Management e Scelte Strategiche · Modulo Misurare la performance dei servizi

Progettare un sistema di misurazione dei servizi

Quali dati raccogliere, perché, e per quale tipo di azienda. Con un'esercitazione sui documenti ufficiali di Bicocca

Lavinia Pastore

Mercoledì 28 ottobre 2026 · Sessioni 21 e 22 · Aula U6-33

Com’è organizzata la mattina

8.30 – 9.00	**Il caso del giocatore di basket** Discussione dell’attività asincrona e soluzioni
9.00 – 9.35	**Stessa catena, aziende diverse** Privato, pubblico, non profit: cosa cambia nella misurazione
9.35 – 10.15	**Il metodo in cinque passi** Oggetto, dimensioni, dati, analisi, reporting. Criteri di qualità
10.15 – 10.30	**Pausa**
10.30 – 11.30	**Esercitazione: misurare un ateneo** Valore pubblico e indicatori chiave nel PIAO di Bicocca
11.30 – 12.00	**Discussione in plenaria** Confronto aperto sui risultati

MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

Discussione dell’attività asincrona

Il caso del giocatore di basket

Che cosa insegna la misurazione di una prestazione individuale per la misurazione di un servizio

Le quattro domande della tabella e i concetti corrispondenti

Domanda	Nel basket	Nel servizio
Come si misura? Quali aspetti?	Punti, assist, rimbalzi, difesa, minuti, leadership	**Le dimensioni della performance**
Chi usa le informazioni? Come?	Allenatore, società, procuratore, sponsor, tifosi	**Gli utilizzatori e il regime di performance**
Da cosa dipende la performance?	Talento, allenamento, compagni, avversari, allenatore	**Il problema dell'attribuzione**
Cosa rende buona una misura?	Completa, comparabile, affidabile, non distorsiva	**I criteri di qualità degli indicatori**

MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

Domande del quiz che ammettono più interpretazioni

Q3

Rimbalza più di tutti, ma contro squadre deboli

Comparabilità o validità?

Dipende dall'obiettivo conoscitivo: il confronto con altri giocatori o la misura della capacità individuale

Q12

Biglietto troppo caro, niente trasporti per il palazzetto

Accessibilità o equità?

È una barriera all'accesso; assume rilievo di equità se colpisce alcuni gruppi più di altri

Q7

Si premia chi segna, e nessuno passa più la palla

L'indicatore distorce i comportamenti

Gli indicatori orientano i comportamenti: il fenomeno riguarda qualsiasi servizio

La classificazione di un indicatore dipende dalla domanda conoscitiva a cui deve rispondere.

MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

Soluzione della tabella · domande 1 e 2

1 · Come si misura? Quali aspetti si analizzano?

- **Input:** minuti giocati, allenamenti, costo dell'ingaggio
- **Processo:** tiri tentati, ruolo, posizionamento, difesa, scelte di gioco
- **Output:** punti, rimbalzi, assist, recuperi, stoppate, palle perse
- **Outcome:** contributo alle vittorie, es. il saldo della squadra quando è in campo
- **Efficienza:** percentuale al tiro, punti per tiro, punti per minuto
- **Aspetti qualitativi:** leadership, atteggiamento, effetto sul gruppo

Non un numero, ma un insieme di dimensioni

2 · Chi utilizza le informazioni? In che modo?

- **Allenatore:** decide minutaggio, quintetto, tattica
- **Società:** decide rinnovi, acquisti, ingaggio
- **Giocatore:** capisce dove migliorare
- **Procuratore:** negozia il contratto
- **Sponsor, media, tifosi:** valutano visibilità e reputazione
- **Lega e federazione:** assegnano premi e convocazioni

Utilizzatori diversi, domande e indicatori diversi

Soluzione della tabella · domande 3 e 4

3 · Da cosa dipende la performance di un giocatore?

