di Visione è padre rispetto un obiettivo strategico, e questo può essere padre rispetto ad un obiettivo operativo.*

-----

Esiste un numero massimo di attività che posso inserire per un determinato obiettivo?

*Non esiste alcun limite.*

-----

Quanti indicatori target posso utilizzare per determinare il raggiungimento di un obiettivo?

*Quanti ne occorrono o se ne sente la necessità.*

-----

Posso cambiare gli obiettivi durante il percorso?

*Certamente sì. Posso aggiungere, modificare, annullare.*



Si possono modificare i target di ciascun indicatore in corso d'opera?

*Certamente si. Ma è bene documentare il perché mediante un rapporto di riunione.*

-----

Se dovessimo cambiare le regole del patto come fare per aggiornarlo?

*Basta inserire uno nuovo nella apposita tabella e rendere il precedente non attivo.*

-----

Come faccio a comprendere se il piano viene eseguito correttamente?

*Per dare serenità agli imprenditori, e chi dirige l'intera pianificazione strategica, abbiamo creato il sistema "warning message" che avvisa, con una mail, ogni qual volta le percentuali di efficacia e/o efficienza scendono sotto un determinato valore soglia, impostato in precedenza nel navigatore. Dalla mail, potrai direttamente accedere alla plancia di comando: la stanza dei bottoni. Da qui, attraverso i grafici su andamento e confronto di efficacia ed efficienza, in pochi minuti ti potrai rendere conto di cosa non sta funzionando (settore, persone, aree del piano) e correggere la rotta.*

-----

Quando uso Target navigator per obiettivi di miglioramento e quindi con un progetto di corta durata, devo completare tutte le tabelle esistenti?

*No. Le uniche tabelle necessarie sono: obiettivi, indicatori e target, attività, risorse umane necessarie al progetto, i settori organizzativi coinvolti. Ovviamente è necessario compilare la tabella dei periodi del progetto e la tabella del Navigatore.*

-----

Questo strumento può essere utilizzato per la misurazione della performance di un Ente Pubblico? Vedi legge Brunetta?

*Certamente si. È necessario trasformare gli obiettivi di mandato del Sindaco (o del Presidente della Regione, della Provincia e così via) in obiettivi strategici ed operativi e poi aggiungere quelli derivanti dal PEG e da altri documenti formali (delibere, determine). Le tabelle di Target Navigator sono molto rispondenti a quanto richiesto dalle diverse delibere CIVIT.*

-----

Le richieste di assistenza hanno un costo aggiuntivo?

*No, se riguardano l'uso del software e la loro gestione avviene mediante mail.*



Se lascio il numero "0" nel campo "giorni preavviso inizio attività" o "giorni preavviso fine attività", cosa succede?

*Il navigatore non viene attivato e non sarai avvisato prima dell'inizio o della fine delle attività. E' difficile ricordare le cose da fare tra un anno o due, per questo ti consigliamo di impostare sempre un preavviso per ogni attività. Lascia al navigatore l'incombenza di ricordare le date.*

-----

Chi può visualizzare e modificare gli obiettivi, indicatori, attività che inserisco?

*Dipende dal tuo livello di accesso al software e al ruolo che ricopri nel piano. Di seguito, riportiamo tutti i casi.*

*Se non sei il "gestore del DB", potrai modificare solo gli obiettivi, indicatori e attività da te creati.*

*Se non sei il "gestore del DB", ma ricopri il ruolo di responsabile di settore/area tematica, potrai visualizzare e modificare tutti gli obiettivi, indicatori e attività appartenenti al tuo settore/area tematica.*

*Se sei il "gestore del DB", puoi visualizzare e modificare tutti gli obiettivi, indicatori e attività, di qualsiasi settore o area tematica, create da te o altri utenti.*

-----

Chi può creare e modificare le riunioni?

*Le riunioni possono essere create dal "gestore del DB", o da un responsabile di attività/obiettivo/settore/area e possono essere modificate (e anche cancellate) solo da chi le ha create o dal "gestore del DB".*

-----

Nella tabella stakeholder, a cosa serve indicare l'importanza e valore dell'accREDITamento e la capacità di influenzare?

