



Sistemi di valutazione delle performance

Nicola Castellano

Università di Macerata

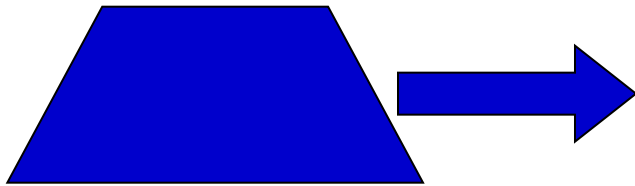
ncaste@unimc.it

ncaste@ec.unipi.it

La misurazione delle performance



Strategic Control *"I processi di definizione degli obiettivi di fondo dell'organizzazione e delle relative strategie"*

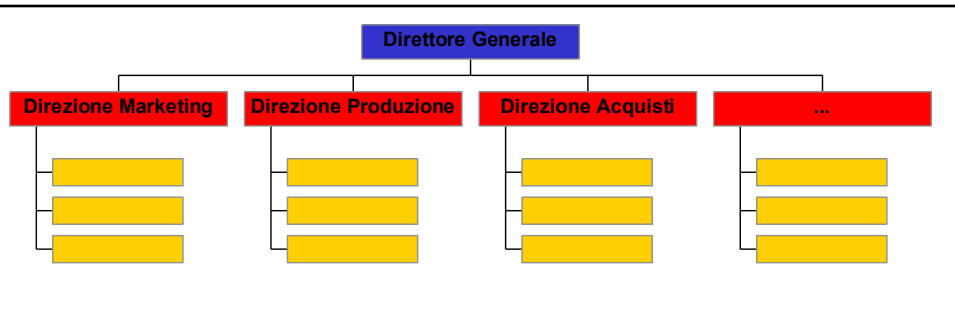


Management Control *"I processi con cui i manager influenzano altri membri dell'organizzazione nell'implementazione delle strategie"*



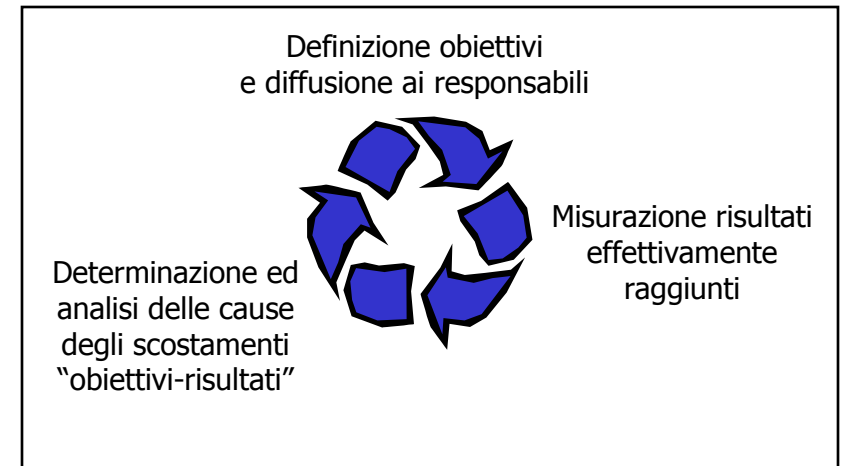
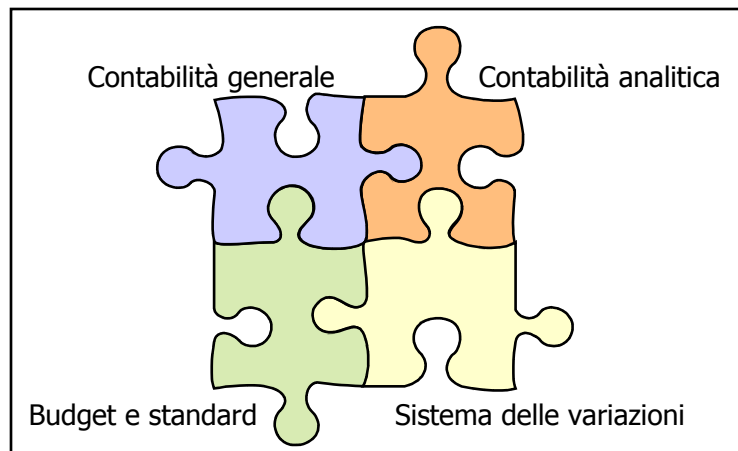
Task Control *"I processi volti ad assicurare l'efficiente acquisizione ed utilizzo di risorse, attraverso attività standardizzate rispetto alla ottimale relazione tra output e risorse"*

