Obiettivi, indicatori e target

Gli obiettivi Un obiettivo identifica un cambiamento di stato di una o più caratteristiche di un oggetto tangibile o intangibile ed esprime un miglioramento atteso della performance o del mantenimento della performance da ottenere in condizioni più sfavorevoli rispetto al passato

Rappresentano ciò che si vuole perseguire. Devono avere determinate caratteristiche. La metodologia per l'individuazione e l'assegnazione degli obiettivi individuali deve basarsi su un processo a cascata e consentire l'aggregazione dei dati di performance necessaria per stilare la graduatoria finale individuale relativa alla categoria di riferimento

Gli indicatori sono strumenti di misura multidimensionali (quantità, qualità, tempi, valori) che consentono di acquisire informazioni relativamente ad un oggetto e a calcolare il raggiungimento di un determinato obiettivo

Il *target* è il valore desiderato associato ad una attività, ad un processo o a un comportamento

Caratteristiche degli obiettivi

KEY WORD	DESCRIZIONE	ESEMPI
OBIETTIVO	Ciò che si vuole raggiungere	Es. Incrementare il numero di pratiche/atti/….
INDICATORE	ciò che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati necessari per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo (indicatore). Gli indicatori possono essere di qualità, quantità e misti. Per un obiettivo ci possono essere più indicatori.	Es. numero di istruttorie concluse per dipendente Numero delle istruttorie non accettate Data entro cui emettere un documento
TARGET	Il livello atteso di performance, La quantificazione dell'obiettivo (incremento della produttività) nella dimensione misurata dall'indicatori. Un obiettivo più avere più indicatori e più target.	Es. 10% di istruttorie in più rispetto all'anno n-1 Data emissione entro 31.12… Emissione ≤ 31.12…=> 100 Dopo 31.12… performance decresce di 20/30/50 punti ogni 30 giorni…

Caratteristiche degli obiettivi

- Preciso (S)
- Misurabile (M)
- Concordato (A)
- Realistico (se non è realistico, non c'è speranza) (R)
- Pianificato (T)

Inoltre:

- Positivo
- Compreso
- Significativo
- Eticamente ineccepibile
- Ambizioso (se non è ambizioso, non c'è motivazione a conseguirlo)
- Lecito
- Ecologicamente corretto
- Appropriato
- Ufficializzato

Il sistema di obiettivi

Attività	Obiettivo
Fare	Ottenere un risultato

I risultati creano valori

Caratteristiche degli obiettivi

Obiettivi devono essere:

Chiari
Misurabili
Sfidanti
Raggiungibili
Temporalmente definiti
Significativi
Concordati

Caratteristiche degli obiettivi

Si definisce S.M.A.R.T. un obiettivo

Specifico, cioè che non lascia spazio ad ambiguità

Misurabile senza equivoco e verificabile in fase di controllo. Quando il suo raggiungimento è un fatto oggettivo e non una valutazione soggettiva

