



# La misurazione dei comportamenti operativi

Gianni Scopetani

Responsabile Metodologie e strumenti di Audit e Risk Assessment



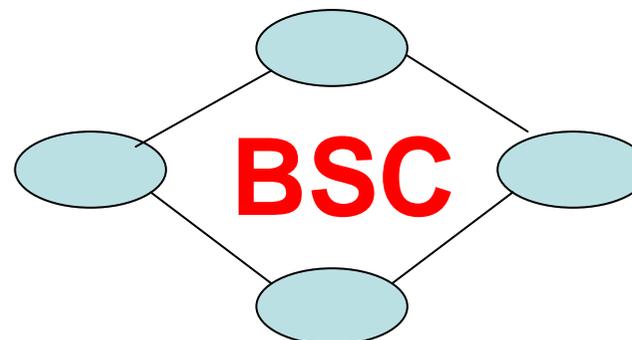
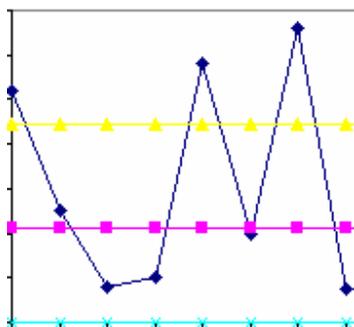
# la valutazione della gestione

- Cos'è
- Perché è importante
- Cosa sono i comportamenti operativi
- Perché misurarli



## La valutazione della gestione

**MBO**



**150**  
**CiVIT**





# Performance (Del n. 89/2010)

E' il contributo (**risultato e modalità di raggiungimento** del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la **propria azione** al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'**esecuzione di un'azione**, ai **risultati** della stessa e alle **modalità di rappresentazione**.

Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.



## 3 elementi

	<i>Oggetto di valutazione</i>	<i>Ambito</i>	<i>Rif. delibera</i>	<i>Cosa riguarda</i>	<i>Funzione coinvolta</i>
Risultato	Output/ <u>outcome</u>	"cosa"	"risultato"	Prodotto/ servizio	<u>CdiG</u>
Attività	Flussi	"come"	"Modalità di raggiungimento del risultato"	Struttura produttiva	ORG
Comportamenti	Modalità operative	"come"	"Esecuzione di un'azione"	Operatore	ORG/Audit



## Lo sviluppo delle risorse umane



**Sapere**

**Sapere fare**

**Saper essere**

**Know how dei comportamenti operativi**



# Valutazione in Organizzazioni fortemente decentrate

1. Come valutare la performance in realtà disomogenee?
2. Chi gradirà destinazioni in situazioni difficili?



# Comportamento operativo

Il comportamento appreso nell'atto di operare nell'ambiente per produrre le conseguenze desiderate (Skinner)

Un comportamento che ha esiti positivi tende a ripetersi, ad esiti negativi tende a scomparire (Thorndike, legge degli effetti)



# I comportamenti nell'organizzazione del lavoro

1. Obiettivi attività
2. Risultati attesi (“conseguenze desiderate”)
3. Quali comportamenti
4. Condizioni di visibilità (“capacità di ripetizione”)
5. Verifica attuazione



# Perché misurare?

Misurare



Conoscere



Gestire



## Per gestire occorre disporre di informazioni

*“La sola misura delle performance produttive, appare inadeguata a fornire le informazioni indispensabili per una efficiente ed efficace gestione aziendale, in quanto insufficiente a conoscere i fenomeni che sottendono alle criticità e agli scostamenti di risultato rispetto agli obiettivi predeterminati.*

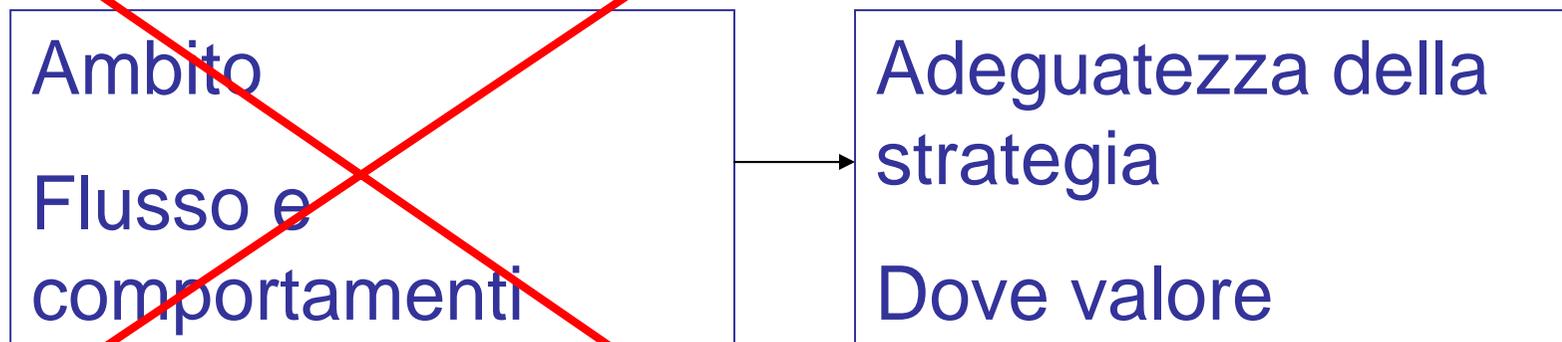
*In questa ottica appare strategica la capacità di gestione e controllo dei comportamenti umani che concorrono a determinare le performance, costituendo il principale fattore critico di successo nelle Organizzazioni complesse, in particolar modo nelle aziende di servizi e nella Pubblica Amministrazione.”*

