

La misurazione e la valutazione delle performance come leva per il miglioramento

Dr Pietro Micheli
Senior Lecturer
Director MSc in Managing Organisational Performance
Centre for Business Performance
Cranfield School of Management
Regno Unito

Qualche informazione su di me...

- Prof. Associato a Cranfield School of Management, UK (MBA 26esima nel mondo, Exec MBA 33esima, 1-5a in Formazione aziendale)
- A Cranfield - Centre for Business Performance dal 2002
- Ingegnere Gestionale – Politecnico di Milano
- PhD in gestione delle performance nel settore pubblico
- Ricerca e consulenza in organizzazioni sia pubbliche che private
- Direttore della Laurea specialistica in Gestione delle performance
- Direttore dell'osservatorio sulle performance nel settore pubblico
- Gestione dell'innovazione
- Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni - CiVIT

Programma

- Introduzione
- Misurazione delle performance organizzative
- I sette vizi capitali della misurazione delle performance
- Scelte da compiere
- Le sfide delle performance.

Introduzione

La situazione italiana

- Bassa spesa pubblica (in % PIL)
- Settore pubblico di dimensioni relativamente contenute (numero di staff)
- Bassa qualità dei servizi
- Reddito netto annuo pro capite dei dipendenti pubblici italiani più basso che nella maggior parte dei paesi UE
- Piramide “invertita”
- Età media della forza lavoro straordinariamente alta – 50 anni circa e in crescita – rispetto sia ad altri paesi che al settore privato
- Pochissima formazione al di là di aggiornamenti sulla normativa: spesa passata dallo 0,9% allo 0,7% (2001-2006) rispetto al monte retribuzioni; percentuale del personale che ha partecipato ai corsi di formazione diminuita del 2,7%.

© Pietro Micheli (2012)

5

Efficacia - il “caso strano”

Table 5.1 Government effectiveness scores (World Bank Governance Indicators)

Country	1996	2002	2008
Australia	1.66	1.82	1.90
Belgium	2.01	1.99	1.36
Canada	1.93	2.09	1.93
Finland	2.11	2.21	1.95
France	1.79	1.81	1.54
Germany	1.85	1.81	1.85
Italy	0.88	0.93	0.39
Netherlands	2.29	2.09	1.86
New Zealand	2.16	1.81	1.76
Sweden	2.19	2.07	1.99
UK	2.04	1.93	1.74
USA	2.22	1.82	1.65

Source: Kaufmann et al., 2009, pp. 86–8.

“sembra che la maggior parte dei punteggi sia diminuita tra il 1996 e il 2008 – cioè che l'efficacia del governo stia peggiorando. Poi c'è l'ovvio “caso strano” – l'Italia, che ha punteggi drammaticamente più bassi di tutti gli altri paesi” (Pollitt and Bouckaert, 2011; p. 128)

© Pietro Micheli (2012)

6

Efficienza, fiducia, stima...

Table 5.6 Government efficiency 2003 according to the IMD's world competitiveness yearbook

Country	2003 Score	2003 Rank (out of 29)
Australia	89.91	1
Belgium	43.74	19
Canada	76.83	5
Finland	77.62	3
France	44.80	18
Germany	50.22	17
Italy	25.41	27
Netherlands	59.09	14
New Zealand	69.63	8
Sweden	64.12	11
UK	53.06	10
USA	78.02	2

Source: Extracted from Table 1 in Van de Walle, 2006, p. 439.

“Australia e USA sono in cima alla classifica dell'efficienza e l'Italia si posiziona di gran lunga sotto alle altre” (Pollitt and Bouckaert, 2011; p. 141)

•Fiducia dei cittadini nel settore pubblico – Ultimi

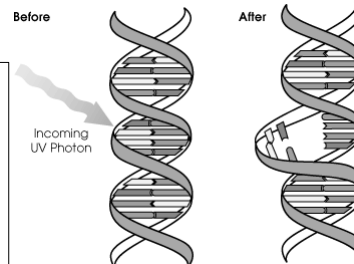
•Stima dei cittadini verso i dipendenti pubblici - Ultimi

Ma perche' guardare cosa fanno gli altri?



I ♥ N IH

Not involved in



L'Italia e' una nazione divisa con nessun
interesse per le riforme

(The Guardian, 4 Novembre 2011)

QUI SIAMO IN ITALIA!!

