



performing +

più competenze a sistema

www.performingplus.it

Ivo Hristov, Ph.D
Università degli studi di Roma Tor Vergata
hristov@economia.uniroma2.it

un progetto di:

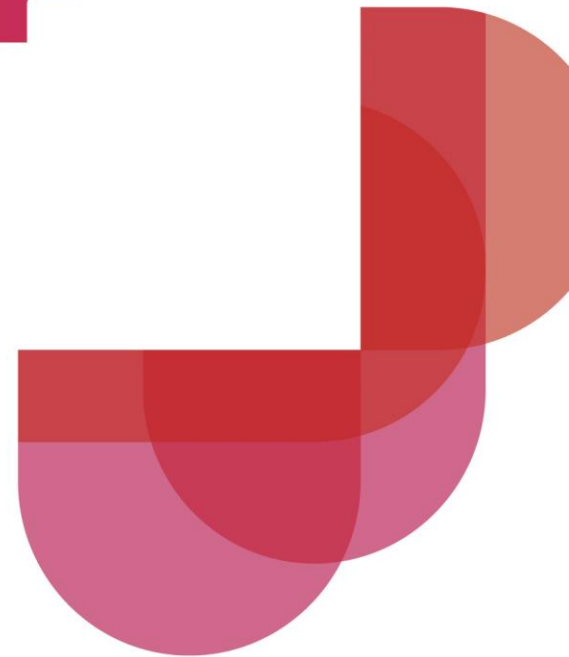


Fondazione
Compagnia
di San Paolo

FONDAZIONE
**PIEMONTE
DAL VIVO**
CIRCUITO REGIONALE MULTIDISCIPLINARE

in collaborazione con:

OSSERVATORIO
CULTURALE
DEL PIEMONTE



AGENDA:

- 1. *Introduzione alla Balanced Scorecard (BSC)***
- 2. *Lo sviluppo sostenibile nelle sue dimensioni: verso l'agenda 2030***
- 3. *Tradurre la strategia in azione: «nuovo» modello di governo e gestione per le organizzazioni***

La Balanced Scorecard (BSC)

- ✓ **STRATEGIA** - Crescente difficoltà di tradurre la strategia in azione e di collegare la gestione operativa alla strategia
- ✓ **INTEGRAZIONE** - Mancata diffusione della strategia in tutti i livelli aziendali
- ✓ **MISURE QUALITATIVE** - Carezza dei modelli tradizionali basati su analisi di misure economico-finanziarie

Robert Kaplan



1992
Harvard
University

David Norton



Le Prospettive

La BSC si basa su quattro prospettive, ma in funzione delle diverse esigenze del settore e del tipo di azienda è possibile modificare la struttura tradizionale attraverso l'aggiunta di ulteriori prospettive rispetto alle quattro di base.