**Mauro Nori** (prefazione al libro *Metodologie di audit nei servizi e nella PA – La misurazione dei comportamenti: tecniche e strumenti innovativi – FrancoAngeli 2010*)



# La tecnica di misurazione dei comportamenti

*Prima di iniziare*



**No misurazione**



# La tecnica di misurazione dei comportamenti

1. In cosa consiste
2. Quale risultato
3. Come introdurla



La tecnica di misurazione dei comportamenti: **In cosa consiste**

1. Valorizzazione Varianti
2. Induttivo campionario
3. Oggettività
4. Rappresentatività
5. Elaborazione



La tecnica di misurazione dei comportamenti: In cosa consiste –  
**logiche di elaborazione**

1. Algoritmi
2. Indicatori
3. Misura distanza
4. Software personalizzati



La tecnica di misurazione dei comportamenti: **Risultato**

1. Indicatori cromatici e numerici
2. Misura distanza
3. diverso dettaglio



**Migliora Co.Leg**  
**Gestione ricorsi**

Analisi per processo globale e per fase					max miglioramento possibile	
num pratiche esaminate	100					
<b>Totale</b>				<b>153</b>	<b>-95,4</b>	<b>-62%</b>
acquisizione Sisco				<b>65</b>	<b>-63,7</b>	<b>-98%</b>
istruttoria amministrativa				<b>76</b>	<b>-34,7</b>	<b>-45%</b>
Costituzione in giudizio	<b>12</b>				<b>0,0</b>	<b>0%</b>

Grado di conformità allo standard					
numero pratiche definite	0	0	0	100	Tot definite 100
percentuale pratiche definite	0%	0%	0%	100%	Tot def/perv 100%

