

Area 3 - Le caratteristiche del lavoro pubblico

Modulo 3 – La valutazione: il ciclo delle performance

Lezione 3.3.3 – Cos'è, come si definisce e come si misura un obiettivo di performance

Introduzione

Il D.Lgs. 150/09 nel descrivere il ciclo di gestione della performance stabilisce che una delle sue fasi più rilevanti è la “definizione e l’assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori”.

Partendo da questa affermazione, in questo video rifletteremo sul concetto di “obiettivo di performance” e in particolare sulle caratteristiche che deve possedere per distinguersi da quel che comunemente intendiamo quando usiamo il termine “obiettivo”.

Tra queste caratteristiche spicca la sua “misurabilità”, che consiste nel realizzare un’attività che tecnicamente viene definita “operazionalizzazione di un concetto”. Vedremo cosa significa, ma in estrema sintesi si tratta di scegliere una misura – meglio se numerica – che non può far altro che approssimare “qualcosa” che solitamente ha un significato più ampio.

Rifletteremo quindi sul tema dell’oggettività della misurazione, per poi analizzare – portando alcuni esempi concreti – come si scrive un obiettivo di performance e quali accortezze bisogna assumere quando si sceglie un indicatore e un target per misurarlo.

L’obiettivo di performance

In generale un obiettivo rappresenta una meta, un traguardo che si intende raggiungere. Tipicamente nella definizione degli obiettivi si utilizza un verbo o un sostantivo che indicano un cambiamento auspicabile di una situazione esistente. Ad esempio:

- “migliorare” o “miglioramento”;
- “incrementare” o “incremento”;
- “ridurre” o “riduzione”.

Nel linguaggio tipico della programmazione, tuttavia, l’obiettivo non può essere inteso soltanto come la descrizione di un fine, semplicemente perché rischia di confondersi con altri concetti chiave della pianificazione strategica, come le missioni, le linee d’indirizzo, le azioni o anche le attività. Ecco allora che nel cosiddetto performance management, per descrivere un obiettivo, occorrono altri attributi, efficacemente sintetizzati dall’acronimo inglese SMART, dove:

- “S” sta per Specific (specifico);
- “M” per Measurable (misurabile);
- “A” per Achievable (raggiungibile);
- “R” per Realistic (realistico);
- “T” per Time-Based (quantificabile temporalmente).

In altre parole, un obiettivo:

- deve essere descritto in modo non ambiguo;

- deve apparire verosimile, non solo perché “sensato”, ma anche perché realizzabile;
- e, infine, deve prevedere un criterio esplicito attraverso il quale stabilire se è stato perseguito o meno, in un preciso arco temporale.

Si tratta di qualcosa di molto diverso da quel che normalmente intendiamo quando usiamo il termine “obiettivo”, che nel linguaggio comune può non essere caratterizzato da tutti gli attributi appena elencati (ad es. quando diciamo: “ci diamo l’obiettivo di essere meno litigiosi”, oppure “il mio obiettivo è guadagnare di più”).

Rendere operativo un concetto

Tra le caratteristiche appena descritte degli obiettivi di performance assume un ruolo principale la loro effettiva misurabilità.

Ogni volta che si definisce un criterio di misurazione di un obiettivo si realizza un’attività che tecnicamente viene definita di “operazionalizzazione”, ma che in realtà svolgiamo tutti correntemente, anche se non sempre ne siamo consapevoli. In generale, “operazionalizzare un concetto” significa, sempre, limitarne il campo semantico.

Per dirla in modo più semplice, quando misuriamo qualcosa in un certo senso stiamo “riducendo” il significato di quella cosa, cogliendone solo alcune dimensioni. Alcune volte questa riduzione è molto limitata, altre invece è decisamente più consistente. Nel primo caso avremo una misurazione più accurata, nel secondo molto più approssimativa.

Per fare un esempio, consideriamo il concetto del “peso” e attribuiamolo a delle persone. Prendiamo una bilancia e procediamo a pesare un uomo e una donna. Dopo esserci assicurati che la bilancia è ben tarata, notiamo che l’uomo pesa 90 Kg e la donna ne pesa 70. A questo punto, ci troviamo tutti d’accordo che l’uomo è più pesante della donna di 20 kg.