finanziaria

cliente

interna

apprendimento e crescita

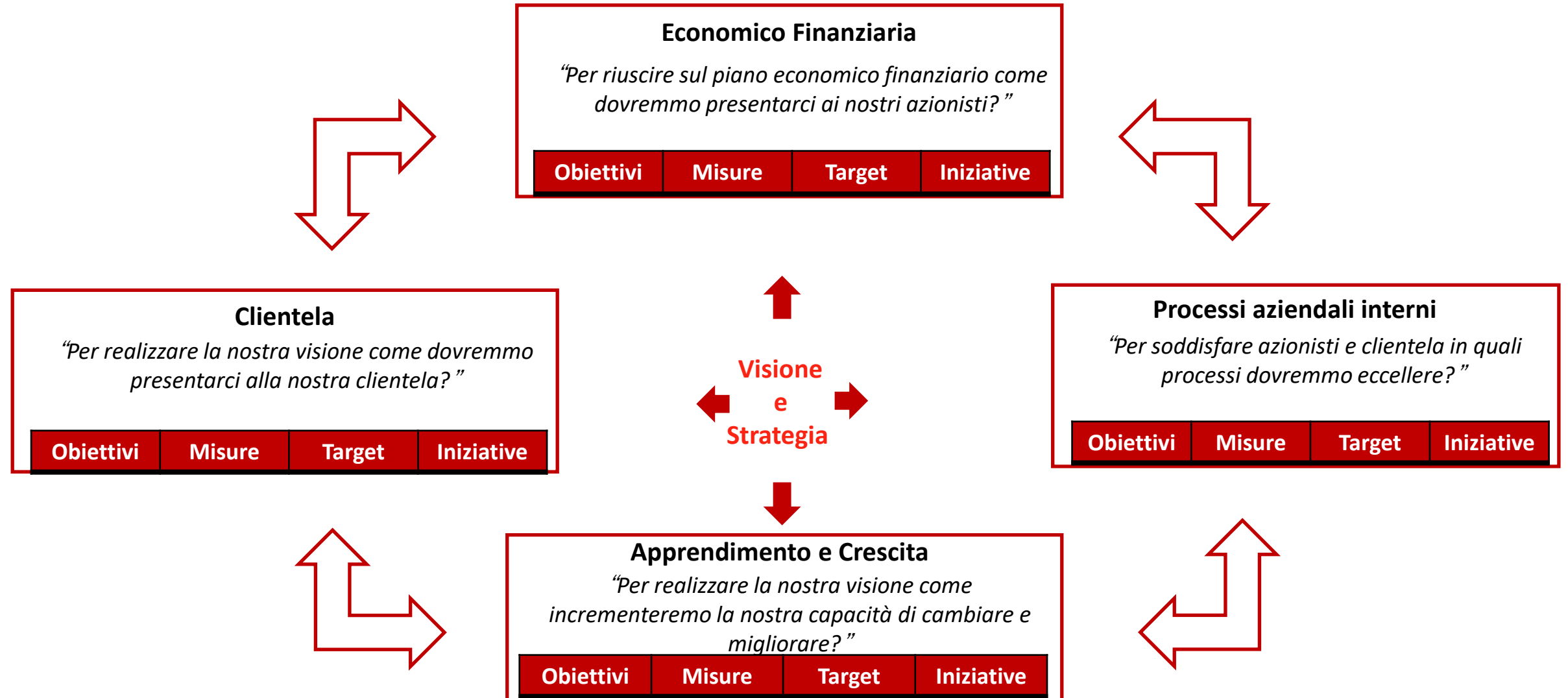
Struttura

Ogni prospettiva si caratterizza per:

- la definizione degli obiettivi da perseguire
- i KPIs che consentono di valutarne il conseguimento
- le misure che permettono di individuare le modalità con cui misurare gli indicatori e le azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi
- i *target*, ossia il *range* entro cui stabilizzare i valori in modo da ottenere risultati che possono essere ritenuti soddisfacenti.

OBIETTIVO	KPI	MISURE	TARGET

Un approccio integrato



Le diverse dimensioni della sostenibilità

Lo sviluppo sostenibile consente agli individui di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri!

Sostenibilità ambientale

La capacità di preservare nel tempo le fondamentali funzioni dell'ambiente, visto come dispensatore di utilità (fornire risorse rinnovabili, assorbire lo smaltimento di rifiuti biodegradabili, etc...).

Sostenibilità sociale

La capacità di garantire condizioni di benessere umano (sicurezza, salute, istruzione, rispetto dei diritti fondamentali della persona) equamente distribuite per classi e per genere.

Sostenibilità culturale

Misura l'impatto culturale in termini di crescita dell'accessibilità, del dialogo e della partecipazione per gli individui e le comunità con particolare attenzione ai giovani e alle fasce più deboli.

Sostenibilità economica

La capacità di un sistema economico di generare una crescita a valere nel tempo delle proprie performance.

Misura l'impatto in termini di crescita dell'occupazione, innovazione delle competenze e territorialità dell'azione.