Le componenti di un sistema di controllo di gestione



Struttura organizzativa

Processo di controllo



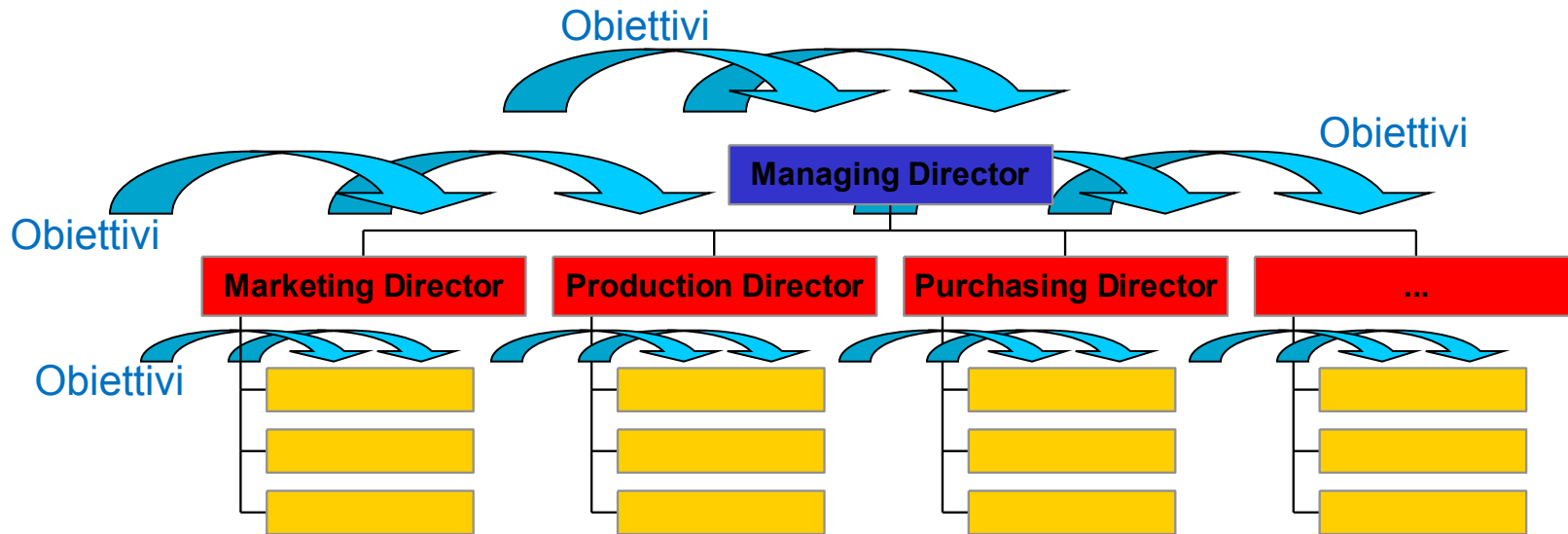
Struttura tecnico-contabile

Processo di controllo



Struttura Organizzativa

GOAL CONGRUENCE: Coerenza tra obiettivi individuali ed obiettivi aziendali



L'assenza di coerenza può indurre i singoli ad agire contro gli obiettivi dell'organizzazione nel perseguimento degli obiettivi individuali

