

# I LEGAMI E LE DIFFERENZE TRA OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET

**WORKING PAPER**

a cura di Fabrizio Bocci

**Dicembre 2011**

## I LEGAMI E LE DIFFERENZE TRA OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET

La delibera 89/10 richiede che le amministrazioni procedano sia a una “**chiara definizione degli obiettivi**”, che a una “**specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target**”. In questa sezione del documento si presentano alcune riflessioni sulle modalità più appropriate per esprimere un obiettivo e sono evidenziate le differenze più rilevanti tra obiettivo, indicatore e target. Le considerazioni esposte sono di tipo generale, applicabili a qualsiasi tipologia di obiettivo in quanto sono indipendenti sia dalla categorizzazione degli obiettivi (ad es.: obiettivi strategici, strutturali, operativi, etc.), sia dalle modalità con cui queste eventuali categorie sono state definite. Inoltre, sono indipendenti dagli ambiti di misurazione della performance organizzativa utili alla definizione degli obiettivi stessi, così come previsto dall’articolo 8 del decreto 150/2009 e puntualizzato nel paragrafo 4.3 della delibera CiVIT 89/2010. Infine, in questo documento, non viene approfondito il concetto di *outcome* in quanto già stato trattato, ampiamente ed in dettaglio, direttamente nella delibera 89/2010.

Nella gestione della performance, obiettivo, indicatore e target sono i tre elementi che usiamo per rappresentare rispettivamente:

- ciò che si vuole perseguire (obiettivo)
- ciò che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati necessari per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell’obiettivo (indicatore)
- il livello atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto (target).

Esiste quindi una chiara distinzione tra obiettivo, indicatore e target, come esplicitato nella tabella seguente.

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
<b>Incrementare la produttività</b>	<b>N. di pratiche per dipendente</b>	<b>120 al mese</b>
Ciò che si vuole perseguire	Ciò che si usa per misurare i progressi ottenuti	La quantificazione dell’obiettivo ( <i>incremento della produttività</i> ) nella dimensione misurata dall’indicatore ( <i>pratiche per addetto</i> )

### Obiettivi, indicatori e target: tre elementi distinti ma complementari

Quando si definisce un obiettivo, per determinare se è stato raggiunto, è necessario:

- sia selezionare degli indicatori per raccogliere ed analizzare dati validi che ci permettano di monitorare i progressi conseguiti nel perseguimento dell’obiettivo stesso,
- sia definire, attraverso la determinazione dei target, i livelli di performance richiesti per considerare l’obiettivo raggiunto.

Confrontando i livelli di performance effettivamente conseguiti con i target predefiniti si può valutare se l'obiettivo è stato raggiunto o meno. Al contrario, un obiettivo, senza indicatori e target associati, rimane una dichiarazione di intenti: meritevole, ma inutile dal punto di vista della misurazione e valutazione della performance.

Allo stesso tempo, quando introduciamo un indicatore nel nostro sistema di misurazione e valutazione della performance, tale indicatore, a meno che non sia richiesto per misurare la conformità a qualche standard definito da una autorità superiore, deve essere collegato ad un obiettivo da perseguire. Se un indicatore non è strumentale al monitoraggio di un obiettivo, ci si deve chiedere per quale scopo è utilizzato e, nel caso non si trovino risposte convincenti, se non valga la pena eliminarlo.

I target, spesso confusi con gli obiettivi, sono la concretizzazione degli intenti in numeri. L'assenza di target, giustificabile solo se obiettivi ed indicatori sono "esplorativi", cioè finalizzati alla conoscenza di attività e di processi, non permette di valutare la performance ottenuta, né tantomeno di gestire la performance, poiché manca il riferimento a cui rapportarsi.

Obiettivi, indicatori e target sono distinti, ma perfettamente complementari. Se uno di essi manca, salvo nei casi di utilizzo di indicatori esplorativi, il sistema di misurazione e valutazione della performance non è completo e non può funzionare correttamente. Nello sviluppo di un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, è buona norma definire innanzitutto l'insieme degli obiettivi da perseguire, poi selezionare gli indicatori e quindi impostare i target (Kaplan e Norton, 1996).