- **Fattori individuali:** talento, forma fisica, allenamento, motivazione, salute
- **Fattori di squadra:** compagni, sistema di gioco, allenatore, ruolo e minuti concessi
- **Fattori esterni:** avversari, livello del campionato, casa o trasferta, arbitraggio, infortuni, caso

Il risultato è solo in parte suo: attribuzione

4 · Che caratteristiche ha una buona misurazione?

- **Valida:** coglie il contributo reale, non solo i punti
- **Affidabile:** statistiche rilevate in modo corretto e costante
- **Comparabile:** riportata a minuti o possessi, stesso campionato
- **Attenta all'attribuzione:** distingue individuo e squadra
- **Completa e bilanciata:** attacco e difesa, numeri e qualità
- **Non distorsiva, comprensibile, tempestiva:** utile per la prossima partita

Gli stessi criteri valgono per un servizio

Soluzioni del quiz · domande 1–8

N.	Situazione	Risposta	Perché
1	25 punti con 35 tiri	**B · Efficienza**	Rapporto tra risultato e risorse impiegate (i tiri)
2	Punti che aiutano la squadra a vincere	**A · Efficacia**	Conta l'effetto sull'obiettivo, non il volume
3	Rimbalzi contro squadre deboli	**C · Comparabilità**	Contesti non omogenei; discutibile anche la validità
4	40 minuti contro 20	**B · Comparabilità**	Bisogna normalizzare, es. per minuto giocato
5	Errori nel conteggio dei tiri liberi	**A · Affidabilità**	Il dato è rilevato male
6	Ottime statistiche, ma la squadra perde	**B · Efficacia**	Buoni output che non producono il risultato
7	Si premia solo chi segna	**B · Distorsione**	L'indicatore cambia i comportamenti
8	Confronto con un campionato inferiore	**A · Comparabilità**	Si confrontano realtà non confrontabili

MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

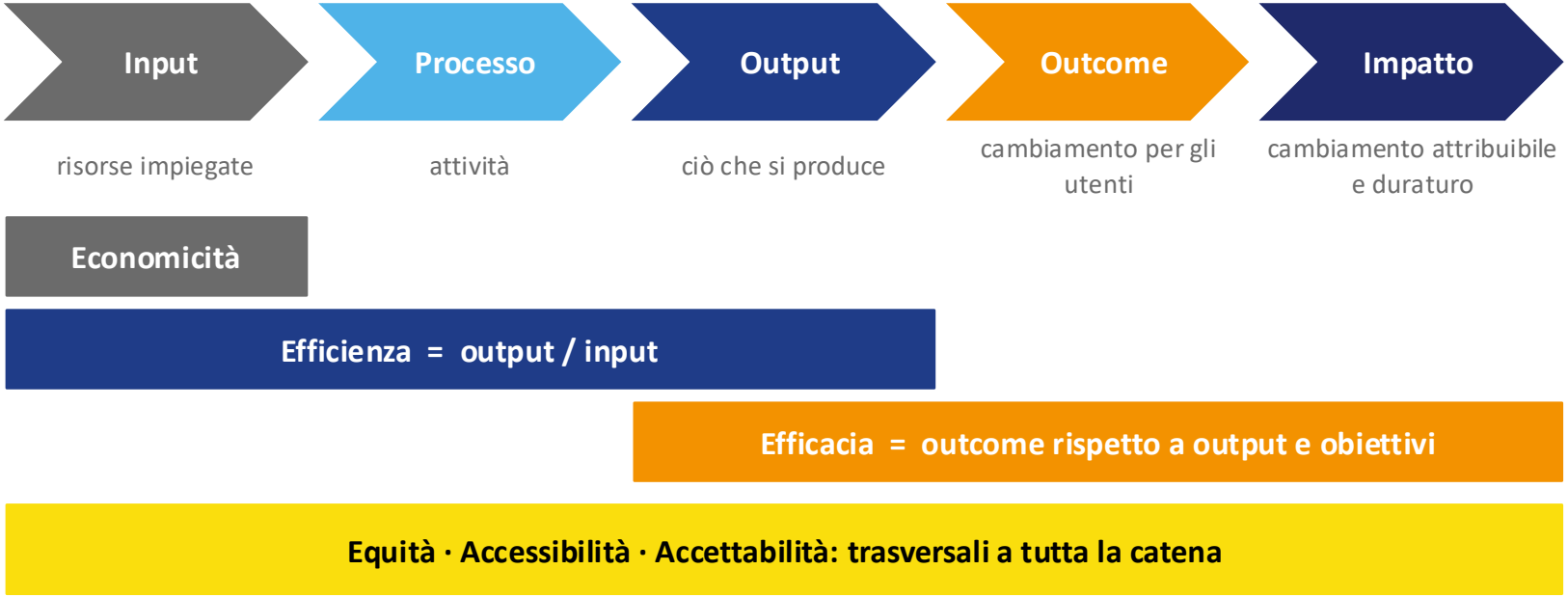
Soluzioni del quiz · domande 9–15

N.	Situazione	Risposta	Perché
9	Molti assist grazie ai compagni	**A · Attribuzione**	Il risultato dipende anche dagli altri
10	Meno allenamenti per risparmiare	**A · Economicità**	Si guarda solo alla spesa per gli input
11	Niente autografi, niente dialogo con i tifosi	**A · Accettabilità**	Percezione e relazione con il pubblico
12	Biglietto troppo caro, niente trasporti	**C · Accessibilità**	Barriere d'accesso; equità se colpiscono gruppi specifici
13	Riserve meritevoli giocano meno	**A · Equità**	Distribuzione delle opportunità
14	10 punti in 15 minuti contro 20 in 40	**A · Il primo**	0,67 punti al minuto contro 0,50
15	Si misurano solo i punti	**A · Solo una parte**	Indicatore incompleto: manca difesa, assist, leadership

MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

Le sei dimensioni di Walsh sulla catena



Costo-efficacia = input / outcome: quanto costa ottenere un cambiamento

Tre rapporti, un servizio di trasporto pubblico

Efficienza	Efficacia	Costo-efficacia
Input / Output	**Outcome / Output**	**Input / Outcome**
Costo per km percorso	Passeggeri soddisfatti su passeggeri trasportati	Costo per passeggero soddisfatto

Output: numero di corse, km percorsi. **Outcome intermedio:** cittadini che usano i mezzi. **Outcome finale:** meno inquinamento. Più ci si allontana dall'output, più l'azienda controlla solo una parte del risultato.

Una catena, tre logiche

Stessa catena, aziende diverse

Privato, pubblico, non profit: perché lo stesso indicatore dice cose diverse a seconda di chi lo usa

Che cosa cambia tra privato, pubblico e non profit

	Impresa privata	Amministrazione pubblica	Ente non profit / Terzo settore
Finalità ultima	Creare valore economico per la proprietà, servendo i clienti	Creare valore pubblico: benessere di cittadini e imprese	Perseguire la missione sociale per beneficiari e comunità
Chi chiede conto	Azionisti, mercato, clienti, banche	Cittadini, ministeri, organi di controllo, media	Soci, donatori, finanziatori, beneficiari, enti pubblici committenti
Misura di sintesi	Esiste: il risultato economico (con i suoi limiti)	Non esiste: serve un insieme di dimensioni	Non esiste: il bilancio economico è solo un vincolo
Dove sta l'outcome	Soddisfazione e fedeltà del cliente, che tornano in ricavi	Cambiamento nei bisogni della collettività	Cambiamento nella vita dei beneficiari
Rischio tipico	Guardare solo al breve periodo e ai numeri finanziari	Adempimento formale: misurare ciò che è richiesto, non ciò che conta	Raccontare le attività invece dei risultati; deriva della missione