“Ho davvero continuato a pensare a quello che mi hai scritto. E via via ho capito sempre meglio quanto il tuo ragionamento sulla verifica degli obiettivi sia **alieno** a questo paese. Mi ha ispirato perfino dei concetti che poi ho messo in relazione anche a [il film] in uscita. Sono pensieri intorno all'astensione istintiva verso un giudizio di merito in questo paese, la tendenza all'assoluzione preventiva che rassicura, al perdono. E che ritrovi anche nel modo indulgente di trattare i vizi italici in commedia.” (L.V., 2011)

Cultura (organizzativa):

“un insieme di assunti di base appresi da un gruppo nel momento in cui ha risolto i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno. Questo insieme di assunti ha funzionato così bene da essere considerato valido e, quindi, da essere insegnato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare, e sentire in relazione a quei problemi.” (Schein, 2004, p. 17).

Misurazione delle performance organizzative

Prospettiva “post-burocratica”

	New Public Management (anni '80 e '90)	Open Government model
Ruolo dei cittadini	Cittadini considerati come clienti/consumatori	I cittadini non solo consumatori, ma anche finanziatori e partner nell'erogazione del servizio
Flussi informativi	I cittadini ricevono, in qualità di utenti finali, dati riguardo ai servizi di loro interesse	I cittadini ricevono informazioni che li mettono in condizione di partecipare attivamente all'erogazione del servizio (co-production)
Prospettiva principale	Ispirato a un approccio tradizionale del settore privato; importanza di efficienza ed efficacia	Concetto di valore pubblico e strategie al di là del mero ottenimento dei risultati (cooperazione, coinvolgimento degli stakeholder, ecc.). Importanza degli outcome

Che cosa NON e' la misurazione delle performance

- Un modo obiettivo per 'trovare' qualcosa
- Un'attivit  intrinsecamente a valore aggiunto
- Un insieme di strumenti utilizzati principalmente per controllo, reportistica e adempimenti
- Un insieme di bastoni e carote

Che cosa E' la misurazione delle performance?

Processo formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive riguardo alle propriet  di un oggetto (ad es. un processo, un'attivit , un gruppo di persone).

Il sistema di misurazione svolge le funzioni di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni.

(adattata da Micheli e Mari, 2010)

I sette peccati capitali della misurazione delle performance

© Pietro Micheli (2012)

15

1- Dare i numeri

Misurare = Quantificare

REVENUE PERFORMANCE	Period Actual	Period Forecast	Period Budget	Period Last Yr	Variance Forecast %	Variance Budget %	Variance Last Yr %	YTD Actual	YTD Budget	YTD Last Yr	Variance Budget %	Variance Last Yr %	Full Yr Forecast
Core revenue (E000)	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Core RPD (E000)	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Core SPD	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Core RPD (E)	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Core WPS	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Total Revenue (E000)	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Total RPD (E000)	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Core=OB core inc. domestic plus Implex plus WRX (NB: Oracle prints currently exclude dom).													
COST PERFORMANCE	Period Actual	Period Forecast	Period Budget	Period Last Yr	Variance Forecast %	Variance Budget %	Variance Last Yr %	YTD Actual	YTD Budget	YTD Last Yr	Variance Budget %	Variance Last Yr %	Full Yr Forecast
Total Trading Costs (E000)	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Unit Costs:													
Total trading cost per move (E)	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Adjusted trading cost per move (E)	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Frontline cost per move(E)	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Adjusted trading costs = less Incentives, Europolian, AP&P, T&E Frontline costs=frontline personnel less Incentives, operations and sales vehicles, OD, core subcontracting and agents Moves in adjusted and frontline statistics exclude Europolian													
BOTTOM LINE	Period Actual	Period Forecast	Period Budget	Period Last Yr	Variance Forecast %	Variance Budget %	Variance Last Yr %	YTD Actual	YTD Budget	YTD Last Yr	Variance Budget %	Variance Last Yr %	Full Yr Forecast
Notional Result (E000)	XX	XX	XX	XX				XX	XX	XX			XX
Notional Result % Revenue	XX	XX	XX	XX				XX	XX	XX			XX
Contribution % Revenue	XX	XX	XX	XX				XX	XX	XX			XX
Soprano margin %	XX	XX	XX	XX				XX	XX	XX			XX
Soprano margins given are for core OB only. The margin for 1998 is based on Soprano v 4, 1999 on v 5. 1998 is not yet available on a v 5 basis.													

© Pietro Micheli (2012)

16

2- Trovare la verita' assoluta

Misurazione = Quantificazione = Oggettivita'



© Pietro Micheli (2012)

17

Inter-soggettivita'



(Buytendijk, 2007)

© Pietro Micheli (2012)

18

3- Misurare partendo da quanto disponibile

Misurare partendo dal facilmente misurabile senza avere chiari obiettivi strategici:

Misure di attività: Km percorsi...