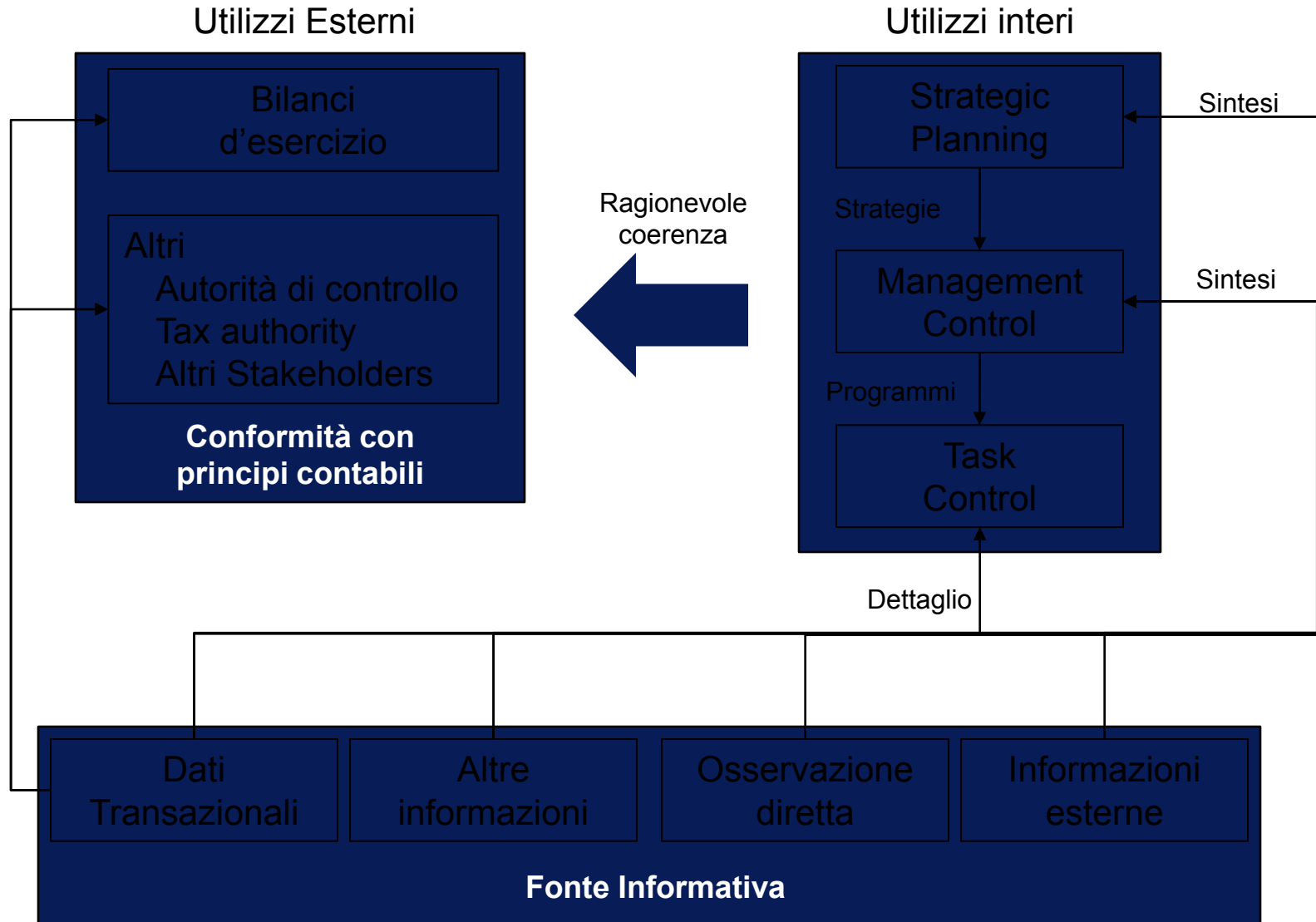
- 1) Quali azioni i singoli saranno indotti ad assumere nel perseguimento dei propri obiettivi?
- 2) Sono le azioni migliori per l'interesse dell'organizzazione?

