

Indicatori di performance

Tratto da:

Alberto Martini e Marco Sisti

INDICATORI

Con “**performance**” intendiamo l’insieme delle caratteristiche desiderabili dell’operare di un’organizzazione:

- I costi
- I tempi di risposta
- La qualità delle prestazioni
- La soddisfazione del cliente

INDICATORI

Tre passaggi chiave che dovrebbero segnare il percorso da compiere verso l'analisi di performance:

- *define mission and desired outcome;*
- *measure performance;*
- *use performance information;*

INDICATORI

a) *DEFINE MISSION AND DESIRED OUTCOMES* (in ambito pubblico):

- significa esplicitare le **ragioni** per cui quella particolare organizzazione interviene in un determinato settore o ambito di *policy*: quale “**problema**” di rilevanza pubblica cerca di risolvere od alleviare;
- a questo sforzo definitorio dovrebbe naturalmente seguire la specificazione dei **risultati** che l'organizzazione si prefigge di raggiungere e delle **strategie d'azione** che ha intenzione di mettere in atto per tentare di raggiungerli;

Analisi preliminare

- avviare un processo dinamico ed inclusivo, teso a coinvolgere tutti gli **stakeholders** (cioè tutti quei soggetti che hanno un qualche interesse, una qualche posta in gioco nell'area d'intervento dell'organizzazione)
- tenere nella giusta considerazione i **fattori ambientali**, sia esterni che interni all'amministrazione che possono incidere sulla capacità dell'organizzazione stessa di raggiungere i risultati desiderati.
- **mettere in discussione e ripensare** le attività tradizionalmente svolte dall'organizzazione, chiedendosi il “**se e perché**” sia opportuno continuare a svolgere tali attività (individuazione delle attività a basso valore aggiunto)

INDICATORI

b) MEASURE PERFORMANCE – Individuare i **parametri atti a quantificare il successo** ottenuto dall'organizzazione nel raggiungere una determinata finalità (indicatori).

- Occorre esplicitare chiaramente quali grandezze caratterizzano il raggiungimento del successo.
- Occorre individuare quali sono i fattori esogeni, indipendenti dall'operato dell'organizzazione, che ne possono influenzare il valore.
- Occorre individuare l'unità organizzativa che ha il potere di reagire, con azioni opportune, ai segnali che provengono dagli indicatori

INDICATORI

c) USE PERFORMANCE INFORMATION:

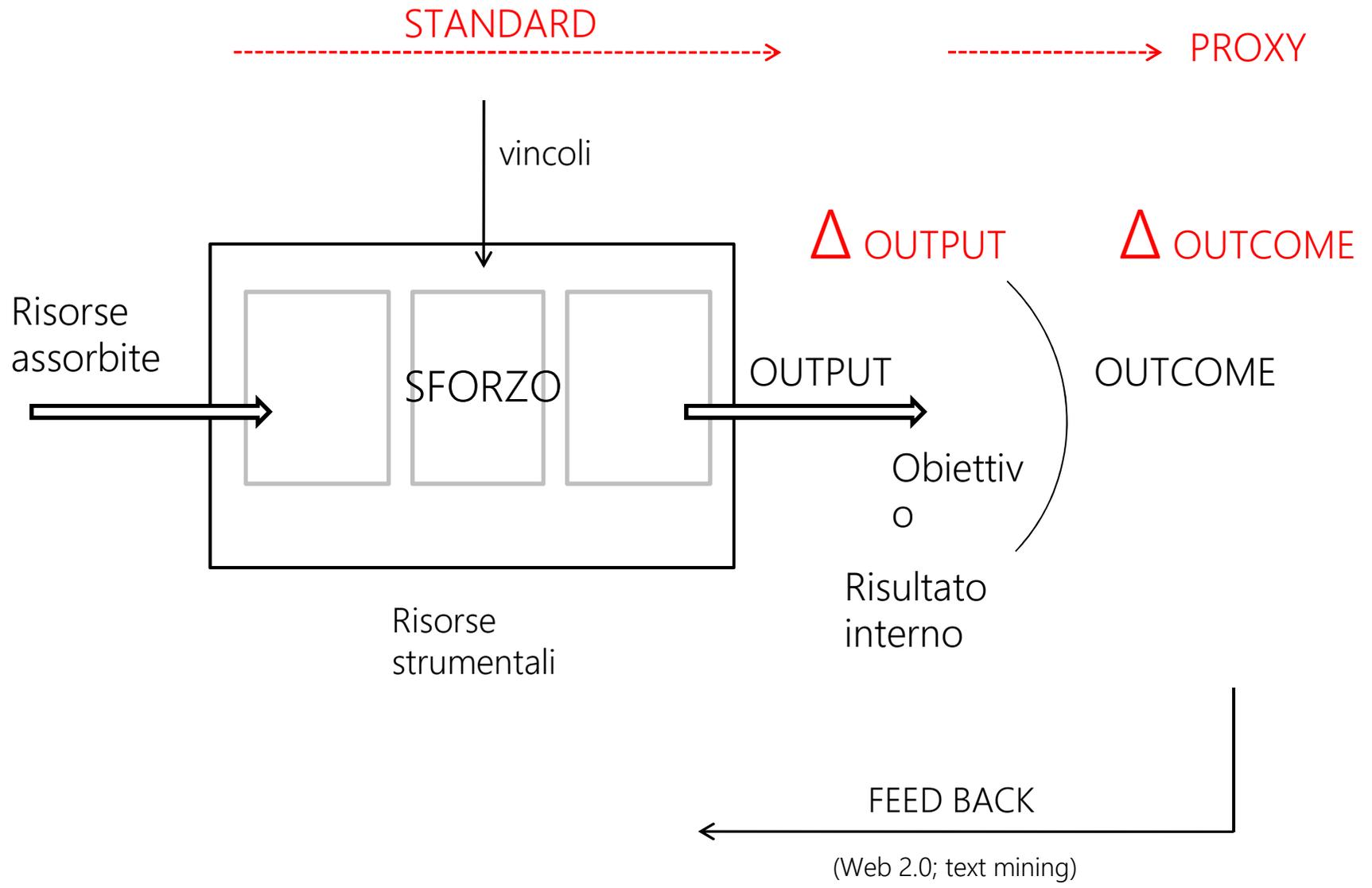
La definizione della missione, la scelta degli indicatori e la raccolta delle informazioni non esauriscono il percorso analitico da intraprendere al fine di dare un giudizio sulla performance di un'organizzazione.

Occorre rendere le informazioni utilizzabili ed utili al processo decisionale.

INDICATORI

A tal fine:

- occorre avere degli **standard di riferimento** e rendere chiaramente interpretabili, anche ad interlocutori esterni all'organizzazione, le differenze riscontrate tra questi e i valori realmente assunti dagli indicatori
- tali standard assumono di solito la forma di **obiettivi di miglioramento** rispetto alla performance realizzata nell'anno precedente o comunque rispetto ad una *baseline*
- ove possibile si effettuano confronti con altre organizzazioni (Benchmarking)



INDICATORI

JTPA – agenzie locali per l'impiego (USA – ne esistono 600) volte al reinserimento lavorativo delle fasce deboli. Dipendono dalla amministrazione di ciascuno stato.

Il recupero dello svantaggio economico, cioè dello stato di povertà, è *l'obiettivo di fondo* delle JTPA

INDICATORI

I servizi offerti ai disoccupati dalle agenzie locali variano lungo un ampio spettro:

- corsi di formazione tradizionale (*classroom training*)
- apprendistato/formazione sul lavoro (*on-the-job training*)
- corsi per imparare a cercare lavoro (*job search assistance*).

(I servizi non sono prodotti direttamente dall'agenzia locale per l'impiego, bensì appaltati a organismi pubblici e non-profit)

INDICATORI

Le principali **dimensioni di successo** vengono identificate nella probabilità di trovare lavoro tra gli utenti dei servizi entro un certo periodo dalla frequenza/fruizione dei servizi; e nella retribuzione ottenuta dagli allievi che hanno trovato lavoro.

INDICATORI

- Queste dimensioni di successo vengono tradotte operativamente in ***indicatori di performance***:
- la ***percentuale di occupati*** (per almeno 20 ore alla settimana) tra gli allievi, rilevata mediante una indagine di follow-up a 13 settimane dalla conclusione del corso/fruizione del servizio
- la ***retribuzione settimanale***, rilevata per coloro che sono occupati alla 13-esima settimana dalla conclusione del corso/fruizione del servizio.