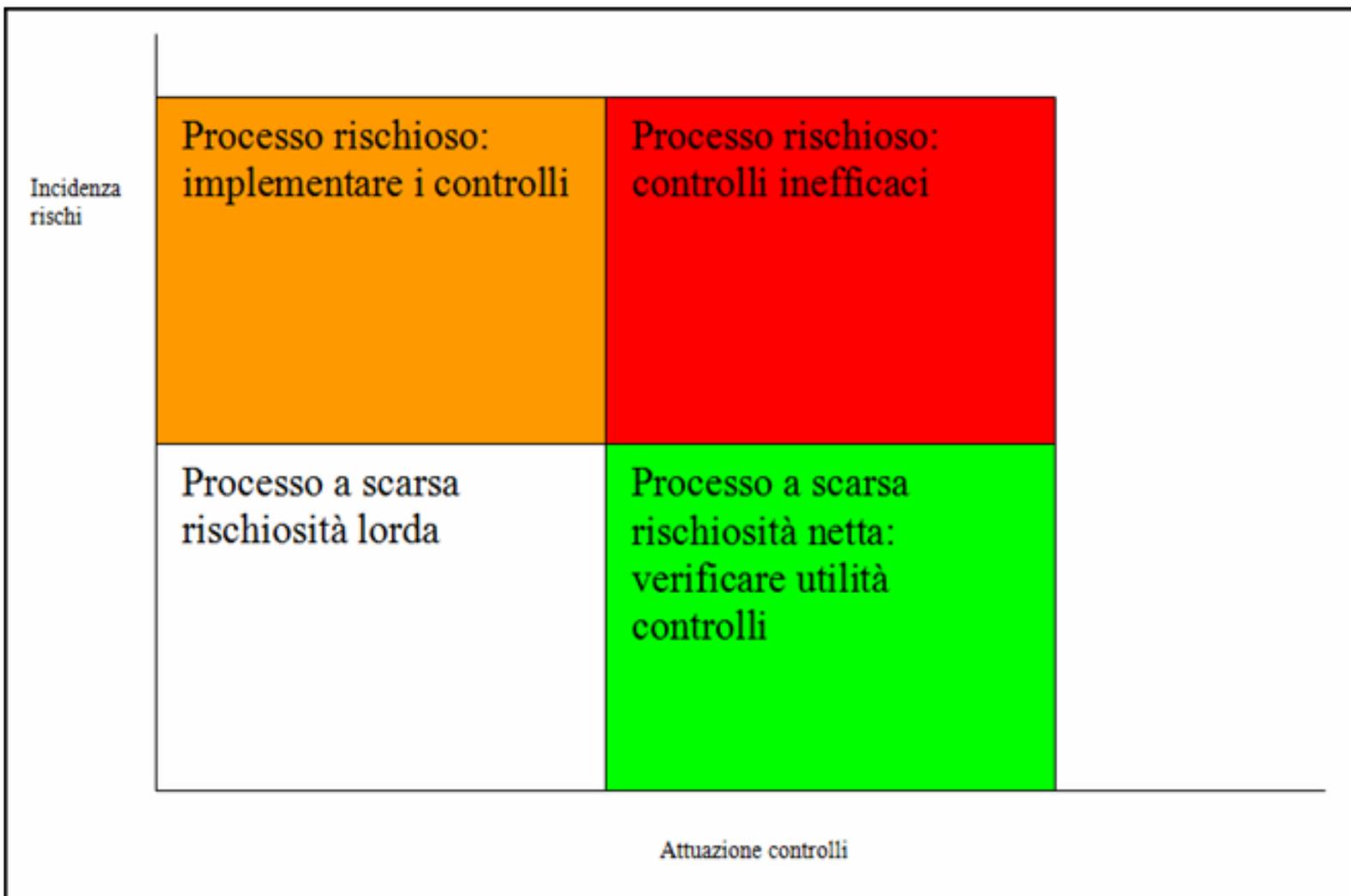


## Analisi per attività

acquisizione Sisco		istruttoria amministrativa		Costituzione in giudizio	
protocollazione	2	richiesta istruttoria	4	redazione memoria	8
	0,65		0,32		0,98
caricamento sisco	63	Risposta amministrativo	68	deposito tribunale	4
	0,00		0,00		0,00
		trasmissione fascicolo	6		
			0,00		



Sede	<b>Qualità del processo</b> (incremento in % dell'indicatore di qualità del processo e margini di miglioramento in giorni)			% domande con primo pagamento entro 30 gg) <sup>2</sup>		
	Fase processo	Miglioramento ottenuto (+/-% dell'indicatore qualità del processo)	Margine di miglioramento ottenibile (in riduzione di giorni)	Audit 8-9 Marzo 07	Audit 31-12-07	Variazione percentuale
A	<b>Totale</b>	<b>+ 45%</b>		<b>4%</b>	<b>63%</b>	<b>59%</b>
	Istruttoria	+9%	14 gg			
	Liquidazione	+20%	3 gg			
	Elaborazione	-13%	1 gg			
b	<b>Totale</b>	<b>+ 54%</b>		<b>61%</b>	<b>94%</b>	<b>33%</b>
	Istruttoria	+2%	2 gg			
	Liquidazione	0%	1 gg			
	Elaborazione	+36%	0 gg			
c	<b>Totale</b>	<b>+ 7%</b>		<b>19%</b>	<b>42%</b>	<b>23%</b>
	Istruttoria	-2%	20 gg			
	Liquidazione	+60%	0 gg			
	Elaborazione	+18%	7 gg			





# Come implementare la tecnica nell'organizzazione?

1. Obiettivi chiari
2. Know how identificabile
3. Causa-effetto comportamento-esiti
4. No investimenti

# Crederci!



## La tecnica di misurazione dei comportamenti: **l'auditor**

### **Audit tradizionale**

Interviste, questionari,  
osservazioni

Discussione per  
Risultanze

Soggettività

Spesso Top down

### **Misurazione comportamenti**

Analisi guidata  
pratiche – autodiagnosi

Discussione per  
Cause

Oggettività

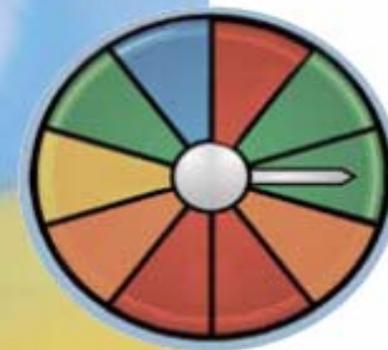
Bottom up condivisione



**Accresce la professionalità  
dell'auditor**

**Migliora il clima aziendale**

**Offre al vertice analisi  
strutturate e attendibili su  
cui basare interventi mirati**





Scoprire il  
possibile.....

....inducendo alla  
ricerca  
dell'**essenziale!**



# Gianni Scopetani

Direzione Centrale Ispettorato Audit e Sicurezza

Metodologie di audit e Risk Assessment

06/59054234

3358773419

3408966695

[gianni.scopetani@inps.it](mailto:gianni.scopetani@inps.it)