Coerenza tra obiettivi individuali ed obiettivi aziendali

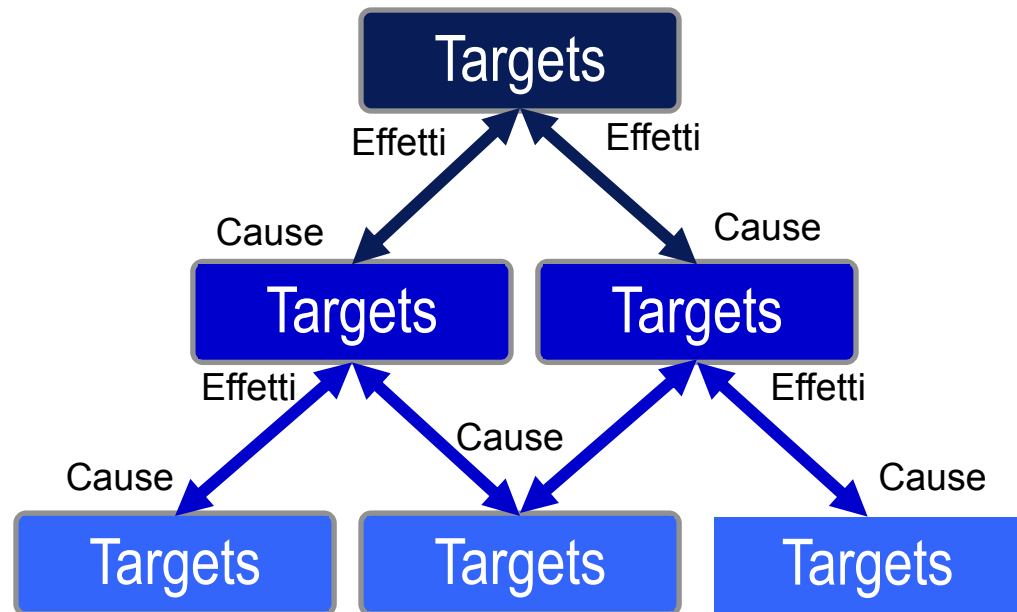
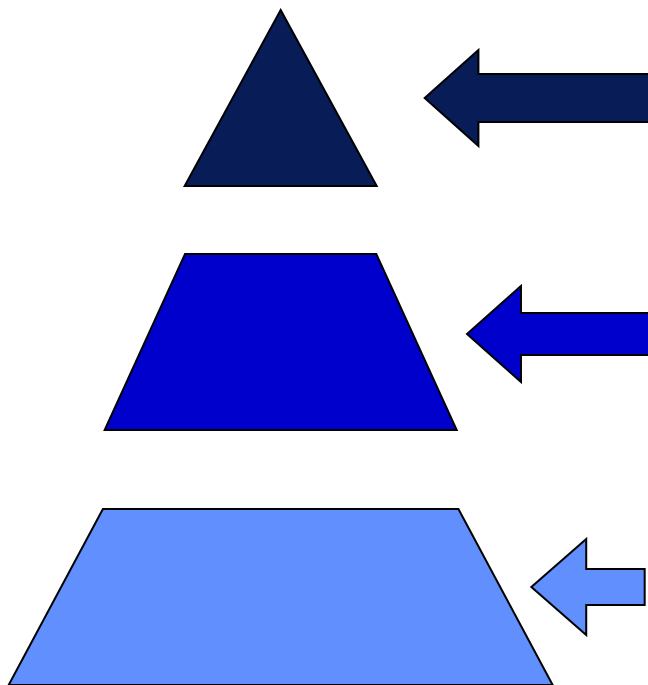
Coerenza tra strategia, politiche e misure di performance