4- Misurare il facilmente misurabile

Piano delle performance degli uffici scolastici regionali 2011-2013

Obiettivo 1: Monitorare e contrastare il fenomeno dell'assenteismo del personale

Attività	Peso	Indicatore	Target
Attività 1: circolari rivolte al personale	5%	n. circolari	Informazione puntuale di tutto il personale della Direzione Generale
Attività 2: Rilevazione presenze mediante RILP	70%	n. rilevazioni	Accertamento quotidiano eventuali assenze
Attività 3: Predisposizione visite fiscali	15%	n. visite fiscali	Accertare fondatezza patologia
Attività 4: Monitoraggio annuale fenomeno assenteismo	10%	% scostamento rispetto anno precedente	Verifica andamento del fenomeno

5- Misurare per controllare

“Fin quando la misurazione sara' abusata come uno strumento per controllare, questa rimarra' l'area piu' debole nelle attivita' di un manager” (Peter Drucker)

Misurare per migliorare

Impatto di un sistema di misurazione delle performance:

- comportamenti: azioni e reazioni (ad es., motivazione e partecipazione) e i meccanismi cognitivi sottostanti (ad es., percezioni)
- capacita' organizzative: processi specifici, attivita' o competenze che rendono un'organizzazione capace di migliorare (ad es., allineamento strategico, apprendimento organizzativo).
- performance: risultati finanziari e non-finanziari a tutti i livelli dell'organizzazione (Franco et al., 2011)

Ma queste conseguenze dipendono dal tipo di sistema di misurazione utilizzato.

Performance migliori?

- Tipo I: un sistema multidimensionale che combini misure finanziarie e non-finanziarie
- Tipo II: Tipo I + descrizione della strategia utilizzando relazioni di causa-effetto
- Tipo III: Tipo II + implementazione della strategia includendo incentivi legati a obiettivi, target e misure (Speckbacher et al., 2003).

6- Utilizzare incentivi economici come unico fattore motivazionale

Nella maggior parte delle ricerche, l'incentivazione finanziaria (performance-related pay) e' risultata una fonte poco efficace di motivazione nel settore pubblico, rispetto ad altre pratiche nella gestione delle risorse umane.

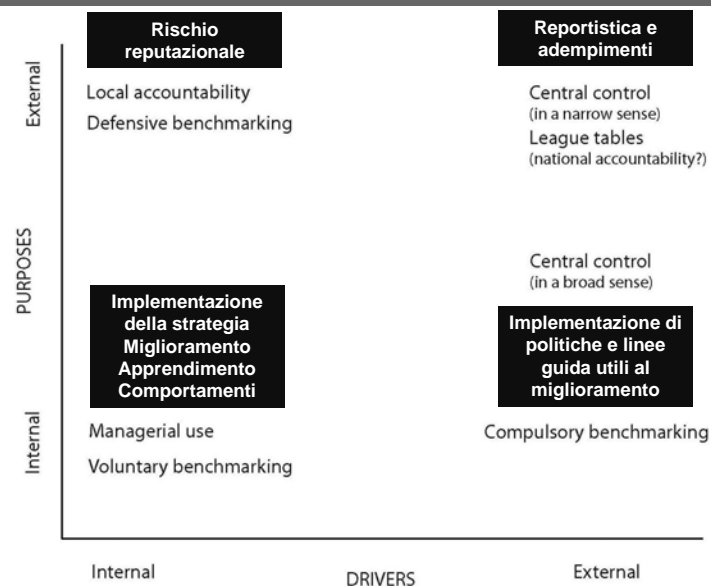
Conseguenze inattese: l'incentivazione finanziaria facilita la convergenza della definizione degli obiettivi a livello individuale e organizzativo, e la rinegoziazione di target e priorit  a livello individuale.

(Marsden, 2010)

7- Considerare la cultura/e organizzativa alla fine

Gruppo vs. Individuo
Breve termine vs. Lungo termine
Prospettiva interna vs. Prospettiva esterna

Motivi e scopi della misurazione delle performance



Scelte da compiere

Scelte da compiere

1- Contesto o comparabilità':

- importanza degli obiettivi strategici (locali)
- investimento iniziale (software, formazione)
- coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni
- risultati ottenibili.

Esempio - Enti locali in Inghilterra:

- da comparabilità' (pro classifiche) e approccio top-down
- a focus sui servizi locali (pro partnership e dimensione locale).