Sostenibilità organizzativa

Verso una cultura sostenibile



Implementare sistemi di PM orientati alla sostenibilità

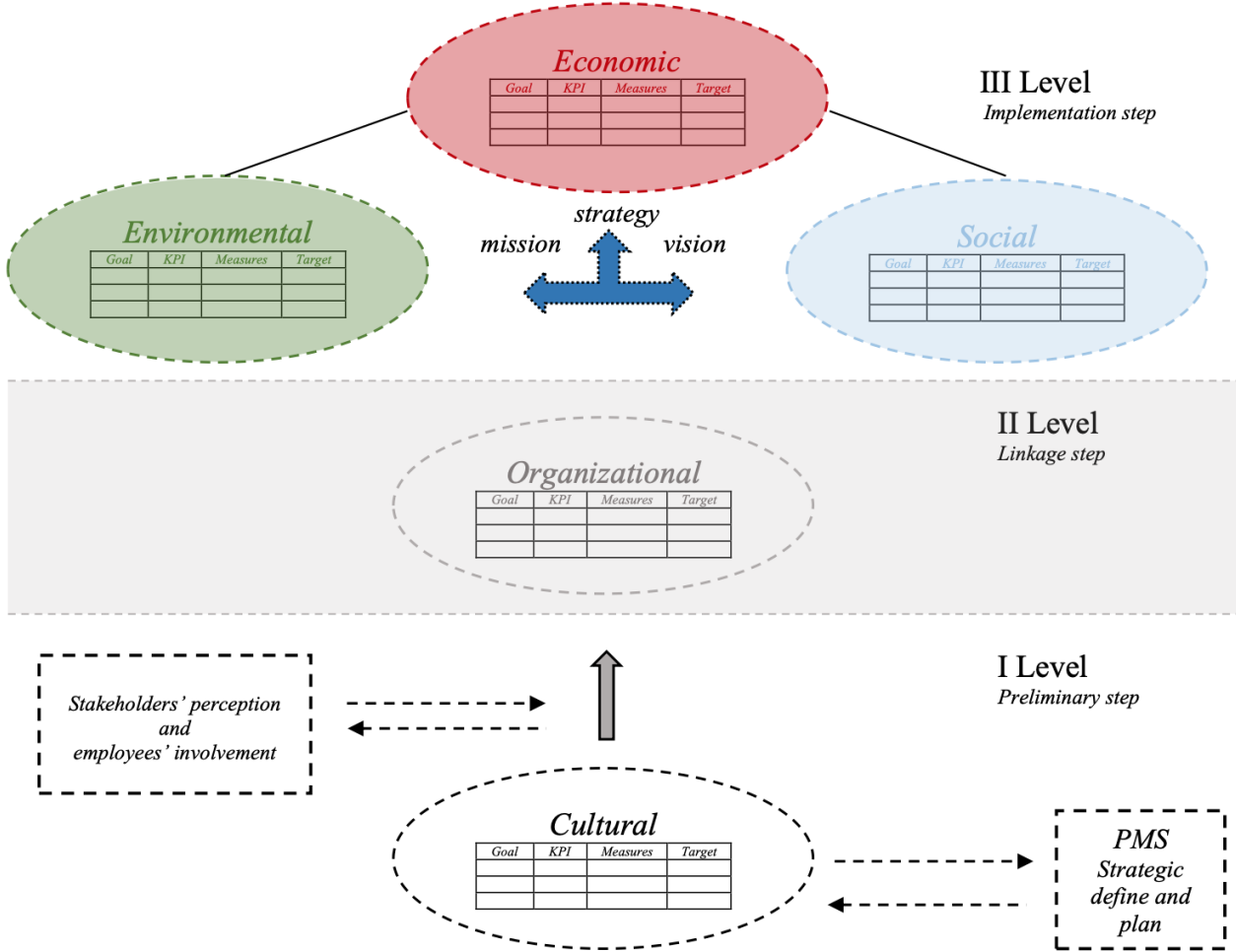


Investire nella formazione a tutti i livelli



Gestire il cambiamento organizzativo

Extended Sustainability Balanced Scorecard



Esemplificazione dimensione Ambientale

Dimensione	Obiettivi	KPI	Misure	Iniziative
Ambientale	Aumentare l'uso delle risorse rinnovabili	Percentuale di energia rinnovabile	Bilancio di sostenibilità	Adottare un sistema di produzione di energia rinnovabile in house (favorire atteggiamenti di consumo responsabile tra i fornitori e gli artisti) .
	Ridurre le emissioni di gas	Tasso di emissione (CO ₂)	Bilancio di sostenibilità	Adottare un sistema di controllo sui consumi (utilizzo sostenibile delle risorse e dei materiali nella produzione di eventi e spettacoli) .
	Migliorare l'efficienza nello smaltimento dei rifiuti	Percentuale riciclaggio rifiuti	Bilancio di sostenibilità	Cercare fornitori che adottano sistemi di gestione della qualità (contenimento della stampa di documenti cartacei in ufficio; raccolta differenziata) .
	Ridurre il consumo di risorse	Energia utilizzata per mille unità di prodotto (kWh/1000)	Bilancio di sostenibilità	Adottare un sistema di controllo sui consumi (riduzione dell'impatto ambientale delle strutture, mediante interventi di efficientamento energetico e manutenzione ordinaria) .
	Valutare l'impatto ambientale delle scelte strategiche	Analisi dei benefici generati in termini ambientali	Bilancio di sostenibilità	Meeting aziendali.

