



# NOTA METODOLOGICA DEL PROCEDIMENTO PER LA MISURAZIONE DEL CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI STRATEGICI

Enrico DEL COLLE  
Università degli Studi di Teramo

---

# Premesse dell'analisi - 1

---

- **Valutazione dell'azione amministrativa**
- **Valutazione delle performance delle strutture**
- **Conseguimento obiettivi strategici/operativi**
- **Misura del raggiungimento degli obiettivi mediante l'impiego di un metodo statistico**

## Premesse dell'analisi - 2

---

Il metodo proposto rappresenta un importante passo avanti lungo il percorso della valutazione dell'azione amministrativa, pur nella consapevolezza che il suo impiego non esaurisce completamente tutti gli aspetti del problema affrontato. Si tratta, come per un qualsiasi procedimento statistico, di fornire uno strumento capace di indicare, anche mediante l'introduzione di "ragionevoli compromessi" logico-operativi, gli orientamenti complessivi del fenomeno indagato, attraverso un linguaggio più controllato, più ordinato e più espressivo (quello quantitativo), rispetto a concettualizzazioni e sintesi qualitative.

# Modello di lavoro

## Intervento della Struttura/del Dirigente

- Indica gli obiettivi strategici/operativi
- Stabilisce il peso da dare a ciascun obiettivo
- Contribuisce alla definizione degli indicatori di base

## Funzioni del metodo statistico

- Individuazione degli indicatori di base
- Standardizzazione degli indicatori
- Rendere omogenea l'interpretazione del verso (direzione) degli indicatori di base
- Individuazione algoritmo di sintesi (per singolo obiettivo e per valutazione complessiva)

# Misurazione dei singoli obiettivi - 1

Ogni obiettivo delle singole strutture è definito grazie all'utilizzo di uno o più indicatori di base.

Gli obiettivi e gli indicatori sono generalmente diversi tra Struttura e Struttura, il che non determina un confronto tra strutture.

Ogni indicatore di base (per motivi di omogeneità e di "misurabilità") viene reso per costruzione relativo, ossia presenta valori compresi tra 0 ed 1, dove:

0 = indica il mancato conseguimento, anche parziale, dell'obiettivo (nel senso che gli indicatori sono tutti uguali a 0)

1 = indica il pieno conseguimento dell'obiettivo (nel senso che gli indicatori sono tutti uguali a 1)

Tale attenzione nella costruzione degli indicatori di base consente di ottenere informazioni "standardizzate" (nel senso che sono svincolate dalla propria "unità di misura"); questo consente di risolvere una serie di problemi che si sarebbero, altrimenti, verificati nella successiva fase di aggregazione degli indicatori elementari.

## Misurazione dei singoli obiettivi - 2

OBIETTIVO 1

INDICATORE  $X_1 = 0,8$

INDICATORE  $X_2 = 0,7$

INDICATORE  $X_3 = 0,3$

Supponendo che l'Obiettivo 1 sia definito da 3 indicatori di base, il *Parametro di valutazione del singolo obiettivo* verrà calcolato come media degli indicatori di base scelti per misurare l'obiettivo stesso:

$$O_1 = \frac{(0,8 + 0,7 + 0,3)}{3} = 0,6$$

Naturalmente, tale operazione andrà ripetuta per ogni singolo obiettivo.

# Misurazione della performance complessiva della Struttura - 1

Ottenuti i *parametri di valutazione dei singoli obiettivi*, sarà possibile, attraverso una loro opportuna aggregazione statistica, pervenire ad un finale *Parametro di valutazione complessiva*, secondo il seguente schema.



**IMPORTANTE:** dal momento che è lecito ritenere che non tutti gli obiettivi abbiano la stessa importanza, sarà cura della singola struttura definire, oltre agli obiettivi stessi, l'importanza di ognuno di essi, in modo che quelli più importanti abbiano un "peso" maggiore nella misurazione della performance complessiva

# Misurazione della performance complessiva della Struttura - Esempi

Indicando con  $O$  i *parametri di valutazione* dei singoli obiettivi e con  $W$  il peso assegnato all'obiettivo  $O_1, O_2, O_3$ , e ricordando che – per costruzione – la somma dei pesi dovrà essere uguale a 100, potremmo esemplificare la situazione nel modo seguente:

OBIETTIVO 1	$O_1 = 0,7$	$W_1 = 20$
-------------	-------------	------------

OBIETTIVO 2	$O_2 = 0,9$	$W_2 = 50$
-------------	-------------	------------

OBIETTIVO 3	$O_3 = 0,6$	$W_3 = 30$
-------------	-------------	------------

Il *Parametro di valutazione complessiva* potrà essere sintetizzato nel modo seguente:

$$P = \sqrt[100]{0,7^{20} \times 0,9^{50} \times 0,6^{30}} = 0,758$$

od anche in altra forma più agile e al tempo stesso più operativa, come:

$$P = 0,7^{0,20} \times 0,9^{0,50} \times 0,6^{0,30} = 0,758 \quad \text{oppure}$$

$$P = 0,7^{0,20} \times 0,9^{0,50} \times 0,6^{0,30} = 0,758$$

## Misurazione della performance complessiva della Struttura - 2

Riportiamo, di seguito, alcuni esempi di calcolo del *Parametro di valutazione complessiva* a partire da diversi valori dei parametri di obiettivo

$$1) \quad P = \sqrt[100]{0,7^{20} \times 0,9^{50} \times 0,6^{30}} = 0,758$$

$$2) \quad P = \sqrt[100]{0,4^{20} \times 0,9^{50} \times 0,6^{30}} = 0,678$$

$$3) \quad P = \sqrt[100]{0,1^{20} \times 0,9^{50} \times 0,6^{30}} = 0,514$$

$$4) \quad P = \sqrt[100]{0,7^{20} \times 0,4^{50} \times 0,6^{30}} = 0,505$$

$$5) \quad P = \sqrt[100]{1,0^{20} \times 1,0^{50} \times 0,1^{30}} = 0,501$$

N.B.: Per costruzione, ogni parametro di valutazione del singolo obiettivo non potrà mai essere inferiore a 0,1.

## Misurazione della performance complessiva della Struttura – ulteriori elementi

Esattamente come il parametro di valutazione del singolo obiettivo, anche il parametro di valutazione complessiva presenta valori compresi tra 0 ed 1, dove:

0 = indica il mancato conseguimento, anche parziale, di tutti gli obiettivi (valore solamente teorico in quanto per costruzione ogni obiettivo non può avere un valore inferiore a 0,1)

1 = indica il pieno conseguimento degli obiettivi nel loro complesso (tutti gli obiettivi sono raggiunti al 100%)

A titolo puramente indicativo, si può ritenere che un coefficiente di raggiungimento del singolo obiettivo pari o maggiore di 0,90 (il primo decile) possa significare una valutazione pienamente positiva nei riguardi del singolo dirigente, mentre valori pari o superiori 0,75 ma inferiori a 0,9 (ossia inferiori al primo decile, ma in ogni caso superiori al primo quartile) possono essere comunque un segnale tangibile di una buona performance (si possono naturalmente modificare gli estremi delle fasce e/o definire altre fasce)

## Misurazione della performance complessiva della Struttura – possibili “correttivi”

E' inoltre possibile, eventualmente, introdurre nell'impianto metodologico (e per ciascuna Struttura) un coefficiente, denominato di “difficoltà”, volto a calibrare e valutare meglio il comportamento delle singole Strutture e di conseguenza di ciascun dirigente.

Infatti, per rendere i risultati il più possibile aderenti alla realtà, occorre tenere nella giusta considerazione:

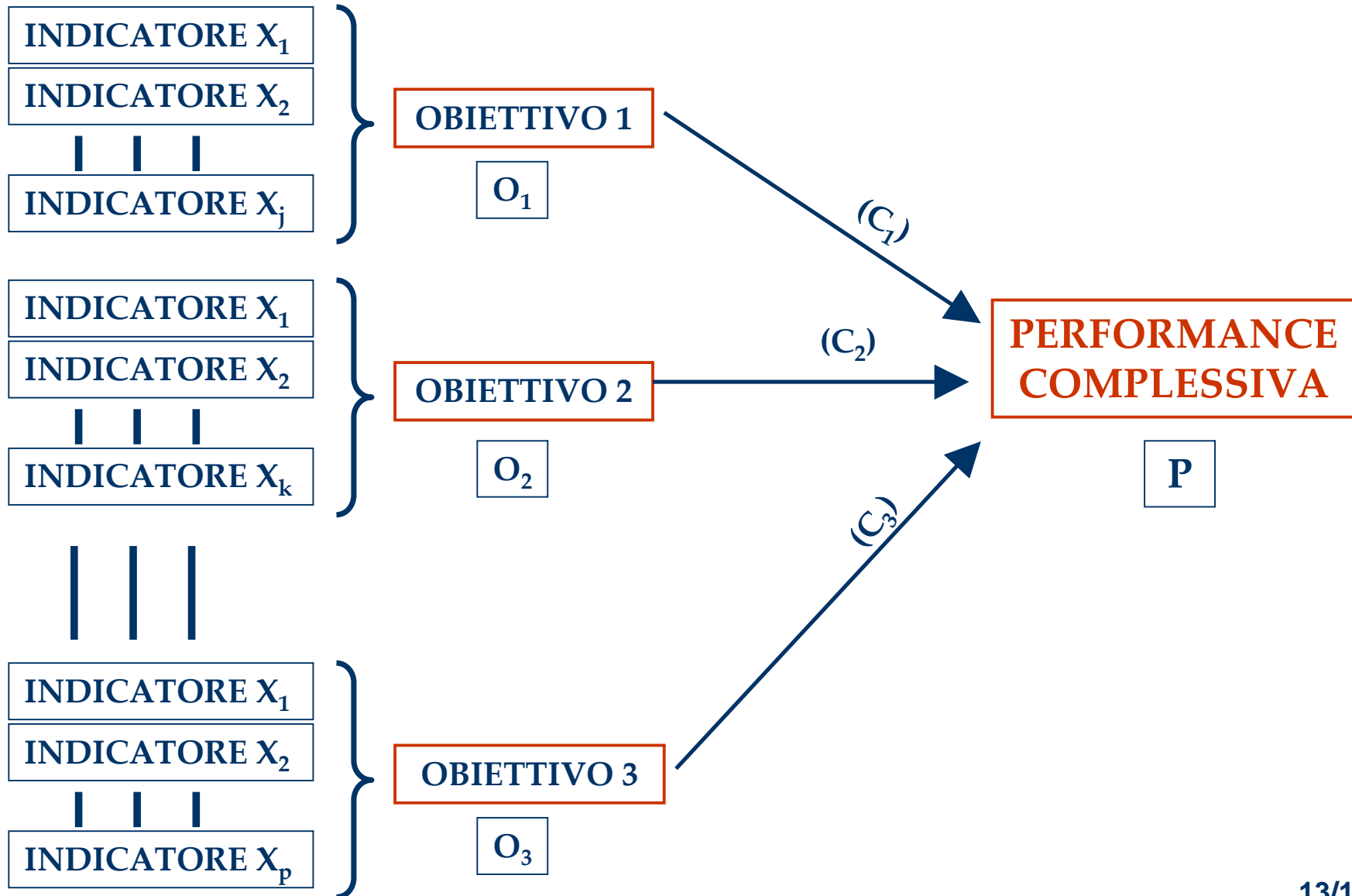
- 1) le (eventuali) difficoltà che possono emergere durante (e non necessariamente all'inizio) il percorso finalizzato al conseguimento del dato obiettivo.
- 2) L'introduzione di obiettivi più “ambiziosi” (a più elevato contenuto innovativo) generalmente caratterizzati da un coefficiente di difficoltà superiore rispetto a obiettivi ritenuti “ordinari”.

## Misurazione della performance complessiva della Struttura – possibili “correttivi”

Tale coefficiente (che chiameremo C) andrebbe a “moltiplicare” per una costante (si può ipotizzare un valore compreso tra 1 e 2 – in base alla difficoltà “rilevata” e concordata con l’O.I.V.) il valore del parametro di valutazione del singolo obiettivo (fermo restando che la valutazione complessiva non potrà mai essere, ovviamente, superiore ad 1); in tal modo – supponendo, ad esempio, che il parametro di valutazione dell’obiettivo 1 sia stato calcolato pari a 0,3 e si ritenga di voler adottare un fattore di correzione pari a 1,5 – il parametro “corretto” potrà essere calcolato come segue:

$$\hat{O}_1 = O_1 \times C_1 = 0,3 \times 1,5 = 0,45$$

# Percorso operativo del Modello



# Alcuni spunti di riflessione

---

- Differenza tra sintesi Aritmetica (presuppone la “sostituibilità” degli indicatori che è accettabile tra indicatori di base interni ad un determinato obiettivo ma non tra obiettivi) e sintesi Geometrica (più sensibile, compensa meno eventuali “mancanze” in uno o più obiettivi)
- Metodologia e risultato sono di semplice interpretabilità e facile verificabilità
- Metodo flessibile: si possono cambiare numero e tipo di indicatori ed obiettivi senza “stravolgere” l’impianto metodologico complessivo