### Come esprimere un obiettivo

Un obiettivo è generalmente espresso con un verbo che implica un cambiamento di stato di una o più caratteristiche di un oggetto tangibile o intangibile. Nella gestione della performance, tipicamente un obiettivo esprime in modo qualitativo il desiderio di un miglioramento della performance o del mantenimento della performance da ottenere in condizioni più sfavorevoli rispetto al passato.

VERBO	ESEMPIO DI OBIETTIVO
Migliorare	Migliorare la qualità di un servizio
Aumentare	Aumentare l'efficienza dell'unità organizzativa
Incrementare	Incrementare il numero di dimissioni protette da una struttura ospedaliera
Ridurre	Ridurre il numero degli errori
Diminuire	Diminuire il tasso di assenteismo
Minimizzare	Minimizzare i costi di gestione
Ottimizzare	Ottimizzare l'uso del parco auto
Sviluppare	Sviluppare le competenze del personale ispettivo
Facilitare	Facilitare l'accesso agli ammortizzatori sociali
Mantenere	Mantenere il livello di servizio offerto a fronte di una riduzione delle risorse disponibili
Assicurare	Assicurare il rilascio della certificazione entro i tempi stabiliti

Rispettare	Rispettare gli standard definiti dal regolatore
Contribuire	Contribuire ad incrementare il PIL regionale
Creare	Creare nuovi canali di comunicazione con l'utente

In sostituzione di un verbo che implica un cambiamento di stato, è possibile utilizzare, se esiste, il sostantivo corrispondente.

SOSTANTIVO	ESEMPIO DI OBIETTIVO
Miglioramento	Miglioramento della qualità di un servizio
Aumento	Aumento dell'efficienza dell'unità organizzativa
Incremento	Incremento del numero di dimissioni protette da una struttura ospedaliera
Riduzione	Riduzione del numero degli errori
Diminuzione	Diminuzione del tasso di assenteismo
Minimizzazione	Minimizzazione dei costi di gestione
Ottimizzazione	Ottimizzazione dell'uso del parco auto
Sviluppo	Sviluppo delle competenze del personale ispettivo
Mantenimento	Mantenimento del livello di servizio a fronte di una riduzione delle risorse disponibili
Rispetto	Rispetto degli standard definiti dal regolatore

Ovviamente le possibili espressioni di un obiettivo non si riducono a quelle elencate, che comunque costituiscono una buona base di partenza per esprimere in maniera chiara un obiettivo che si vuole perseguire.

Quando l'obiettivo viene espresso come la conclusione di una attività entro tempi stabiliti: es. *"siglare un protocollo di intesa con ... entro il terzo trimestre dell'anno corrente"*, esso coincide con il target, mentre l'indicatore "misura" l'evidenza dell'evento entro il tempo prefissato (sì/no). L'uso di obiettivi di questo genere dovrebbe essere ridotto al minimo e consentito ove non sia possibile una valida alternativa. Inoltre, si sconsiglia vivamente di esprimere un obiettivo usando termini tipo *"avviare l'attività ..."* o *"attivazione di ..."*. Iniziare una attività non può essere considerato un obiettivo di performance. In casi come questi, se non sono possibili alternative, sarebbe preferibile usare espressioni tipo *"completare la prima fase di una attività"*, dando all'attività da svolgere uno sviluppo in fasi successive da realizzarsi in tempi prestabiliti.

### Le differenze tra obiettivo ed azione

Talvolta, può risultare difficile distinguere tra obiettivo e azione, e questo può dipendere dal livello organizzativo preso in considerazione. Infatti, un'azione da compiere a un livello superiore dell'organizzazione potrebbe tradursi in un obiettivo da realizzare per un livello inferiore. Per esempio, l'obiettivo organizzativo *"facilitare l'accesso a persone con disabilità"* può avere come azione a supporto

“creare rampe di accesso per disabili”. Allo stesso tempo, questa azione può essere considerata un obiettivo per l’ufficio tecnico, che, a sua volta, potrebbe definire come azioni a supporto “realizzare il progetto”, “indire una gara d’appalto”, “assegnare l’appalto”, “controllarne l’esecuzione”, etc.

