

BREVI NOTE SUGLI INDICATORI DA INSERIRE NELLE SCHEDE RELATIVE AGLI OBIETTIVI OPERATIVI 2014

(David Rasoini)

Sommario

1. Premessa	1
2. Il concetto e le tipologie principali di indicatori	1
2.1 Indicatori qualitativi	2
3. Definizione degli obiettivi, indicatori e target	3
4. Il rapporto tra indicatori di progetto, di ogni singola fase e relativi target.....	5

1. Premessa

Le considerazioni che seguono tentano di rispondere sinteticamente ad una serie di interrogativi che sono stati posti da numerosi colleghi, in prevalenza riguardo alla corretta individuazione di uno o più indicatori, che possano permettere la misurazione dei risultati ottenuti riguardo ad un certo obiettivo operativo.

2. Il concetto e le tipologie principali di indicatori

Un indicatore è una misura sintetica, in **genere espressa in forma quantitativa**, coincidente con una variabile, o composta da più variabili, in grado di riassumere l'andamento del fenomeno cui è riferito.

L'andamento del fenomeno o, in altre parole, il cambiamento dello stato di fatto, sono quindi riassunti dall'indicatore, che non può misurare tutte le variabili correlate, ma quella ritenuta più rilevante (cioè più indicativa, appunto).

Ovviamente, se possibile e non sproporzionatamente oneroso, sarebbe consigliabile utilizzare non indicatori singoli, ma sistemi di indicatori, che possono definire in modo più completo il fenomeno osservato.

Semplificando al massimo si possono categorizzare gli indicatori attraverso la dimensione che vanno a misurare:

- a) Efficienza, cioè il rapporto tra risorse impiegate (input) e prodotti (output), essi quindi supportano l'analisi del processo tecnico e la gestione dei fattori della produzione del risultato;
- b) **Efficacia interna**
 - 1- **Sono gli indicatori di prodotto, cioè cd. “di realizzazione progettuale dell’obiettivo operativo” (si riferiscono alle modalità di trasformazione degli input in output);**
- c) Efficacia esterna
 - 1- Indicatori di risultato (outcome, es. modificazione del comportamento dei destinatari dell’obiettivo);
 - 2- Indicatori di impatto (impact, misurano quanto le attività realizzate hanno influito nel modificare la situazione indesiderata);

Fino ad oggi la stragrande maggioranza delle schede degli obiettivi operativi riporta indicatori del secondo tipo; giusto per fare un esempio, un obiettivo che volesse migliorare l’orientamento in ingresso ai CdS dell’Ateneo potrebbe avere come:

- Indicatore (B1) di prodotto il numero di iniziative di orientamento pianificate presso le scuole superiori;
- Indicatore di risultato (C1) il numero di studenti immatricolati provenienti da quelle scuole;
- Indicatori di impatto (C2) il numero di CFU acquisti al primo anno da questo gruppo di studenti e/o il numero di rinunce o trasferimenti entro il primo anno.

Nel fissare le soglie da raggiungere è fortemente consigliabile tenere conto dei dati dei periodi precedenti, infatti i target devono essere “realisticamente ambiziosi” (v. §3).

Ovviamente, come emerge anche dall’esempio fatto, non tutte le tipologie di indicatori hanno gli stessi tempi di raccolta dati, ragione per la quale il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance consente un focus prevalente su quelli di prodotto e di risultato.

Del resto gli indicatori di impatto meglio si attagliano a misurare il raggiungimento di obiettivi strategici pluriennali, piuttosto che operativi annuali.

2.1 Indicatori qualitativi

Quanto fino ad adesso osservato si applica de plano ad indicatori quantitativi, ma può darsi il caso che un obiettivo operativo sia relativo alla preparazione, es. , di una proposta di modifica regolamentare da presentare agli Organi accademici entro una certa data.

In questo caso si potrebbe ipotizzare come indicatore di prodotto (o anche di risultato) un indicatore binario SI/NO riferito all’effettivo completamento della proposta entro il termine massimo pianificato.

In alternativa si potrebbero formalizzare n° stati di avanzamento lavori (o fasi), cosicché l’obiettivo sia raggiunto al 100% se viene – anche – rispettato questo cronoprogramma, che sarà determinato dal fornire a tutti coloro che collaborano tempi adeguati/coordinati per le loro attività (in modo da dare la max confidenza agli Organi sulla qualità intrinseca della proposta stessa).

Per completezza si deve evidenziare che possono venire utilizzati anche indicatori qualitativi a variazione discreta.

Facciamo l'esempio delle valutazioni richieste agli studenti sulla didattica: es. **“il materiale didattico è utile?”**

Lo studente può rispondere:

- 1) Decisamente no
- 2) Più no che sì
- 3) Più sì che no
- 4) Decisamente sì

La trasformazione in un indicatore numerico (es. 1-2-3-4) di queste valutazioni, fatto al fine di poter utilizzare indici sintetici, quali medie, mediane etc, deve essere fatta in modo particolarmente prudente. Questo perché per certe domande equispaziare la trasposizione numerica può non riflettere la diversa distanza tra le varie prese di posizione (es. le due centrali possono essere più lontane di quanto lo siano la prima con la seconda e la terza con la quarta, per cui sarebbe più opportuno adottare una scala 1-2 - - 4-5).

3. Definizione degli obiettivi, indicatori e target

Nel linguaggio parlato spesso si utilizzano espressioni sintetiche, del tipo: la nostra intenzione è di diminuire le spese per materiale cartaceo del 15%.

