



INDICATORI DI PERFORMANCE

Ivo Hristov – Università degli studi di Roma Tor Vergata

www.performingplus.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 agli indicatori di performance***
- 2. *I KPIs nella BSC***
- 3. *Un sistema di indicatori per implementare e monitorare la strategia sostenibile***

Key performance indicators (KPIs)

misurare



implementare

Nella sua concreta attuazione il Performance management system si avvale di un insieme di misure di performance, più propriamente definite Key Performance Indicators (KPIs), che permettono di dare, in prima istanza, una valutazione sull'andamento dell'azienda e sul raggiungimento degli obiettivi prefissati, nonché di implementare la strategia.

Il ruolo dei KPIs

Un indicatore di performance è un **indice** che tiene sotto controllo lo svolgimento di un determinato processo aziendale.

- Ciascun indicatore è collegato ad una variabile **quantitativa** e/o **qualitativa** che procura informazioni significative, sintetiche, critiche e prioritarie, sulle quali il management baserà le proprie scelte.
- La realizzazione di un efficace sistema di misurazione della performance aziendale e di conseguenza la selezione dei relativi indicatori, deve scaturire da un processo finalizzato a stabilire la mission aziendale e i rispettivi obiettivi, identificare i relativi fattori critici di successo, che verranno in seguito codificati in KPI, sia di tipo quantitativo che qualitativo

Il contesto di utilizzo

permettono al management non solo di misurare gli eventi aziendali nel tempo e nello spazio, ma anche di programmare e pianificare le attività aziendali, determinando gli obiettivi rilevabili nel breve e medio termine.



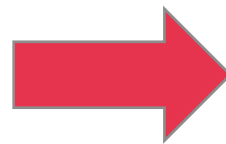
l'importanza di questi indicatori è dovuta, principalmente, alla loro efficienza nell'estrapolazione di informazioni utili, altrimenti non identificabili, non solo dal Bilancio ma anche da altri dati e documenti disponibili dell'azienda.

➔ Questi indicatori, però, per essere usati efficacemente devono definire un sistema che permetta allo stesso tempo di mostrare i risultati riferiti all'intera azienda e di essere diviso in un reticolo gerarchizzato di indicatori collegati fra di loro da legami funzionali o causali. Gli indicatori di *performance* consentono di misurare l'andamento aziendale perché sono espressi da variabili qualitative e quantitative comparabili, ed inoltre a ciascuno di essi è collegata la variabile che ne dà la misura.

Funzione

Gli indicatori per via della loro natura permettono di:

- misurare i fenomeni aziendali nel tempo e nello spazio, ma rivestono un importante ruolo anche nell'attività di pianificazione e programmazione, definendo gli obiettivi misurabili nel breve e medio periodo.
- rilevare eventuali scostamenti o gap, tra gli obiettivi prefissati nei loro budget e i risultati effettivamente ottenuti, potendo così svolgere in tempi rapidi azioni correttive.
- rilevare tempestivamente le eventuali criticità che la sola contabilità non riuscirebbe ad identificare e risolvere.
- implementare la strategia aziendale

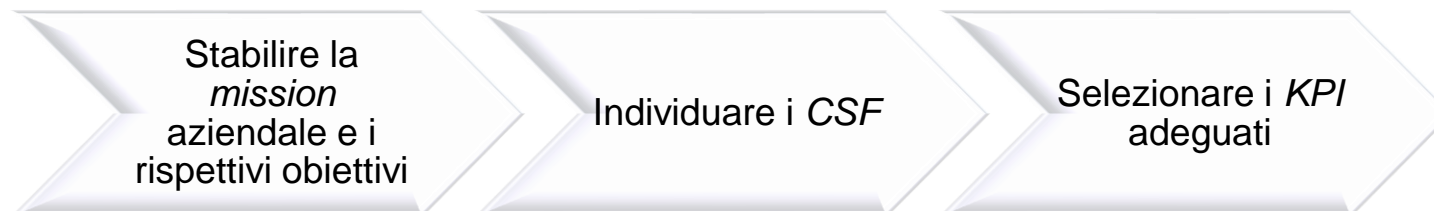


Caratteristiche

Le informazioni che il KPI deve fornire sono classificabili come:

- **Critiche**, perché sulla base di esse il management definisce le proprie scelte;
- **Sintetiche**, in quanto sono espresse da una variabile semplice o composta;
- **Significative**, poiché rappresentano i fenomeni aziendali alle quali si riferiscono;
- **Prioritarie**, per via della loro natura irrinunciabile nei cicli di pianificazione e controllo a tutti i livelli aziendali da quello strategico a quello direzionale ed operativo.

Processo di costruzione 1/3



È quindi preferibile scegliere ***poche misure chiave (sufficienti per esprimere la dimensione oggetto di analisi)*** che hanno le caratteristiche sopra riportate, piuttosto che definire un sistema il cui controllo costa più dei benefici che si possono ottenere.

Identificato il set di indicatori si prosegue con la loro ***riconfigurazione***. È fondamentale riorganizzare i KPI in base ad una struttura ad hoc, che promuova la **lettura comune** di misure diverse, riunite in un modo che consenta l'interpretazione dei principali fenomeni che l'azienda ritiene critici. Così facendo, appare più facile gestire tali fattori critici, grazie ad un controllo più sicuro.