Ora prendiamo il concetto di “altruismo” e immaginiamo che l’uomo abbia registrato un “indice di altruismo” pari a 6,2 su una scala da uno a dieci, mentre la donna si assesti su 6,8. In questo caso sarà molto più difficile convenire unanimemente sul fatto che la donna è più altruista dell’uomo, perché tutti ci chiederemo come è stato calcolato quell’indice, vale a dire quali dimensioni del concetto “altruismo” sono state considerate e poi misurate per giungere a quei valori.

In realtà (questo è il punto) in entrambi i casi si è agito operazionalizzando il concetto. Mentre, però, tutti siamo convenzionalmente d’accordo che i chili rilevati da una bilancia sono la misura che indubbiamente indica il peso della persona, questo fantomatico indice dell’altruismo non gode della stessa unanime accettazione.

Quest’ultima, d’altronde, è proporzionale alla complessità del concetto: tanto più sarà “semplice” (se vogliamo monodimensionale), tanto più sarà diffuso il consenso sui criteri di misurazione da adottare. Viceversa, tanto più sarà complesso e tanto sarà più difficile trovare unanimità (si pensi alla differenza tra il reddito pro-capite e la qualità della vita di un dato territorio).

Oggettività della misurazione

Ora, si può affermare che la misura del peso è oggettiva, mentre quella dell’altruismo non lo è. In realtà, la capacità di una misurazione di descrivere un concetto è figlia di una convenzione, che è più o meno consolidata, ma mai oggettiva.

Ciò che invece può essere “oggettiva” è l’attività di rilevazione della misura, che (rispettati certi standard) non cambia a seconda di chi compie l’atto della misurazione. Ad esempio, se un atleta segna un tempo di 9,99” sui 100m, mentre il precedente record era 10,04”, siamo tutti concordi che il record è stato abbattuto di 0,05”. Il dato è “oggettivo”!

Ipotizziamo però che il record precedente sia stato fissato nel 1960 e che all’epoca non fosse considerato il fattore vento. Oggi, infatti, la misura nelle gare di atletica all’aperto è calcolata sul tempo impiegato per percorrere una data distanza, ma controllando la velocità del vento, che può influenzare la prestazione assoluta (quella che fissa il record).

La velocità di un centometrista, dunque, è “oggettivamente” misurata attraverso il tempo che impiega per percorrere la distanza, ma in realtà quella misura non “spiega” il concetto di “velocità omologabile ai fini del record” in modo completamente oggettivo. Nel 1960, infatti, non si teneva conto della velocità del vento, mentre oggi se ne tiene conto. Tale concetto, quindi, è oggi misurato con un indice più complesso del semplice rapporto spazio-tempo e lo si fa in modo diverso dal passato proprio in virtù di una convenzione, che in questo caso è stata stabilita da una federazione sportiva.

In sintesi, nel descrivere un concetto, una misurazione è “buona” quando è convenzionalmente accettata dalla comunità di riferimento. Diventa oggettiva, invece, quando (a parità di condizioni di rilevazione, come strumentazione ed altro), non cambia il risultato.

Rimanendo nell’ambito dello sport, è un po’ la differenza che intercorre tra le gare di velocità (dove è uno strumento che definisce il risultato) e quelle di abilità, dove invece il verdetto è stabilito in base al punteggio attribuito da un giudice.

Per tornare al nostro argomento, a questo punto è bene porci la domanda: nel mondo del management e dei servizi pubblici, abbiamo a che fare con concetti più vicini al peso o all’altruismo, ai 100m o alla ginnastica artistica? Ebbene, ci troviamo a confrontarci con “oggetti” molto complessi ed è quindi utile tenere a mente la differenza fondamentale che intercorre tra l’atto di misurare (che può essere oggettivo) e quello di attribuire un valore attraverso la misurazione (che invece potrebbe non esserlo).

La “filiera” obiettivo-indicatore-target

La differenza tra un obiettivo e un semplice intendimento, dunque, è la capacità di misurarlo. Intorno a tale requisito ruota gran parte della qualità di un obiettivo. Quest’ultima può essere riconosciuta soltanto osservando quella che definiamo la “filiera” obiettivo-indicatore-target.