Coerenza tra misure di performance e comportamenti desiderati

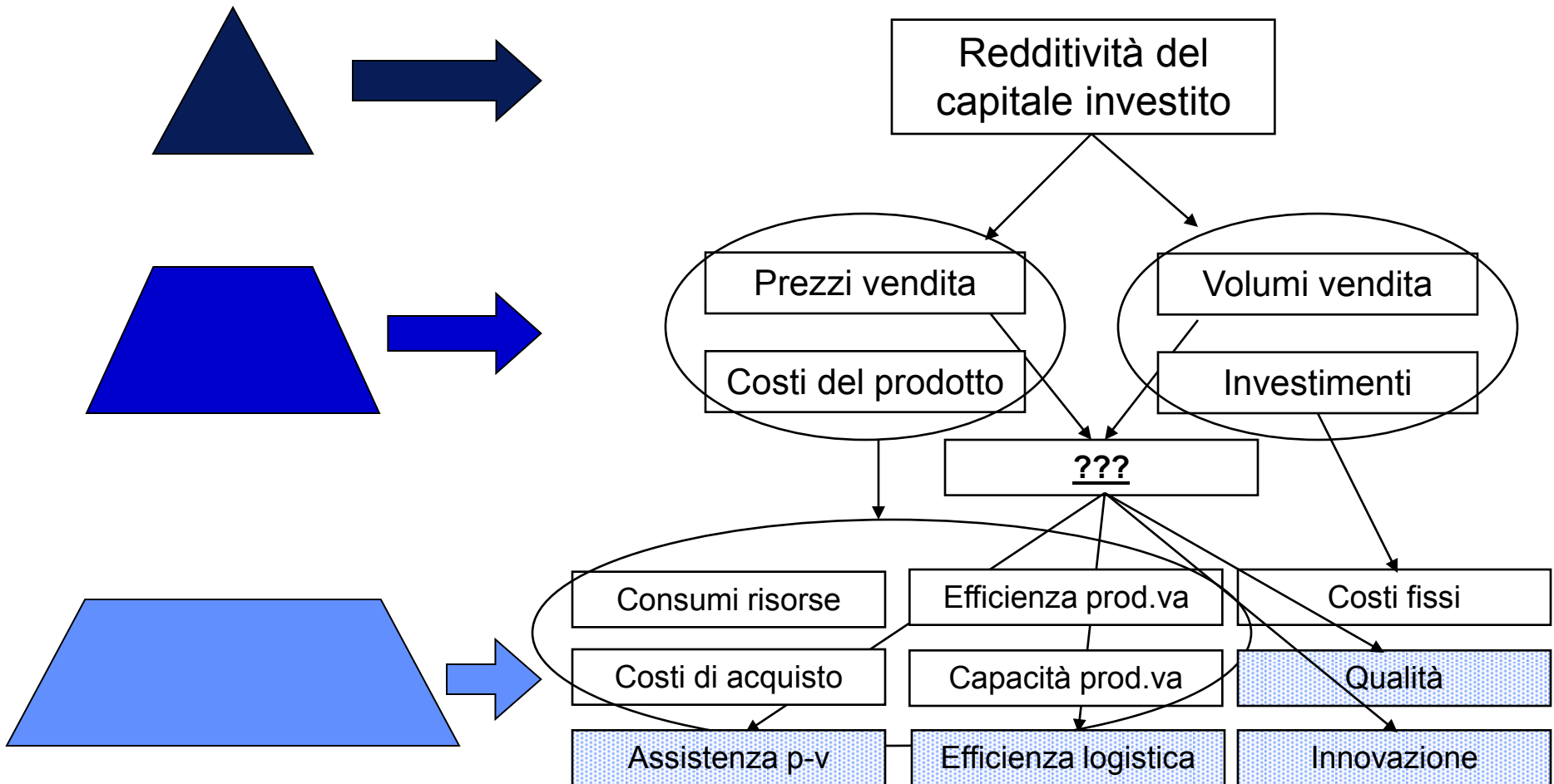
Management Information System



Obiettivi e Misure



Misure (e limiti) dei sistemi di controllo tradizionali