Comparabilit  – Sistema dei bersagli in Toscana

(Nuti, 2010)

29

Contesto - Fife Council (Scozia)



  Pietro Micheli (2012)

Vaughan (2010)

30

Scelte da compiere

2- Logica interna vs. esterna:

Sistemi di misurazione fondati sulle risorse disponibili (ad es. Balanced Scorecard tradizionale) vs. sistemi più legati al coinvolgimento attivo degli stakeholder, cittadini in testa (Performance Prism e Mission-oriented scorecard)

3- Disseminazione delle informazioni

Strategia di comunicazione, ruolo dell'ICT e diverse tipologie di visualizzazione dei dati/informazioni, coinvolgimento degli stakeholder...

Le sfide delle performance

Leadership – 3 tipi



Visionary leadership

Formulazione e comunicazione di una visione condivisa, creazione di un appropriato ambiente di lavoro, promozione dell'innovazione, empowerment dei dipendenti,

Walk the talk



Collo di bottiglia

Ossessione per i dettagli e per il controllo (**micro-management**), scarse competenze ("l'uomo della strada")



Tappo

Non permette l'introduzione di innovazioni bottom-up, **impedisce il miglioramento** attraverso decisioni arbitrarie, incomprensibili e spesso nocive

© Pietro Micheli (2012)

33

Verso un nuovo modello di leadership e di cambiamento

The tribes we could lead

- Promozione del cambiamento attraverso la connessione di gruppi di persone (*tribes*) che condividono idee e valori
- Attraverso l'attivazione di progetti locali
- Di iniziative che dimostrino che cambiamento e miglioramento sono possibili
- Che si fondano su vere leve motivazionali.



© Pietro Micheli (2012)

34

Le sfide della gestione delle performance

1. Tecnica: raccolta dati, sviluppo di obiettivi, target e indicatori, utilizzo di sistemi informativi, strumenti e tecniche di miglioramento, sviluppo di capacità, competenze e abilità del personale, ecc.
2. Manageriale: formulazione ed esecuzione della strategia, gestione dei processi, cambiamenti nella struttura organizzativa, allocazione delle risorse, promozione di un orientamento ai risultati, ecc.
3. Culturale: condivisione di valori comuni, allineamento di comportamenti e attitudini, sviluppo di pratiche condivise e routine, ecc.
4. Leadership: formulazione e comunicazione di una visione condivisa, supporto manageriale, empowerment dei dipendenti all'interno della struttura gerarchica, creazione di un appropriato ambiente di lavoro, promozione dell'innovazione, ecc.
5. Comunicazione: sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, utilizzo di sistemi di knowledge management, ecc.

Conclusioni

- Passare dal paradigma burocratico a quello del “governo aperto”
- Partire non da adempimenti e documenti esistenti, ma sulla coerenza e le connessioni tra:
Visione → Missione → Strategia → Sistema di misurazione → Azioni e progetti → Verifica → Feedback (attraverso il Sistema di misurazione)
- Considerazione e possibilmente coinvolgimento degli stakeholder nelle diverse fasi del “ciclo delle performance”
- Ripensare la creazione e l'erogazione dei servizi pubblici: centralità del concetto di outcome.

Main references

- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. and Neely, A. (2007), 'Towards a definition of a business performance measurement system', *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 27, No. 8, pp. 784 - 801.
- Godin, S. (2008), *Tribes: We need you to lead us*, New York: Portfolio.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1992), 'The Balanced Scorecard - Measures that drive performance', *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp.71-79.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (2009), 'Has goal setting gone wild, or have its attackers abandoned good scholarship?', *Academy of Management Perspectives*, Vol. 23, No. 1, pp. 17-23.
- Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Financial Times Prentice Hall, London.
- Pink, D. H. (2009), *Drive: The surprising truth about what motivates us*, New York: Riverhead Books.
- The Royal Statistical Society Working Party on Performance Monitoring of Public Services (2003), *Performance indicators: Good, bad and ugly*. This document can be accessed from the RSS site at: www.rss.org.uk
- Schein, E. H. (2004), *Organizational culture and leadership*, 3rd ed., San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline*, London: Random House.

Contact Information

Dr Pietro Micheli
Senior Lecturer
Centre for Business Performance
Cranfield School of Management
Cranfield
Bedfordshire
England
MK43 0AL

Tel. +44 (0)1234 751122 ext. 3153
Fax. +44 (0)1234 757409
E-mail p.micheli@cranfield.ac.uk

www.cranfield.ac.uk/som/cbp