Tre tipi di azienda, tre regimi di performance

1

Impresa privata

- Proprietà e mercato
- Clienti e concorrenti
- Rendicontazione di sostenibilità (CSRD, standard ESRS)

2

Amministrazione pubblica

- Ministeri, agenzie di valutazione, organi di controllo
- Cittadini e media
- Piano Integrato di Attività e Organizzazione e Relazione sulla performance

3

Non profit / Terzo settore

- Soci, donatori, fondazioni
- Enti pubblici che affidano servizi
- Bilancio sociale e valutazione dell'impatto sociale

In mezzo, le forme ibride: società benefit, imprese sociali, cooperative, società partecipate. Qui convivono più regimi e più domande.

MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

La convergenza delle tre logiche verso l'outcome

Privato	**Dal profitto alla sostenibilità** Si chiede conto anche degli effetti su persone e ambiente
Pubblico	**Dall'adempimento al valore pubblico** Non basta aver fatto: conta il benessere generato
Non profit	**Dalle attività all'impatto** Non basta il numero di utenti: conta il cambiamento

Punto comune
Spostare lo sguardo dall'output all'outcome, e rendere conto a interlocutori sempre più numerosi.

Domanda di discussione: a quale logica è più vicino un ateneo statale?

MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

Come si costruisce

Il metodo in cinque passi

Dalla domanda di partenza alla restituzione dei risultati

MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

Costruire un sistema di misurazione: cinque passi



Oggetto	Dimensioni	Raccolta dati	Analisi	Reporting
Che cosa misuro? Sistema, azienda, servizio, unità, persona	Quali livelli della catena e quali criteri: efficienza, efficacia, equità…	Da quali fonti, con che frequenza, a che costo	Rispetto a cosa confronto: standard, benchmark, trend	Chi usa l'informazione, per quale decisione

Il primo passo vero viene prima del primo: chi userà queste informazioni, e per decidere che cosa?

MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

Ampiezza e profondità: dove ci collochiamo

Profondità	Ampiezza → Input	Processo	Output	Outcome	Impatto
Società					
Organizzazione					
Servizio / programma					
Persone e gruppi					

In giallo: dove si colloca di solito un sistema di misurazione di un servizio. Ogni scelta lascia fuori qualcosa: va dichiarata.

Quali dati raccogliere, e rispetto a cosa leggerli

Da dove vengono i dati

- Dati amministrativi e gestionali: costi, volumi, tempi
- Indagini presso utenti e personale: soddisfazione, percezione
- Fonti esterne e banche dati: confronti, contesto
- Osservazione e metodi qualitativi: ciò che i numeri non vedono

Dati oggettivi (hard) e percettivi (soft); traducibili in valore economico oppure no.

Rispetto a cosa confronto il valore

1. **Standard**
   Un valore fissato da norme o carte dei servizi
2. **Benchmark**
   Il valore di organizzazioni simili
3. **Trend**
   L'andamento della stessa organizzazione negli anni

MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

Che cosa rende buono un indicatore

Il problema (Walsh)	Come lo affrontiamo nel progettare il sistema
Validità Misura davvero ciò che dichiara?	Significatività, completezza, focalizzazione su ciò che l'azienda può influenzare
Affidabilità Il dato è preciso e stabile nel tempo?	Fonti certe, formula definita, stessa rilevazione chiunque la faccia
Comparabilità Posso confrontarlo con altri o con il passato?	Definizioni omogenee, attenzione a contesti e dimensioni diverse
Attribuzione Quanto del risultato dipende da noi?	Distinguere output, outcome e impatto; dichiarare i fattori esterni

In più: comprensibile, tempestivo, non ridondante, con un costo di raccolta proporzionato. In una parola: SMART.

MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

Gli effetti distorsivi degli indicatori

1. **Basket**
   Si premiano solo i punti: nessuno passa più la palla

2. **Polizia locale**
   Si conta solo il numero di multe: eccesso di zelo nel traffico

3. **Call center**
   Si misura solo la durata delle chiamate: problemi chiusi in fretta, non risolti

Come difendersi

- Un insieme bilanciato di misure, non una sola
- Leggere i numeri insieme a chi lavora nel servizio
- Rivedere gli indicatori quando cambiano i comportamenti

Ciò che viene misurato tende a orientare i comportamenti: occorre misurare ciò che è rilevante, non ciò che è agevole.

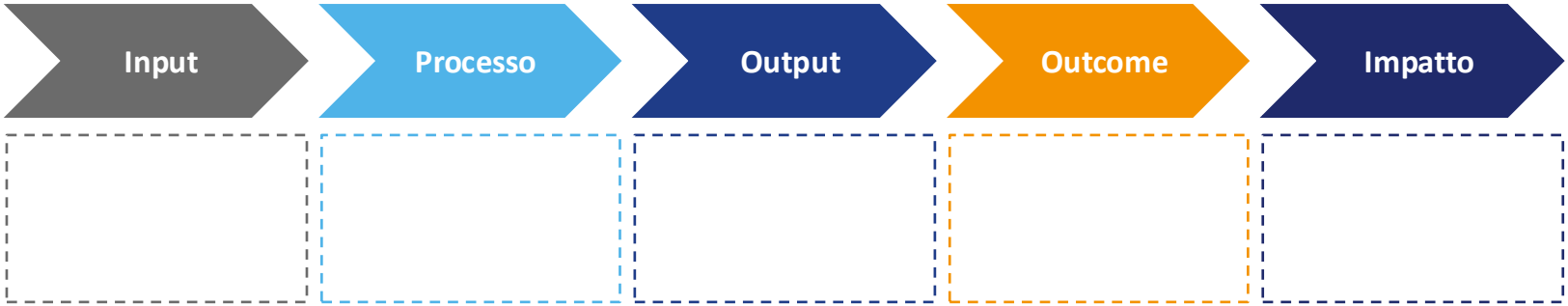
MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

Esercizio a coppie: un indicatore per ciascun livello · 10’

Scegliete un servizio e definite un indicatore per ciascun livello della catena, indicando chi ne utilizzerebbe le informazioni.

Mensa universitaria	App di consegna a domicilio	Sportello anagrafe del Comune	Doposcuola di un’associazione



Domanda di discussione: quale indicatore è stato più difficile da definire, e perché?

MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

Esercitazione · 10.30 – 11.30

Misurare un ateneo attraverso i suoi documenti ufficiali

Il caso Bicocca: Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2026-2028 e Sistema di misurazione e valutazione della performance

MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

L’ateneo in numeri: un servizio complesso

36.764

iscritti ai corsi di laurea, a.a. 2024-25

7.770

laureati nel 2024

87,3%

occupati a un anno dal titolo (lauree magistrali)

1.202

docenti e ricercatori

962

personale tecnico-amministrativo e dirigenti

14

dipartimenti, di cui 8 di eccellenza

Fonte: Università di Milano-Bicocca, PIAO 2026-2028, Sezione 1.2.

MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

Come Bicocca collega strategia e misurazione



Obiettivi generali

8 assi, 34 obiettivi strategici

Uno per asse, con indicatore, baseline e target

Performance organizzativa

Performance individuale

Fonte: PIAO 2026-2028, par. 2.1.1 e 2.2.2.

Le classificazioni di Bicocca e il modello del corso

Nel Sistema di misurazione di Bicocca

- Output: quantità prodotta
- Efficienza: output su risorse
- Efficacia oggettiva, es. numero di partecipanti a un evento
- Efficacia percepita: indagini di soddisfazione
- Outcome: effetti di lungo termine, fuori dall'organizzazione

Quattro prospettive per i KPI

- Efficacia dei processi interni
- Soddisfazione degli stakeholder
- Sostenibilità finanziaria
- Sviluppo delle risorse

Derivate dalla Balanced Scorecard e ricondotte agli otto ambiti previsti dalla legge (d.lgs. 150/2009, art. 8).