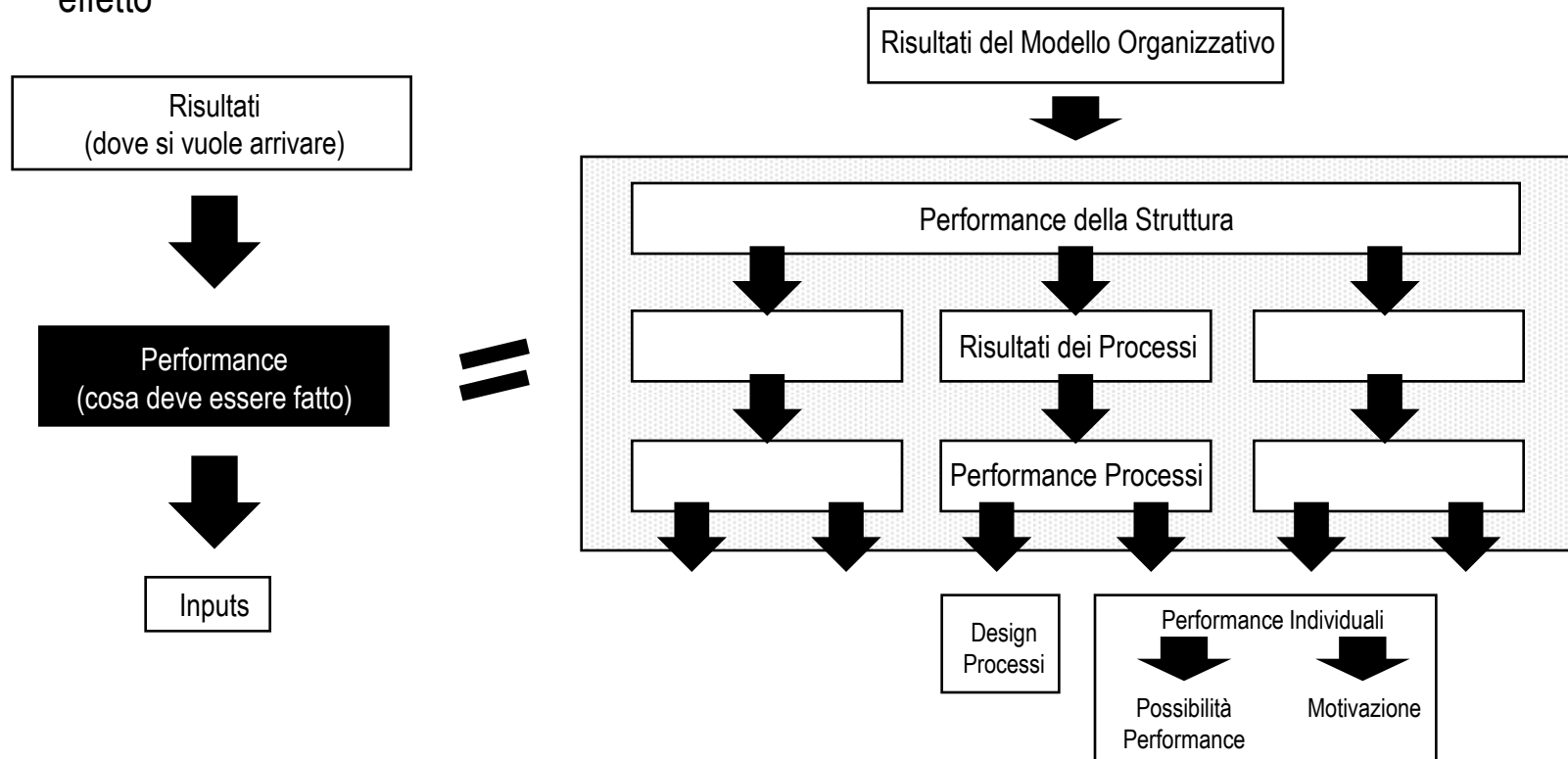


I sistemi di misurazione tradizionali non forniscono al management informazioni strategiche richieste dalla complessità e dallo sviluppo dell'ambiente economico