Se si dovesse presentare un OPA 2014 dovremmo utilizzare la denominazione **dell'obiettivo** di “Riduzione delle spese per materiale cartaceo”, con un **indicatore** relativo alle spese per materiale cartaceo e un **target** definito come 15% in meno rispetto all'esercizio precedente.

Dunque nella gestione delle performance di un'organizzazione questi tre termini servono per rappresentare:

- a) **Obiettivo**: ciò che si vuole perseguire;
- b) **Indicatore**: ciò che si utilizza per analizzare i dati raccolti e necessari per monitorare i progressi fatti nel perseguimento dell'obiettivo;
- c) **Target**: livello atteso di performance, cioè la definizione del risultato atteso, fatta attraverso l'assegnazione all'indicatore(ri) prescelto(i) di un certo valore o di una certa modalità (se SI/NO).

La tabella che segue riporta alcuni semplici esempi di una corretta definizione dei tre concetti, applicata al nostro ambiente, con i campi (rossi) come denominati dall'applicativo web MOBI.

A1 –Titolo (OPN-OPC-OPA)	B5 -Indicatore sintetico di risultato	<i>Tipo indicatore</i>	B4 - Descrizione della situazione finale attesa (Target)
Accreditare i CdS dell'Ateneo presso il Miur.	N° CdS accreditati	Prodotto/quantitativo	Il valore desiderato è 128
Velocizzare la gestione delle carriere degli studenti.	N° pratiche correttamente concluse per dipendente/ mese	Prodotto/quantitativo	Il valore desiderato è di 100
Creare schede elettroniche per gli immobili dell'Ateneo.	N° schede correttamente inserite	Prodotto/quantitativo	Il valore desiderato è la totalità delle schede entro il 2014
Redazione di uno schema di revisione del Regolamento per le missioni del personale	Redazione in termini SI/NO	Prodotto/binario	Redazione entro il 31/12/2014

La definizione dell'indicatore tende ad essere neutra, mentre è dalla lettura coordinata del titolo (e descrizione) dell'obiettivo e del target che si comprende bene l'intenzione generale e quanto l'obiettivo sia **“sfidante rispetto allo status quo ante”** (es. nel secondo caso potrebbe essere **molto sfidante** se dalla descrizione emergesse che negli ultimi 3 anni le pratiche per dipendente sono state stabilmente intorno alle **30/mese**, altrimenti se fossero state in media 70 con un trend in crescita, del tipo **60 → 70 → 80...**).

Può essere utile, come mappa mentale, la “scheda-indicatore” proposta a suo tempo dalla CIVIT, nella quale sono stati evidenziati i passaggi essenziali.

N	Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
1	Descrizione dell'indicatore	<i>Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?</i>
2	Razionale	<i>Perchè vogliamo misurare questo aspetto?</i>
3	Programma/obiettivo (di riferimento)	<i>A quale programma o obiettivo si riferisce questo indicatore?</i>
4	Legami con altri indicatori	<i>Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?</i>
5	Data di approvazione dell'indicatore	<i>Quando abbiamo iniziato a utilizzarlo?</i>
6	Tipo di calcolo / Formula / Formato	<i>Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula? Qual è l'unità di misura?</i>
7	Fonte/i dei dati	<i>Da dove possiamo ottenere i dati necessari?</i>
8	Qualità dei dati	<i>Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che pensiamo emergeranno?</i>
9	Frequenza di rilevazione	<i>Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto ci costa la sua rilevazione?</i>
10	Target (valore desiderato)	<i>A che livello di performance puntiamo?</i>
11	Processo di sviluppo	<i>Su quali basi e da chi è stato concordato questo target?</i>
12	Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	<i>Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la performance (rispetto al target) e di raccogliere i dati?</i>
13	Responsabile della performance legata all'indicatore	<i>Chi è accountable e responsabile per le performance rilevate tramite questo indicatore?</i>
14	Che cosa sarà fatto?	<i>Quale azione/comportamento vuol stimolare questo target/indicatore?</i>
15	Reportistica	<i>Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?</i>

E' del tutto evidente che la riga 11 è quella che riassume la validazione di tutto il progetto legato all'obiettivo da parte del **Dirigente di riferimento**.

4. Il rapporto tra indicatori di progetto, di ogni singola fase e relativi target

Essi sono logicamente collegati, nel senso che quello/i generali di progetto discendono logicamente da quelli di fase.

Il modo di rappresentare questo collegamento nella parte generale della scheda-obiettivo di MOBI è questione delicata, potendosi dare, ad es., almeno le seguenti possibilità:

- a) L'indicatore può essere identico a quello della fase, se il progetto si compone di una sola fase;
- b) Possono essere riportati tutti gli indicatori delle varie fasi;
- c) Si può scegliere quello della fase con maggior peso o comunque più rappresentativa;
- d) Può essere identificato un "indicatore di sintesi" non coincidente (ma strettamente correlato) con quello di una o più fasi.

Da ricordare che la percentuale di realizzazione di un obiettivo dipende anch'essa da quella delle varie fasi che lo compongono, infatti MOBI presenterà un campo a **completamento automatico**, con la media ponderata delle percentuali di fase.

Ove tale determinazione fosse (anche per la sua determinazione meccanica) non del tutto rappresentativa, nel campo D5 è possibile indicare una percentuale diversa, motivando sinteticamente all'interno del campo D4.