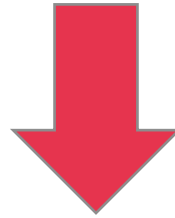


Poiché i KPI devono riflettere gli obiettivi della specifica azienda, non è possibile definire un sistema di indicatori univoco e proporre soluzioni precostituite, ma occorre definire un insieme di indicatori specifico per ogni processo, che ovviamente cambia, per lo stesso processo, da azienda ad azienda.

Processo di costruzione 2/3

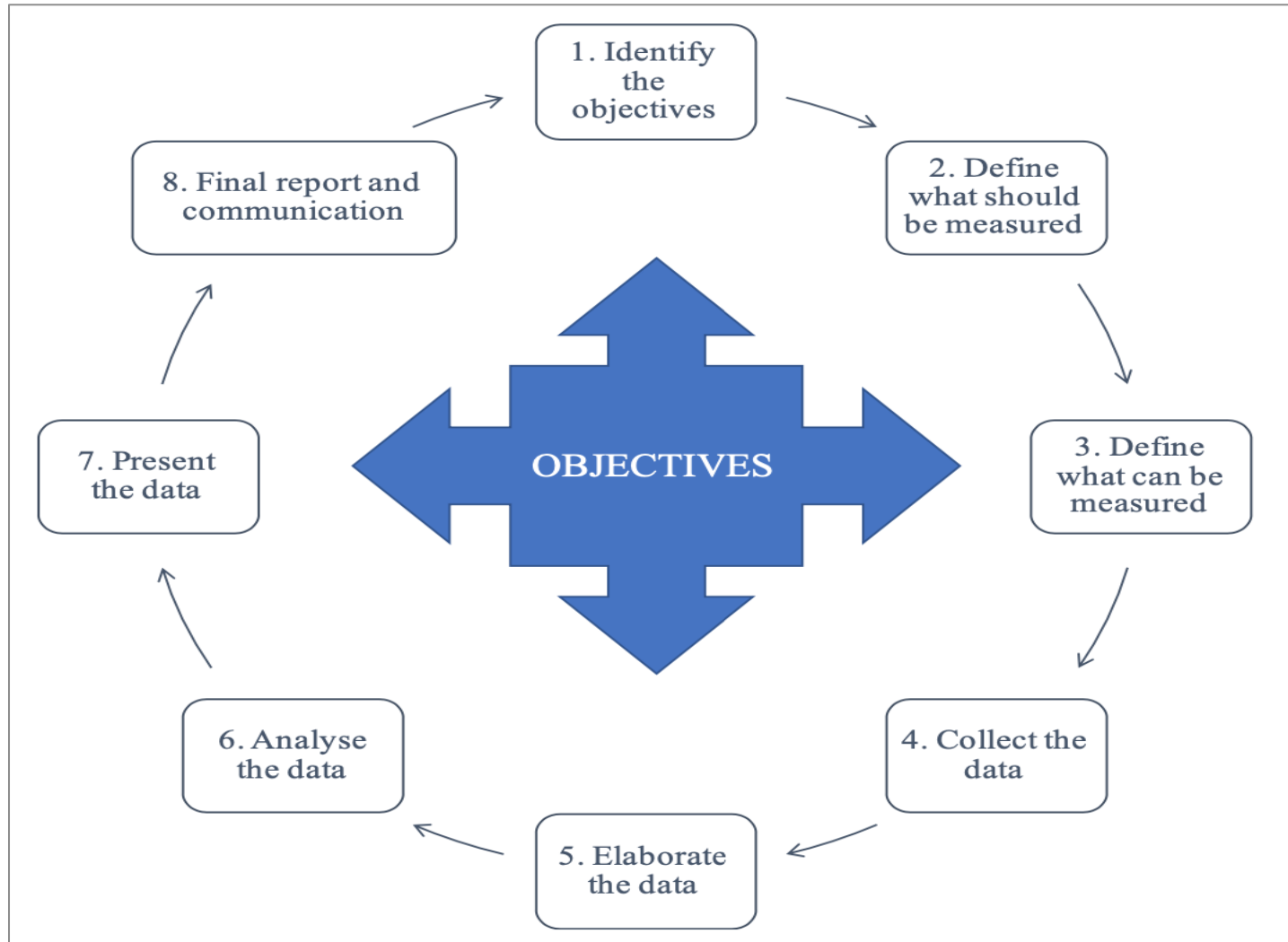
Gli indicatori, sono solo apparentemente simili!

un processo ponderato, meditato e condiviso.



***Il sistema dei KPI va pensato per la propria realtà aziendale, non basta introdurre dei KPI
non esiste un numero preciso, andrà definito sulla base dei specifici bisogni.***

Processo di costruzione 3/3



Rappresentazione di sintesi



→ Per la rappresentazione dei KPI è possibile creare appositi output, come i cruscotti aziendali, report e grafici realizzati, più o meno dettagliati, profondi nello studio e sintetici nella presentazione.

Sono strumenti settimanali, e in alcuni casi quotidiani, di analisi degli scostamenti tra i valori desiderati di un indicatore specifico e il suo valore effettivo.

Queste informazioni, in relazione al livello di aggregazione e/o di dettaglio, permettono ai diversi livelli manageriali di svolgere le proprie analisi e di identificare i propri obiettivi di miglioramento continuo.

I KPIs nella BSC

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

Esemplificazione KPIs 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 (CO₂)	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 KPIs dimensione Sociale

Dimensione	Obiettivi	KPI	Misure	Iniziative
Sociale	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 KPIs 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 KPIs dimensione Organizzativa

Dimensione	Obiettivi	KPI	Misure	Iniziative
Organizzativa	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 KPIs 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).
	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).