INDICATORI

L'adozione di questi indicatori implica delle **scelte metodologiche** molto precise. Innanzitutto implica:

- La volontà di porre tutta l'enfasi sui **risultati finali** (*outcomes*) ottenuti dai servizi, a scapito degli indicatori di **attività** (ad esempio: il numero di ore di lezione effettuate) o di **output** (ad esempio: il numero di utenti serviti) o di **soddisfazione della domanda** (il rapporto tra numero di utenti serviti e il numero di utenti potenziali) o di **costo** (costo per utente servito.)

INDICATORI

Inoltre:

- Non ci si è limitati a definire un valore arbitrario comune a tutte le agenzie, bensì si è costruito un meccanismo per creare, ogni anno, uno **standard “calibrato”** per ciascuna delle 600 agenzie. Lo scopo della calibrazione è quello di assegnare a ciascuna agenzia un valore che sia tale da non penalizzare le agenzie che operano in condizioni socio-economiche più difficili di altre.

INDICATORI

Due *passi ulteriori*:

- la definizione, rispetto a ciascun indicatore, di un *livello minimo di performance* che ogni agenzia è tenuta a raggiungere in un certo anno
- la creazione di un *meccanismo di sanzioni* per quelle agenzie la cui performance si riveli sistematicamente (cioè per tre anni consecutivi) ad di sotto dello standard.

INDICATORI

Con riferimento a:

Hatry, H., *Performance Measurement: Getting Results*, Washington, DC: The Urban Institute Press, 2007.

Il manuale di *Performance Measurement* indica un ampio spettro di possibili termini di paragone:

- confronti interni all'organizzazione (tra unità operative, tra categorie di utenti)
- confronti con termini di paragone esterni all'ambito spazio-temporale in cui sono misurati gli indicatori

INDICATORI

Fondamentalmente, l'analisi di performance può servire a:

- segnalare anomalie nel funzionamento di un'organizzazione (confronto con standard minimi);
- stimolare l'organizzazione al miglioramento, confrontandosi con livelli alti di performance raggiunti da altri (confronto con *best practices*);
- verificare il progresso compiuto nel risolvere i problemi (confronto con i livelli di partenza);
- verificare quanto si è realizzato (confronto con quanto è stato programmato).

INDICATORI

(CONFRONTI PER) SEGNALARE **ANOMALIE** DI FUNZIONAMENTO:

Senza la segnalazione da parte del sistema di misurazione della performance, l'anomalia sopravviverebbe indisturbata e nessuna azione correttiva sarebbe intrapresa.

Occorre individuare, per ciascun indicatore, *un livello soglia* di performance: ad esempio, un costo massimo per prestazione, un tempo massimo di attesa, un numero minimo di utenti per operatore, un numero massimo di allievi per docente.

Al di sotto di questi minimi (o al di sopra dei massimi), la performance è da considerarsi anomala e un'azione correttiva si rende necessaria).

INDICATORI

(CONFRONTI PER) STIMOLARE IL **MIGLIORAMENTO**:

- In questo caso i valori degli indicatori non vengono confrontati con standard minimi, bensì con valori che rappresentano il *miglio* o il *massimo* che sia “ragionevole” raggiungere rispetto a quell’indicatore.
- Si guarda ai casi di eccellenza, ai casi di *best practice*.

INDICATORI

(CONFRONTI PER) VERIFICARE IL **PROGRESSO** COMPIUTO NEL
RISOLVERE I PROBLEMI:

- Verificare il cambiamento nei fenomeni su cui l'azione pubblica vuole incidere: ad esempio, *di quanto si è ridotto il tasso di criminalità, di quanto è aumentata la velocità di circolazione del traffico, di quanto è diminuito l'inquinamento atmosferico, di quanto è migliorato il livello di pulizia delle strade*. In questi casi il termine di paragone tende ad essere ricavato dall'esperienza passata (baseline).
- Arricchire l'analisi con informazioni sui possibili fattori esterni che influenzano il valore dell'indicatore.

INDICATORI

*(CONFRONTI PER) VERIFICARE IL **REALIZZATO** RISPETTO AL PROGRAMMATO:*

- Gli indicatori di performance assumono allora la forma di **operazioni espletate, casi esaminati, utenti serviti, progetti realizzati** che vengono confrontati con operazioni programmate, casi previsti, utenti programmati, progetti presentati.
- Lo scostamento però non consente alcun giudizio sul valore, sull'utilità, quindi sulla reale efficacia dell'attività svolta: il **programma** poteva essere carente. E' comunque una forma di controllo che allarma il controllato.