

DESIGNED FOR YOUR WORLD

**SDA Bocconi**  
SCHOOL OF MANAGEMENT

# MISURARE LA PERFORMANCE DEL SISTEMA DELLE POLITICHE OCCUPAZIONALI

**Francesca Lecci**

Associate Professor of Practice GHNP  
[francesca.lecci@unibocconi.it](mailto:francesca.lecci@unibocconi.it)

- **Da dove partiamo?**

- L'analisi a cura del *European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services* certifica, per l'Italia, un *highly differentiated at local level so difficult to summarise for national picture*.

- **Che cos'è valore pubblico?**

- Si crea valore pubblico quando si riesce a gestire secondo economicità le risorse a disposizione e a valorizzare il proprio patrimonio intangibile in modo funzionale al reale soddisfacimento delle esigenze sociali degli utenti, degli stakeholder e dei cittadini in generale.

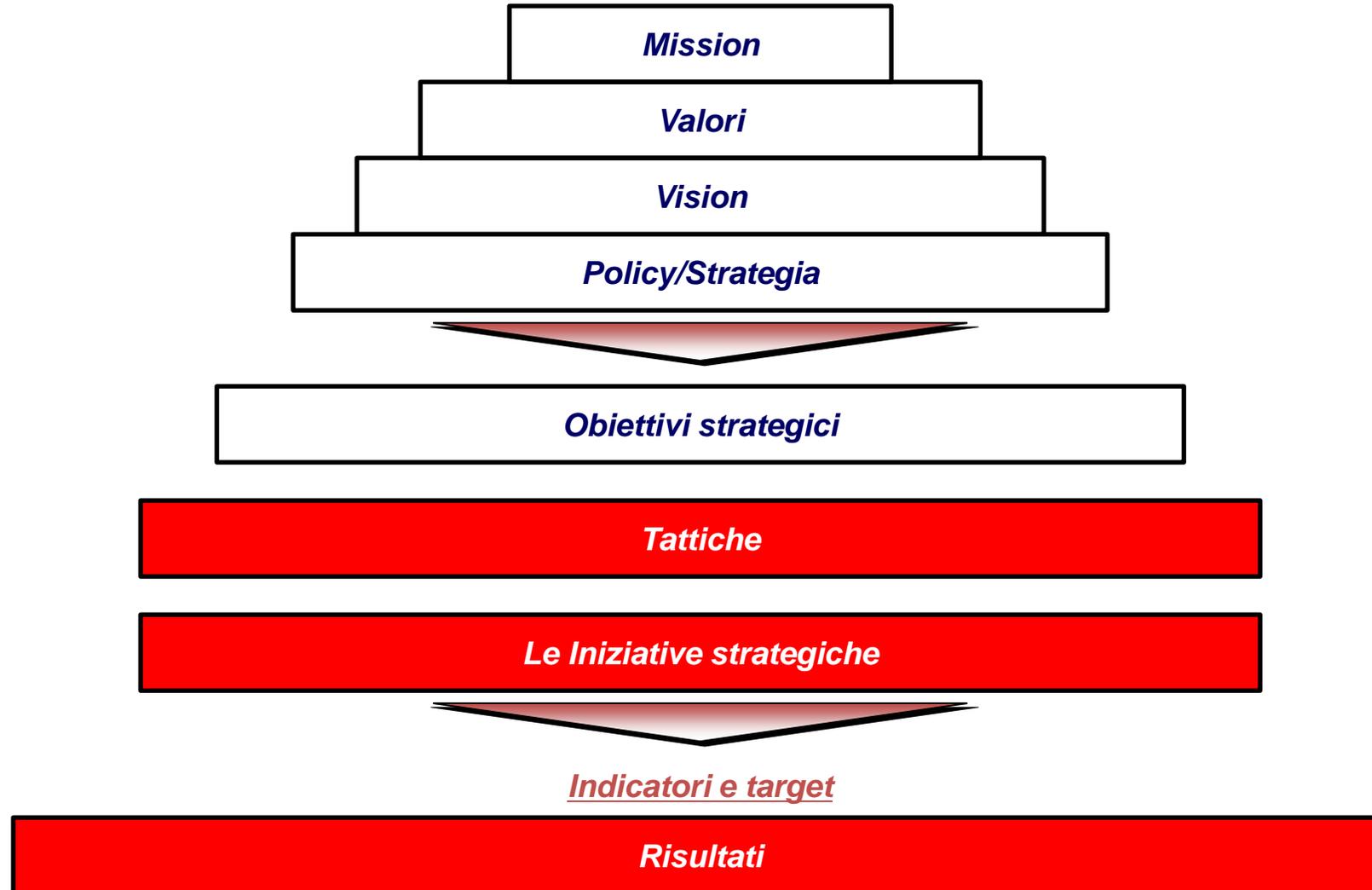
- **Come si misura il valore pubblico?**