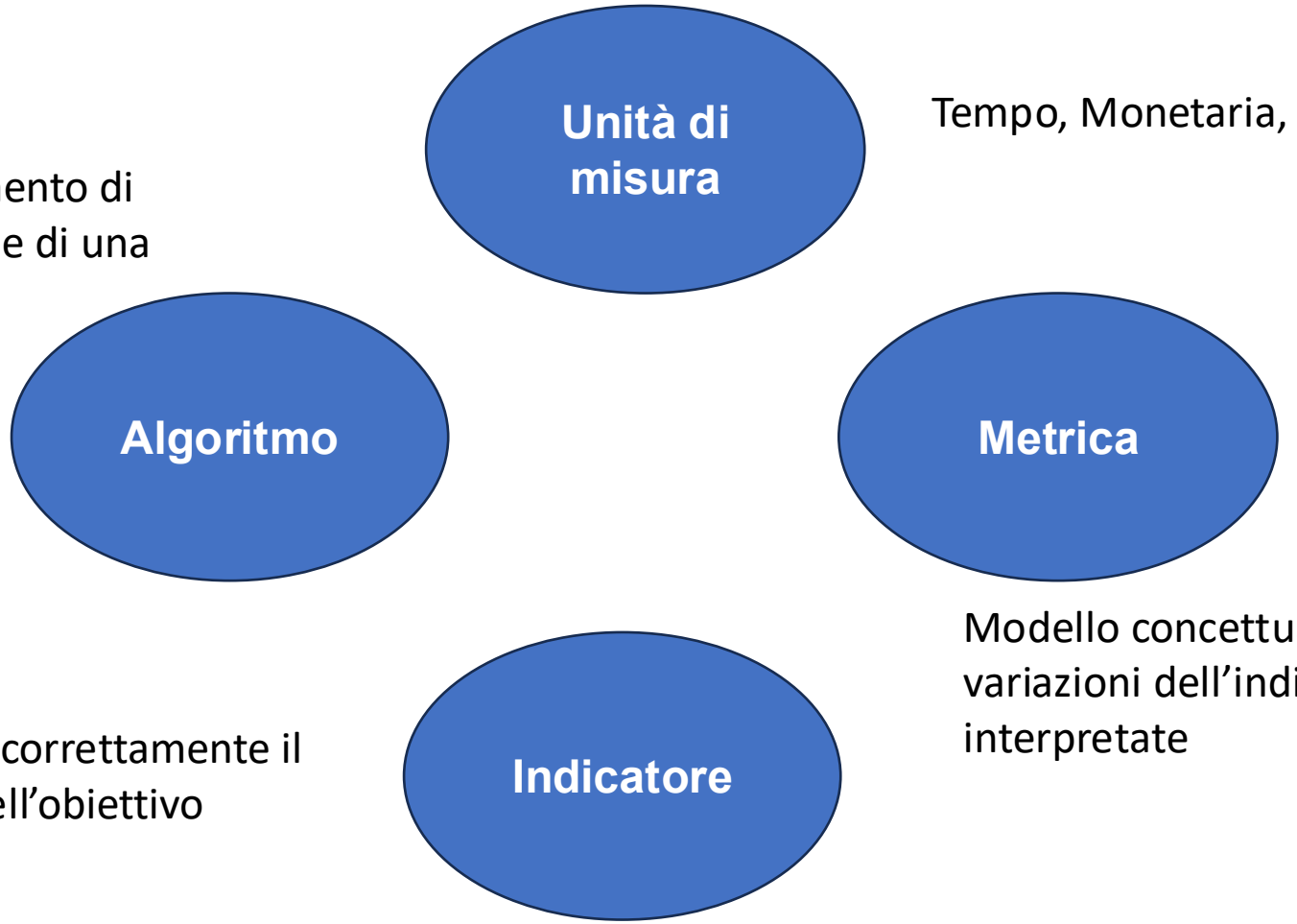
Raggiungibile (**A**chievable): sfidante ma non irraggiungibile

Rilevante: coerente con la mission dell'organizzazione

Definito nel Tempo: avere un inizio ed una fine

Obiettivi N.U.M. => Non Univocamente Misurabile => **Qualità percepita dal servizio**