### L’obiettivo come completamento di una fase di un progetto

Può verificarsi che l’obiettivo desiderato sia la realizzazione di un progetto pluriennale, come “informatizzare i servizi erogati dalle sedi territoriali di una amministrazione”. In questo caso potrebbe essere interessante andare a monitorare ogni anno lo stato di avanzamento dei lavori (SAL), per verificare se è in linea con quanto desiderato in modo da concludere il progetto nei tempi prefissati. In questo caso l’obiettivo può rimanere come enunciato, l’indicatore sarà dato dallo stato avanzamento lavori ed il target annuale sarà definito come la % dei lavori che dovrebbero essere realizzati entro il periodo di rilevazione.

### Evitare le espressioni sintetiche

Nella misurazione e valutazione della performance, un obiettivo è espresso in termini qualitativi. La quantificazione dell’obiettivo avviene, come abbiamo visto, con la definizione dei target una volta individuati gli indicatori di performance più appropriati per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell’obiettivo stesso. Talvolta, per esprimere i nostri desiderata, usiamo delle espressioni sintetiche che racchiudono in sé obiettivo, indicatore e target. Queste espressioni, di uso comune a livello colloquiale, sono fuorvianti dal punto di vista formale, poiché creano confusione tra i tre elementi.

#### ESEMPIO

Se si vuole: “**ridurre la dispersione scolastica del 5%**”, dovremmo correttamente definire:

- come obiettivo: **ridurre la dispersione scolastica**
- come indicatore: **tasso di dispersione scolastica**
- come target: **5% in meno rispetto al periodo precedente**

### Identificare l’indicatore più appropriato per monitorare un obiettivo

La definizione dell’indicatore o degli indicatori può essere immediata, come nell’esempio precedente, oppure richiedere ulteriori riflessioni. Ad esempio, se uno degli obiettivi di un’amministrazione con varie articolazioni territoriali fosse “*facilitare l’accesso agli edifici dell’amministrazione alle persone con disabilità motorie*”, potremmo avere più alternative per quanto riguarda la scelta degli indicatori da adottare.

OBIETTIVO	POSSIBILI INDICATORI
Facilitare l’accesso agli edifici dell’amministrazione alle persone con disabilità motorie	N° di rampe di accesso realizzate
	N° di rampe di accesso realizzate / N° di rampe di accesso programmate
	N° di rampe di accesso realizzate / N° di edifici
	N° di reclami ricevuti per difficoltà di accesso
	N° reclami ricevuti per difficoltà di accesso / N° di accessi

### Un obiettivo con più indicatori

Un obiettivo può essere “misurato” utilizzando più di un indicatore. L’obiettivo potrebbe essere multidimensionale o richiedere un ulteriore indicatore di compensazione poiché quello prescelto, anche se pertinente, potrebbe generare comportamenti indesiderati. Vediamo due esempi.

Obiettivo multidimensionale:

OBIETTIVO	POSSIBILI DIMENSIONI DA MISURARE
Migliorare la qualità del servizio	Tempi di erogazione
	Accesso al servizio
	Errori nell'erogazione
	Relazione tra utenti ed erogatori

In questo caso l’obiettivo è espresso in termini molto generici e, quindi, si possono utilizzare più indicatori per definire le dimensioni di performance che si vogliono effettivamente monitorare.

Obiettivo che richiede un indicatore di compensazione:

OBIETTIVO	POSSIBILI INDICATORI
Rispettare gli standard di degenza ospedaliera definiti da uno specifico DRG (Diagnosis Related Group)	Durata media della degenza per il DRG specifico
	N. ricoveri multipli per una stessa patologia

In questo caso, utilizzando unicamente il primo indicatore potrebbero generarsi comportamenti indesiderati. Infatti, il primo indicatore è perfettamente appropriato per monitorare l’obiettivo assegnato, ma potrebbe indurre il personale sanitario a dimettere una persona prima del dovuto (anche se entro i tempi stabiliti dagli standard). Il secondo indicatore funge da complemento al primo in quanto tiene conto dei ricoveri multipli per una medesima patologia, ricoveri che generalmente avvengono quando il primo ricovero non è stato risolutivo.