*Ogni stakeholder è portatore di interessi per l'azienda e ciascuno in modo diverso. A seconda delle combinazioni di "alta" e "bassa" rispetto ai parametri "importanza e valore dell'accREDITamento" e "capacità di influenzare", Target Navigator elabora alcune indicazioni da seguire per lo specifico stakeholder. E per la precisione:*

importanza e valore dell'accREDITamento	capacità di influenzare	indicazione
bassa	bassa	Minoranze: rivolgere attenzioni ordinarie.
bassa	alta	Oppositori: prestare molta attenzione, ascoltare, comprendere, coinvolgere.
alta	bassa	Amici: tenere sempre informati, chiedere contributi.
alta	alta	Promotori: dare supporto, sostenere iniziative, coinvolgere frequentemente.



Che differenza c'è tra i diversi grafici?

*I grafici servono per verificare le prestazioni del piano. Target Navigator mette a disposizione due tipi di grafici diversi:*

**andamento prestazioni**, che serve per misurare l'efficacia (obiettivi) ed efficienza (attività).

**confronto prestazioni**, che serve a mettere a confronto l'efficienza e l'efficacia del lavoro dei responsabili, dei settori, delle aree tematiche degli obiettivi.

-----

Cosa significa che un'attività o un obiettivo è mediocre?

*Significa che ha una bassa percentuale di completamento rispetto al tempo indicato per il suo svolgimento.*

-----

A cosa servono i test del check up del potenziale?

*I test del check up del potenziale misurano la potenza dei tuoi motori. Può darsi, infatti, che la tua performance sia bassa perché i tuoi settori organizzativi non sono strutturati in maniera efficiente o ci sia un dispendio di energie. E' bene compilare i test con frequenza trimestrale, (è consigliato coinvolgere tutti i collaboratori) in modo da tenere sempre sotto controllo l'efficienza organizzativa, viceversa i tuoi obiettivi possono risultare compromessi.*

-----

Dopo aver effettuato la login, la misurazione della performance che vedo è la mia personale?

*Assolutamente sì. Nel tachimetro (gauge) a sinistra potrai visualizzare la tua performance che è data dalla media pesata di efficienza ed efficacia. Se hai permessi di "gestore DB", entrando nella plancia di comando, potrai verificare, invece, la performance globale del piano.*

-----

Qual è la differenza tra efficacia ed efficienza?

*L'efficacia misura la capacità di perseguire gli obiettivi in relazione anche alla variabile tempo. Il calcolo dell'efficacia viene elaborato tenendo conto di tutte le percentuali di completamento dei target (legati agli obiettivi) relativi al periodo attuale del piano.*

*L'efficienza, invece, misura la capacità di completare le attività previste in base alle scadenze impostate. Il calcolo dell'efficienza viene elaborato sulla base di tutte le percentuali di completamento delle attività, relative al periodo attuale del piano.*





A cosa serve il GANTT?

*Il diagramma di Gantt (cronoprogramma delle attività) è uno strumento di supporto alla gestione dei progetti, così chiamato in ricordo dell'ingegnere statunitense che si occupava di scienze sociali che lo ideò nel 1917, Henry Laurence Gantt (1861 - 1919) (cit. Wikipedia).*

*Il Gantt di Target Navigator serve a capire come sono distribuite nel tempo le attività di ogni singolo utente, in modo da evitare che le persone abbiano un carico di lavoro eccessivo (più attività nello stesso periodo di tempo). Ma serve anche a visualizzare come sono distribuite nel tempo le attività relative a ciascun obiettivo, settore e area tematica.*

-----

Come posso condividere con tutti i miei memo?

*Devi selezionare la casella "aziendale". Viceversa se vuoi che siano visibili solo per il tuo settore devi selezionare "settore", mentre se vuoi che solo tu possa leggerli, spunta la voce "privato".*

-----

Nel report "Per le riunioni di verifica" vengono visualizzati degli indicatori il cui target è previsto ad una data successiva al periodo selezionato, come mai?

*Controlla nella scheda "Gestione indicatori" il campo "indicatore valido dal": questo campo indica da che data l'indicatore deve essere preso in considerazione, perciò se la data di inizio validità ricade nel periodo selezionato per il report, l'indicatore verrà visualizzato anche se il target scade in un periodo successivo.*

strategic planning software