- L'approccio sintetico (es BBC model o Public ROI framework) progressivamente è risultato inadeguato a sistematizzare le molteplici tipologie di performance istituzionali;
- L'approccio multidimensionale distingue le performance istituzionali (valore pubblico intermedio), verso il miglioramento dello stato di benessere della comunità (valore pubblico finale).

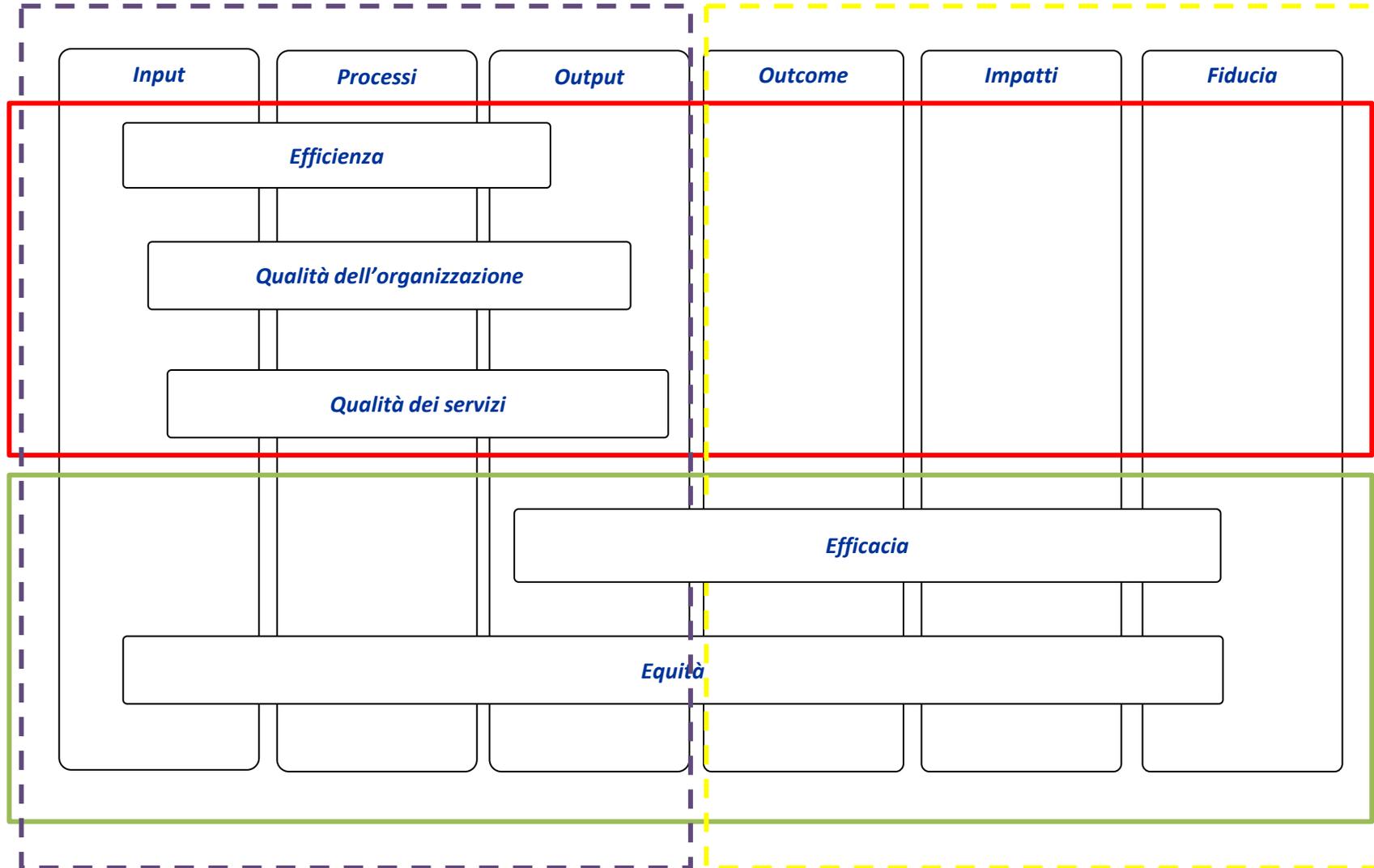
- **Che ruolo diamo ai KPI?**

- Orientamento comportamenti
- Produzione di informazioni

# DALLA MISSION AI RISULTATI



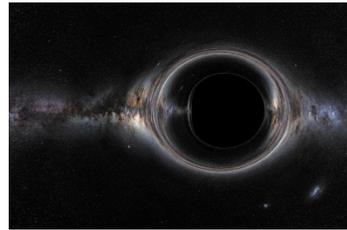
# LE DIMENSIONI DI PERFORMANCE



# LA SCHEDA DI DEFINIZIONE DEI KPI

Obiettivo	Tattiche	Iniziative	KPIs	Target	Valore x-1			
Riduzione delle disparità occupazionali	Aumento dell'occupazione e femminile	Percorsi di riqualificazione professionale per le donne	GG medi (costo) formazione per utente					
			GG medi di attesa per accesso a percorsi di riqualificazione professionale					
			CS media					
			% donne occupate post percorso a 12 mesi					
			% donne occupate post percorso a 24 mesi					
			% donne a basso titolo di studio occupate					
			Variabilità CAGR occupazionale a livello regionale					
					Incentivi all'impiego di forza lavoro femminile			

# PERCHÉ È IMPORTANTE MISURARE LE PERFORMANCE? LA «PERFORMANCE TRAP»



Si arriva a dire che ciò che non è agevolmente misurabile non esiste

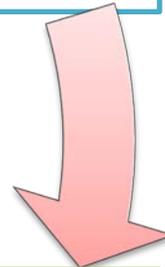
Si misura ciò che si riesce agevolmente a misurare



*È più facile gestire quello che si misura che non viceversa*

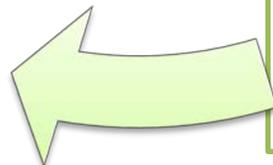