- Le misurazioni sono soprattutto finanziarie, costituiscono un sottoprodotto del processo reporting finanziario - le indicazioni che dovrebbero focalizzarsi sui clienti sono spesso trascurate
- Le misurazioni economico-finanziarie non riescono ad evidenziare i **nessi di causalità** che hanno contribuito alla formazione dei risultati economico-finanziari
- Le misurazioni economico-finanziarie frequentemente riflettono cosa è facile da misurare, non cosa dovrebbe essere misurato
- Le complessità organizzative e competitive richiedono:
 - Nuovi strumenti di declinazione degli obiettivi di breve e di lungo periodo
 - Nuove metriche di misurazione del raggiungimento degli obiettivi aziendali
 - Nuove metodologie di gestione

Lo sviluppo dei nuovi sistemi di misurazione dovrà tenere conto della strategia aziendale e ricavarne indicatori di performance che forniscano "*le relazioni di causa ed effetto*" del modello di business adottato

- Collegare la strategia con i fatti di gestione aziendali
- Collegare i risultati evidenziati con loro determinanti, ovvero determinare le relazioni di causa – effetto



L'evoluzione dei PMS evidenzia l'importanza di ottenere le giuste informazioni per poter trasformare la strategia e le decisioni in azioni da intraprendere

- La questione centrale è decidere cosa è importante misurare e perché. Il sistema di misurazione adottato assume una importanza secondaria
- Il sistema di misurazione deve essere adatto al contesto corrente:
 - Rafforza la cultura d'impresa a tutti i livelli operativi (non comanda e non controlla)
 - Cambiamenti rapidi del sistema competitivo
 - Successo grazie alla allocazione del capitale umano ed economico
- Elementi per i sistemi di misurazione del prossimo futuro:
 - Correlazione con il modello aziendale
 - Accuratezza
 - Non ambiguo
 - Significativo
 - Efficienza nel raccogliere ed articolare le informazioni

Caratteristiche dei PMS “evoluti”

- chiara definizione dei livelli di performance desiderati;
- accurata misurazione dei risultati raggiunti;
- stretta correlazione tra obiettivi, risultati ed incentivi.

Chiara definizione dei livelli di performance desiderati

ex ante rafforzamento e la focalizzazione delle azioni manageriali, *ex post* forte condivisione sui criteri di lettura dei risultati.

Rischio di irrigidire e costringere le azioni manageriali, impedendo adattamenti a mutevoli condizioni di contesto esterno ed interno, con seguenti perdite di opportunità e limitazione dei risultati ottenuti.

ricorso ad una più rigida attività di supervisione sulle linee di comportamento in atto, con conseguente rischio di conflitti organizzativi

più ampio ricorso alla delega con rischio di comportamenti non pienamente in linea con gli obiettivi strategici.

Chiara definizione dei livelli di performance desiderati

L'equilibrio tra delega e accentramento è frutto dello **stile di controllo** adottato, caratterizzato in particolare dai seguenti fattori:

- controllo amministrativo, relativo alla definizione delle regole di comportamento, procedure e standard di attività;
- controllo sociale, fondato sull'azione dei gruppi informali all'interno dell'organizzazione;
- controllo individuale o autocontrollo, l'azione di controllo del singolo su se stesso, frutto della motivazione a soddisfare i propri bisogni per mezzo del lavoro.

Accurata misurazione dei risultati raggiunti

In molti casi la forza dell'impulso al raggiungimento dei risultati è correlata positivamente con il grado di precisione nella misurazione

In altri l'utilizzo troppo spinto delle misure di performance può generare paura di essere valutati e stimolare azioni di ostacolo, soprattutto quando le informazioni sono largamente diffuse. In tali casi maggiore **ambiguità** può essere utile per attenuare i contrasti organizzativi e facilitare il raggiungimento degli obiettivi:

- sul sistema delle variabili critiche del contesto aziendale ed ambientale (*lack of clarity in reality*);
- sull'eshaustività ed affidabilità del sistema di relazioni causali (*lack of clarity in causality*);
- sulla capacità con cui le informazioni disponibili riescono a migliorare la comprensione dei contesti e delle relazioni causali (*lack of clarity in intentionality*).
- Sull'interpretazione dei risultati causa il ritardo tra progettazione ed utilizzo ed il differente team di soggetti coinvolti