Nel linguaggio economico una filiera è l’insieme dei settori coinvolti nella realizzazione di una determinata produzione (ad es. la filiera del tessile). Nella filiera tutte le componenti sono necessarie, ma nessuna è sufficiente a portare a termine il ciclo produttivo. Per estensione, utilizziamo questo termine per sostenere che la qualità di un obiettivo (se vogliamo la sua capacità di essere SMART) la si osserva soltanto se si intendono insieme questi tre ambiti:

- come descrivo il mio fine;
- come lo misuro;
- qual è il valore atteso del risultato che intendo realizzare.

In questo ambito si registra una grande confusione, con degli errori piuttosto “tipici”.

Ad esempio la filiera potrebbe non essere descritta correttamente, potrebbe non essere completa o ci potrebbe essere incoerenza tra le sue tre componenti.

Facciamo qualche esempio:

- Una azienda ha l'obiettivo di assicurare la qualità dei servizi. L'indicatore è costituito da una relazione del Dirigente, mentre il target è da raggiungere entro il 31 dicembre.
Si tratta di un obiettivo eccessivamente vago, di un indicatore non adeguato e di un target che non specifica nulla (infatti, il Piano della performance è triennale, ma a scorrimento annuale). Una possibile riformulazione potrebbe essere la seguente:
 - **Obiettivo:** migliorare la qualità dei servizi a sportello;
 - **Indicatore:** media risposte positive del questionario di soddisfazione dell'utenza;
 - **Target:** > 70%.
- Un secondo esempio potrebbe essere una Amministrazione che ha l'obiettivo di ridurre i tempi d'attesa. L'indicatore è costituito dall'acquisizione di nuovo software, mentre il target è da raggiungere entro il 30 giugno.
In questo caso l'obiettivo è ben formulato, ma l'indicatore è una misura che spiega l'obiettivo in modo troppo limitato, mentre il target può essere sensato (è precedente alla fine dell'anno). Una possibile riformulazione può consistere nel cambiare l'indicatore (e di conseguenza il target), oppure la descrizione dell'obiettivo. Ad esempio:
 - **Obiettivo:** riduzione dei tempi d'attesa;
 - **Indicatore:** giorni medi di attesa;
 - **Target:** -2 rispetto al triennio precedente.Oppure:
 - **Obiettivo:** migliorare la strumentazione per la gestione del servizio;
 - **Indicatore:** acquisizione nuovo software;
 - **Target:** target: entro il 30 giugno.

Ciò che appare evidente in tutti questi esempi è che ciascuna delle tre componenti della "filiera" è strettamente legata alle altre e deve rispondere a dei requisiti di coerenza, completezza e significatività, senza pretesa di alcuna oggettività.

Va sottolineato, invece, che nella scelta dell'indicatore si sta semplificando il "significato dell'obiettivo" in modo più o meno accentuato (come nel secondo esempio) e la sua misurazione può essere dicotomica o parametrica.

Conclusioni e Riepilogo

Bene, siamo giunti alla fine di questa lezione.

Ti ricordo che abbiamo visto come nel performance management un obiettivo è qualcosa di diverso da quel che comunemente si intende con questo termine. Tra le caratteristiche che deve possedere un obiettivo di performance è cruciale la sua misurabilità.

L'atto di misurare un concetto (e dunque anche un obiettivo) è detto "operazionalizzazione" e il valore che ne discende rappresenta sempre una riduzione del suo significato originario. Ciò significa che una misurazione può essere svolta in modo oggettivo, vale a dire a prescindere dal soggetto che la compie, ma non può essere intesa come una rappresentazione "vera" di un concetto (e dunque "unica").

Tradotto nel linguaggio della performance, un set di indicatori (per quanto accurato) misura un obiettivo, ma non attribuisce di per sé un valore al "risultato" conseguito rispetto a quanto era stato auspicato.



In questo senso è importante sottolineare come, nella valutazione della performance, il modo in cui vengono descritti gli obiettivi e la scelta degli indicatori e dei target associati (in un'ottica di "filiera") diventa cruciale per trasformare l'intero esercizio da mero adempimento a un sistema efficace di gestione.