Caratteristiche degli obiettivi



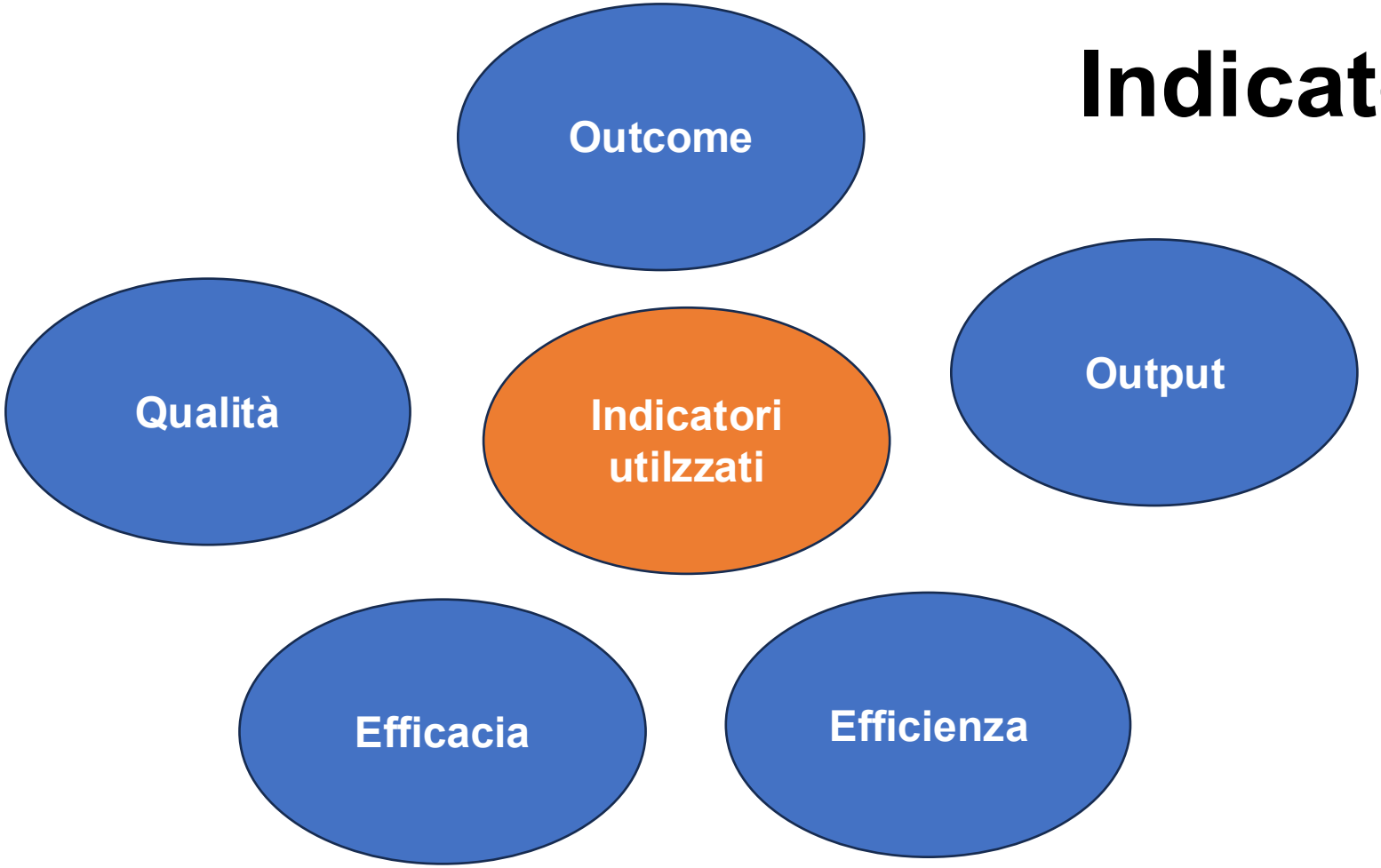
Tempo, Monetaria, Percentuale,

Indicatore di impatto: incremento di tasso di internazionalizzazione di una provincia…

Modello concettuale che dice come le variazioni dell'indicatore devono essere interpretate

In grado di farci valutare correttamente il grado raggiungimento dell'obiettivo

Indicatori


Outcome
Qualità
Indicatori utilzzati
Output
Efficacia
Efficienza

INDICATORI AMBITI: EFFICIENZA ED EFFICACIA

La dimensione dell'***efficienza*** esprime la capacità di utilizzare le risorse (*input*) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (*output*) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati.