*Misurare e valutare attività e risultati è tutt'altro che semplice*

**IRRELEVANT**



Si presume che ciò che non può essere facilmente misurato non è davvero importante

Si trascura ciò che non è facilmente misurabile (o si assegna un valore qualitativo arbitrario)



(Yankevolic, 1972)

## Effetto sineddoche

- "Una parte per il tutto"

## Complessità e costi di gestione

- Moltiplicazione indicatori e misure
- Aumento dei costi

## Problemi di attribuzione

- Scarsa chiarezza su rilevanza e priorità di obiettivi e indicatori

## Rischi di manipolazione o comportamenti inattesi

- Comportamenti opportunistici per influenzare la misurazione

## Collisione con logiche razionalità economica

- Razionalità «sociale» non sempre compatibile

1. Senza un sistema di misurazione della performance è difficile attivare processi di miglioramento continuo
2. Esiste un ciclo di azione e retroazione tra obiettivi e KPI
3. La performance in ambito pubblico è chiaramente multidimensionale
4. Ogni indicatore rappresenta solo una parte di un fenomeno complesso ma bisogna evitare la performance trap
5. Un sistema di misurazione della performance richiede approccio strutturato di data management
6. Esiste un trade-off tra sofisticazione dei sistemi e capacità di orientare i comportamenti in maniera adeguata
7. Combinare l'approccio di LR e SR consente di allineare policy e management, aumentando l'accountability



*NE' GUARDARE INDIETRO, NE' GUARDARE IN CIELO, LA STRADA SEGNATA E' QUELLA DI GUARDARE AVANTI IN UN PROCESSO SERIO DI MATURAZIONE*