Esemplificazione dimensione Sociale

Dimensione	Obiettivi	KPI	Misure	Iniziative
<i>Sociale</i>	Garantire la qualità delle condizioni e dell'ambiente lavorativo	Numero di reclami	Questionario	Spazi di co-working (Favorire la parità di genere sia all'interno delle organizzazioni che all'esterno, sensibilizzando pubblici e territorio).
	Migliorare immagine e reputazione	Indice di percezione aziendale esterno	Questionario	Utilizzare impianti produttivi certificati (Avvicinare la comunità alla cultura attraverso una partecipazione attiva, che favorisca l'accessibilità e l'inclusione di soggetti fragili o poco partecipi).
	Garantire il rispetto dei diritti dei dipendenti	Tasso di soddisfazione dei dipendenti	Questionario	Sistemi di monitoraggio (Valorizzazione degli spazi in disuso in chiave culturale e turistica – rigenerazione urbana - e rivitalizzazione dei piccoli comuni).
	Rafforzare le relazioni con gli stakeholders	Tasso di fidelizzazione	Questionario	Implementare sistemi di gestione finalizzati a migliorare la percezione degli stakeholders (Diffusione di una proposta artistica di qualità verso categorie molteplici di pubblico).

Esemplificazione dimensione Economica

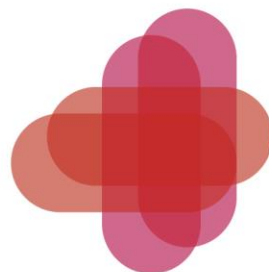
Dimensione	Obiettivi	KPI	Misure	Iniziative
Economica	Misura l'impatto economico delle scelte strategiche	Valore creato	Report interni	Sviluppare modalità gestionali e operative tese a garantire la diversificazione delle entrate (opportunità professionali per i musicisti, cantanti, artisti in generale).
	Incentivazione e sostenibilità economica	Totale ricavi t - Totale ricavi t-1	Bilancio di sostenibilità	Utilizzare impianti produttivi sostenibili e modalità di valorizzazione economica degli interventi (biglietteria ridotta per studenti e over 65).
	Ridurre i costi attraverso le iniziative sostenibili	Totale costi t-1 - Totale costi t	Bilancio di sostenibilità	Incentivare le azioni di rete con la possibilità di abbattere costi attraverso l'unione di più soggetti (consumo e produzione responsabili).
	Migliorare il processo tecnologico	Totale investimenti in iniziative sostenibili	Bilancio di sostenibilità E Report	Garantire un lavoro dignitoso, valorizzando le competenze (riorganizzazione interna dell'ente tale da garantire stabilità occupazionale, sia per chi lavora nell'organizzazione sia per gli artisti).

Esemplificazione dimensione Organizzativa

Dimensione	Obiettivi	KPI	Misure	Iniziative
<i>Organizzativa</i>	Monitorare il clima organizzativo	Numero di dispute interne	Report interni	Strutture idonee a favorire il cambiamento culturale (agevolare le relazioni e coinvolgimento degli artisti) .
	Valutare le opportunità create	Totale nuovi progetti annui identificati	Report interni	Networking (creazione di opportunità professionali) .
	Analisi rischio	Tasso di esposizione al rischio	Report interni e analisi esterne	Sistema di monitoraggio e feedback (sistemi informativi e gestione organizzativa eventi) .
	Garantire l'innovazione delle competenze	Tasso avanzamenti di carriera	Bilancio di sostenibilità e Report	Attività di training e pari opportunità nell'accesso alla cultura e alle informazioni (creazione di opportunità professionali) .

Esemplificazione dimensione Culturale

Dimensione	Obiettivi	KPI	Misure	Iniziative
<i>Culturale</i>	Formazione dei dipendenti sulle questioni sostenibili	Numero di ore di formazione	Report aziendali	Stabilire programmi annuali di formazione (garantire programmi ad hoc differenziati per categorie).
	Aumentare la partecipazione ad iniziative ed eventi culturali	Ore annue di partecipazione ad eventi culturali per ciascun membro dell'organizzazione	Report aziendali	Strategie basate su sistemi incentivanti (partecipazione stabile a iniziative e saggi a contenuto sostenibile).
	Rafforzamento delle relazioni interne ed esterne	Totale reclami per ciascun gruppo di stakeholders	Questionario	Realizzazione di eventi a contenuto sostenibile (promuovere attivamente una cultura sostenibile attraverso spettacoli, testi, coreografie).
	Coinvolgimento delle istituzioni	Numero di collaborazioni e progetti attuati	Elaborazione di dati reperibili in azienda	Iniziative culturali con scuole e università (coinvolgimento di accademie e università nelle iniziative sostenibili).
	Migliorare il processo informativo	Adeguatezza dei sistemi informativi	Questionario e report aziendali	Trasformazione digitale (adeguare le strutture e gli impianti per migliorare il processo informativo) .



performing +
più competenze a sistema

Grazie per l'attenzione!

un progetto di:



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

FONDAZIONE
**PIEMONTE
DAL VIVO**
CIRCUITO REGIONALE MULTIDISCIPLINARE

in collaborazione con:

OSSERVATORIO
CULTURALE
DEL PIEMONTE

www.performingplus.it