La sua valutazione implica l'analisi del processo tecnico-produttivo e della gestione dei fattori della produzione.

• La dimensione dell'efficienza può essere intesa in chiave:
- economico-finanziaria (es. il costo o la spesa di gestione di un'attività e/o di erogazione di un servizio; es. l'avanzamento della spesa effettiva rispetto a quella prevista)
- produttivo/erogativa (es. FTE impiegati per erogare dei servizi)
- temporale (es. n. giorni risparmiati a seguito della semplificazione del processo)

INDICATORI AMBITI: EFFICACIA

La dimensione dell'***efficacia***, esprime l'adeguatezza dell'*output* erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni). Per misurare l'efficacia dell'azione di una amministrazione, quindi fondamentale individuare quali dimensioni siano rilevanti per gli utenti. L'insieme di queste dimensioni dipende dalla tipologia di amministrazione e dai suoi obiettivi, e proprio la loro definizione permette di specificare meglio il risultato atteso nei confronti dell'utenza.

Definiti i parametri su cui si vuole misurare l'efficacia è poi necessario definire le modalità con cui misurare l'efficacia. Sono possibili due vie:
- **efficacia oggettiva o erogata**, andando a rilevare le sue caratteristiche reali, come la disponibilità del servizio, i tempi di attesa, il numero di errori commessi, la possibilità di accesso tramite *web*;
- **efficacia soggettiva o percepita**, andando a rilevare la percezione che gli utenti hanno del servizio, generalmente attraverso indagini di *customer satisfaction*, interviste o *focus group*.

L'efficacia esterna è intesa come rapporto tra prodotti (output) e risultati (outcome), per cui valutare l'efficacia esterna significa analizzare le conseguenze della politica sul problema oggetto di intervento. • **L'efficacia interna** è intesa come rapporto tra prodotti (output) e obiettivi assegnati

INDICATORI AMBITI: IMPATTO

La dimensione dell'***impatto*** esprime l'effetto generato da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza. Gli indicatori di questo tipo sono tipicamente utilizzati per la misurazione degli obiettivi specifici triennali.

Indicatori di risultato: misure collegate alla modificazione del comportamento dei soggetti beneficiari. (Es.: nel caso di politiche regolative, dei soggetti destinatari) es. Numero di imprese che hanno rinnovato gli impianti di depurazione per effetto della politica •

Indicatori di impatto: misurano quanto le attività realizzate hanno effettivamente influito nel modificare la situazione indesiderata, e cioè sono in grado di spiegare i risultati della politica. es. riduzione degli inquinanti per effetto della politica (VALORE PUBBLICO)

Tipologia		Indicatore (esempio)
Stato delle risorse (salute dell'amministrazione)	Qual è lo **stato delle risorse?**	- **Salute professionale:** n. tutor interni dedicati - **Salute digitale**: presenza di strumenti per l'*e-learning* e per le simulazioni interattive
Efficienza	**Come** si intende **utilizzare le risorse** per ottenere i risultati attesi?	- **Efficienza economica:** costo di gestione del corso
Efficacia	Quali **risultati** ci si aspetta di ottenere in termini di quantità e qualità?	- **quantità erogata:** n. corsi realizzati/n. corsi previsti; n. ore erogate/n. ore progettate - **quantità fruita:** n. corsisti effettivi/n. corsisti previsti - **qualità erogata:** n. corsisti che hanno conseguito una valutazione positiva **qualità percepita:** % di soddisfazione dei corsisti
Impatto	Quali **impatti** mi aspetto che i servizi generino sui destinatari diretti ed indiretti degli stessi?	- **impatto sociale:** n. corsisti che trovano lavoro negli ambiti tematici/occupazionali dei corsi entro 6 mesi/1anno/2anni **impatto economico:** stipendi medi dei corsisti che trovano lavoro negli ambiti tematici/occupazionali dei corsi entro 6 mesi/1anno/2anni