Domanda: a quale livello della catena corrisponde il "numero di partecipanti a un evento"?

MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

Organizzazione dell’esercitazione

10.30 – 11.30	**Compito · Valore pubblico e indicatori chiave di un asse** Per almeno due assi a scelta tra il 2 e il 7: tutti gli indicatori sulla catena, poi la verifica della copertura
11.30 – 12.00	**Discussione in plenaria** Confronto aperto sui risultati

Modalità di lavoro
Individualmente o in piccoli gruppi, a vostra scelta. Compilate una tabella per ciascun asse analizzato: servirà per la discussione.

Dove trovare gli indicatori nel PIAO

- Valore pubblico: pp. 18-20 (par. 2.1.4)
- Indicatori chiave di Ateneo: pp. 34, 35 e 37 (par. 2.2.2.1)
- I dati sono riportati anche nelle slide e nella scheda

MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

Compito · Istruzioni

1. Scegliete almeno due assi tra il 2 e il 7 e individuate il cambiamento che il valore pubblico dell'asse dichiara, e per quali destinatari
2. Raccogliete l'indicatore di valore pubblico e i tre indicatori chiave di Ateneo dello stesso asse
3. Classificate ciascun indicatore secondo il livello della catena che misura: input, processo, output, outcome o impatto
4. Valutate se l'insieme copre la catena: quali livelli sono rappresentati, quali mancano? L'outcome dichiarato è misurato?
5. Proponete un indicatore per il livello mancante, indicando la possibile fonte del dato

Livelli della catena: input · processo · output · outcome · impatto. Ogni asse ha un indicatore di valore pubblico e tre indicatori chiave (codici K2.1-K2.3, K3.1-K3.3 e così via).

MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

Esempio svolto · Asse 8, Salute

Valore pubblico dichiarato: incrementare il benessere assistenziale, promuovendo la salute pubblica e servizi orientati al benessere della comunità.

Indicatore	Pagina	Valori	Livello della catena	Commento
Valore pubblico · Utenti dei servizi del Presidio sanitario	p. 20	120 → 180 (2028)	**Output**	Volume di utilizzo, non effetto sulla salute
K8.1 Iniziative di promozione della salute attivate	p. 34	1 → 2 → 2 → 3	**Processo / output**	Misura l'attività svolta
K8.2 % utenti dei servizi di welfare e campus con soddisfazione positiva	p. 35	n.d. → 50% → 70%	**Outcome intermedio**	Qualità percepita del servizio

Copertura della catena
Processo, output e qualità percepita sono misurati. Mancano le risorse impiegate e un outcome di salute.

Indicatore proposto
% di utenti che aderiscono a uno screening o modificano un comportamento a rischio. Fonte: indagine di follow-up presso gli utenti.

Gli indicatori degli assi 2, 3 e 4

Codice	Indicatore	Pagina	Baseline → target
Asse 2 · Didattica e diritti della popolazione studentesca			
VP	Incremento progetti didattici a supporto di studenti non tradizionali	p. 18	Disponibile 2026 → +30% (2028)
K2.1	% studenti che proseguono al II anno nello stesso ateneo	p. 34	87,6% → ≥ 80%
K2.2	% studenti, tra chi ha partecipato all'indagine, soddisfatti dell'accessibilità del campus	p. 35	10,6% → 13%
K2.3	Ore di formazione per il personale docente neoassunto	p. 37	0 → 10 → 15
Asse 3 · Alta formazione e percorsi di eccellenza			
VP	% borse di dottorato finanziate da enti e aziende esterne	p. 19	27% → +5% l'anno
K3.1	Tasso di occupazione dei diplomati Master	p. 34	85,8% → 87%
K3.2	Soddisfazione complessiva per l'esperienza di dottorato (scala 1-10)	p. 35	7,2 → ± 2%
K3.3	Collaborazioni interne (centri, laboratori, dipartimenti)	p. 37	0 → 14% → 18 → 22
Asse 4 · Ricerca, sviluppo e impatto sociale			
VP	Incremento brevetti concessi	p. 19	14 → +1, +2, +2
K4.1	Tasso di successo a bandi internazionali	p. 34	18% (42 su 229) → +2% l'anno
K4.2	Soddisfazione degli stakeholder per le azioni di public engagement (scala 1-5)	p. 35	n.d. → ≥ 3
K4.3	Joint Labs operativi	p. 37	4 → +1, +2, +2

Gli indicatori degli assi 5, 6 e 7

Codice	Indicatore	Pagina	Baseline → target
Asse 5 · Sviluppo internazionale e collaborazione accademica			
VP	% iscritti al primo anno con titolo d'accesso estero	p. 19	1,0% → 3,5%
K5.1	% studenti in mobilità internazionale in uscita sul totale degli iscritti	p. 34	2,88% → 3,46%
K5.2	Soddisfazione per il supporto all'internazionalizzazione (scala 1-6)	p. 35	3,56 → ≥ 3,90
K5.3	% insegnamenti erogati in lingua estera	p. 37	13,5% → 17,5%
Asse 6 · Risorse umane e benessere nella comunità accademica			
VP	% azioni del Piano per la parità di genere completate	p. 20	40% → 30% (2026, 2027)
K6.1	Piani personalizzati di adattamento del lavoro (work accommodation)	p. 34	0 → 10 l'anno
K6.2	Benessere organizzativo: sezioni dell'indagine con giudizio medio > 3,5 (scala 1-6)	p. 35	10 sezioni → ≥ media del triennio
K6.3	Risorse per la formazione del personale tecnico-amministrativo per addetto	p. 37	917,96 → 394,96
Asse 7 · Innovazione sostenibile e trasformazione digitale			
VP	% superficie verde rinnovata, de-impermeabilizzata e in ampliamento	p. 20	0% → 80% (2028)
K7.1	Partecipanti alle videolezioni su intelligenza artificiale generativa	p. 34	0 → 10.000
K7.2	Soddisfazione per i servizi di sostenibilità ambientale (scala 1-6)	p. 35	3,80 → ≥ 4,00
K7.3	% azioni attuate del Piano spostamenti casa-lavoro	p. 37	0% → 30%

Compito · Tabella da compilare per ciascun asse

Asse scelto: _____ Valore pubblico dichiarato: _____

Indicatore	Livello della catena	Che cosa misura effettivamente
Valore pubblico		
K _ .1		
K _ .2		
K _ .3		
Livelli coperti e livelli mancanti		
Indicatore proposto e fonte del dato		

Discussione · 11.30 – 12.00

15’

Copertura della catena
Negli assi che avete analizzato, quali livelli sono misurati e quali mancano? L’outcome dichiarato è misurato?

10’

Indicatori proposti
Quali indicatori avete proposto per i livelli mancanti, e con quali dati si potrebbero rilevare?

5’

Confronto
Che cosa cambierebbe in un ospedale pubblico o in una scuola privata?

MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA

La stessa domanda in altri servizi complessi

Ateneo statale	Ospedale pubblico	Scuola privata
• Chi chiede conto: ministero, agenzia di valutazione, studenti, territorio • Outcome: apprendimento, occupazione, ricerca utile • Difficoltà: risultati che si vedono anni dopo	• Chi chiede conto: Regione, cittadini, organi di controllo • Outcome: esiti di salute dei pazienti • Difficoltà: pazienti diversi, confronti delicati	• Chi chiede conto: famiglie paganti, proprietà • Outcome: apprendimenti, prosecuzione degli studi • Difficoltà: separare la scuola dal contesto familiare

Quali indicatori proporreste se, al posto dell'ateneo, si trattasse di uno di questi due servizi?

MAGES

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO BICOCCA