### Come esprimere un indicatore

Come definito nella delibera 89/10, un indicatore di performance è lo strumento che rende possibile l’acquisizione di informazioni relative alla performance ottenuta come conseguenza di un insieme di attività svolte. Un errore da evitare è quello di usare un verbo per esprimere l’indicatore, trattandolo come una sorta di sotto-obiettivo che specifica ulteriormente l’obiettivo stesso, o le modalità con cui questo può essere ottenuto. Vediamo un’espressione errata ed una corretta di indicatore.

Formulazione errata:

OBIETTIVO	INDICATORE
Migliorare la qualità del servizio	Ridurre la percentuale di pratiche errate rispetto a quelle completate

Formulazione corretta:

OBIETTIVO	INDICATORE
Migliorare la qualità del servizio	Numero di pratiche errate / numero di pratiche completate (espresso in percentuale)

Se per migliorare la qualità del servizio è opportuno **ridurre** gli errori, non è l'indicatore che deve tener conto di questa relazione nella sua espressione. Sarà il target che andremo a definire che quantificherà la riduzione desiderata rispetto, ad esempio, a un periodo precedente di rilevazione.

Nell'esempio utilizzato l'indicatore è stato definito attraverso una formula. Nelle espressioni sintetiche che usiamo per definire un indicatore è possibile evitare questo livello di dettaglio. Ad esempio, avremmo potuto chiamare l'indicatore dell'esempio "numero di pratiche errate" o addirittura "pratiche errate" riservandoci di specificare completamente l'indicatore nella scheda anagrafica che caratterizza ciascun indicatore, attraverso una descrizione più dettagliata e la formula di calcolo utilizzata.

### Le componenti del target

Per quanto riguarda i target possiamo fare qualche ulteriore considerazione sulla componente temporale. Come abbiamo visto, il target è il livello della performance desiderata per considerare raggiunto un determinato obiettivo. Come già evidenziato nella delibera 89/10, quando si danno dei livelli da raggiungere bisogna anche definire l'orizzonte temporale entro il quale questi livelli devono essere raggiunti: la quantificazione dell'obiettivo è completamente specificata quando si conoscono sia il livello di performance richiesto, sia il tempo assegnato per raggiungerlo. Il target è legato all'obiettivo attraverso l'indicatore usato per quantificare un particolare aspetto, o dimensione, della performance conseguita in relazione all'obiettivo stesso. Obiettivi a cui sono collegati più indicatori di performance, avranno associati più target.

### I criteri per determinare un target

I criteri di determinazione dei target dipendono dalla conoscenza che l'organizzazione ha della relativa misura e dalle iniziative messe in atto a sostegno di un miglioramento più o meno consistente della *performance*. Se un particolare indicatore è da tempo utilizzato all'interno dell'organizzazione, allora ci si può basare su dati storici ed analisi di trend. In questo caso, infatti, si ha una base dati che può fungere almeno come punto di partenza. Se l'indicatore rappresenta una novità per l'organizzazione, è necessario prevedere una fase di "rodaggio" nella quale verificare che i target assegnati siano sfidanti, ma anche raggiungibili. Le basi sulle quale definire i target possono essere:

- i dati storici e le analisi di trend
- visione, obiettivi e strategia dell'organizzazione
- feedback da parte dei dipendenti
- feedback da parte di altri stakeholder (ad esempio: utenti, regolatori, etc.)
- confronto con strutture simili
- dati provenienti da analisi effettuate da soggetti terzi.

E' chiaro che più i target sono sfidanti, più l'organizzazione deve mettere in atto iniziative (azioni e progetti) consistenti a supporto del loro raggiungimento. Target ed iniziative a supporto sono i due elementi fondamentali di quello che possiamo definire come il "*contratto sulla performance*" interno ad una organizzazione. Infatti, target sfidanti che non siano supportati da iniziative adeguate, ed adeguatamente finanziate, difficilmente verranno raggiunti. L'allineamento delle iniziative con i target è di fondamentale importanza in quanto la mancanza di iniziative adeguate a supporto del raggiungimento dei target desiderati potrebbe ingenerare un clima di sfiducia negli strumenti di gestione e valutazione della performance.

#### Riferimenti bibliografici

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston.