



CONSULENZA | FORMAZIONE | RICERCA
via Donatello, 9 - Milano | www.farepa.it | info@farepa.it

Come redigere gli obiettivi e gli indicatori

Milano, giugno 2022

Luca Bisio – Partner farePA S.r.l.

Professore di Economia e Gestione delle Imprese – Università degli Studi di Milano-Bicocca



1. Gli obiettivi





Obiettivo



Risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse nella gestione dei processi di erogazione di un determinato servizio, relativamente all'anno di riferimento per la programmazione

Caratteristiche degli obiettivi



- **Specifici:** che **esplicitino il risultato** da raggiungere, in termini di quantità e qualità, **indicandone il destinatario**;
- **Misurabili:** il cui **risultato** da raggiungere sia **quantificabile**;
- **Realizzabili:** il cui raggiungimento **non sia al di là delle possibilità e delle risorse disponibili** al singolo dipendente;
- **Rilevanti:** che siano **coerenti e pertinenti rispetto agli obiettivi**, alle priorità e alle strategie dell'**unità organizzativa** di cui si fa parte;
- **Con una scadenza:** **riferibili ad un arco temporale** determinato.



Art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09

Requisiti degli obiettivi:

- **rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni** della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- **specifici e misurabili** in termini concreti e chiari;
- **significativo miglioramento della qualità dei servizi** e degli interventi;
- riferibili ad un **arco temporale determinato**;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da **standard** definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da benchmarking;
- confrontabili con le **tendenze della produttività** con riferimento, ove possibile, almeno **al triennio precedente**;
- **correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**

La posizione della Corte dei conti



Obiettivi, indicatori e target quali presupposto per la distribuzione della premialità

«L'erogazione del compenso aggiuntivo è, quindi, subordinata alla sussistenza di determinati presupposti, *non altrimenti surrogabili*:

- i) l'assegnazione da parte del Direttore Generale, *ex ante*, anno per anno, ai singoli direttori, di specifici obiettivi da raggiungere;
- ii) l'accertamento ex post dei risultati di gestione ottenuti da ciascuno di essi;
- iii) la fissazione di parametri per la misurazione dei risultati medesimi».

Corte dei conti – Sezione giurisdizionale per la regione Lazio: sentenza 6 febbraio 2018, n. 71.



Tipologie di obiettivi



Obiettivi più legati al rispetto di **standard** dei servizi erogati



Obiettivi **progettuali**



2. Gli indicatori





Indicatore



Per **indicatore** si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un **numero** volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di **stakeholder** interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

Tipologie di indicatori



Obiettivi più legati al
rispetto di **standard**
dei servizi erogati



Standard

Obiettivi **progettuali**



Target



Standard



È il valore della performance attesa, che l'organizzazione fissa e si impegna a garantire in ogni caso agli utenti, correlato ad un indicatore di un servizio erogato

N.B.

I servizi erogati sono relativamente stabili



Target



È il valore della performance attesa correlato ad un indicatore di un obiettivo progettuale



N.B.

Gli obiettivi progettuali non sono ripetitivi nel tempo

Tipologie di indicatori



➔ **Quantitativi:** misurano **profili di efficacia** (rapporto obiettivo/risultato) e di **efficienza** (rapporto risorse impiegate/risultato)

➔ **Qualitativi:** elementi che integrano le **informazioni quantitative** rilevate descrivendo aspetti non quantificabili ma utili alla comprensione del risultato atteso ed, ex post, conseguito

Classificazione degli indicatori quantitativi



Tipologia di indicatori quantitativi

1. QUANTITÀ

2. QUALITÀ

3.
SODDISFA-
ZIONE
UTENZA

4.
EFFICIENZA

2.1 Accessibilità

2.2 Qualità tecnica

2.3 Tempestività

EFFICACIA

3. Il software per la redazione degli obiettivi e degli indicatori



Scheda obiettivo - descrizione

Scheda di valutazione delle performance 2022

Obiettivi inseriti

Descrizione

Personale

Risultati

SCHEDA DEFINIZIONE OBIETTIVO

[Informazioni su criteri di valutazione](#)

Tipologia obiettivo: Obiettivo unico

Descrizione dell'obiettivo per l'anno 2022 (Max 3.000 caratteri)

Nome e cognome	Posizione	% peso obiettivo per questa tipologia
████████████████████	Categoria D - Area amministrativa-gestionale	<input type="text"/>

Salva

Indietro

Scheda obiettivo – personale coinvolto

Scheda di assegnazione degli obiettivi - Anno 2022

Obiettivi inseriti

Descrizione

Personale

Risultati

SCHEDA DEFINIZIONE OBIETTIVO

Altro personale assegnato o che collabora a realizzare l'obiettivo

Inserisci nuovo personale o collaboratore

Nome - cognome - categoria - area	Tipo collaborazione	% tempo da dedicare alla realizzazione
<input type="text" value="Mario Rossi"/>	<input type="text" value="Collaborazione oppure Assegnato"/>	<input type="text" value="100"/>

Salva

Indietro

Scheda obiettivo - risultati

Scheda di assegnazione degli obiettivi - Anno 2022

Obiettivi inseriti

Descrizione

Personale

Risultati

SCHEDA DEFINIZIONE OBIETTIVO

Risultati attesi e indicatori

Inserisci nuovo risultato

Descrizione del risultato atteso (Max 3.000 caratteri)	Scadenza temporale (gg/mm/aaaa)	Indicatore di quantita' di prodotto/risultato (Max 300 caratteri)	Indicatore di qualita' di prodotto/risultato (Max 300 caratteri)	Target/Standard (Max 300 caratteri)
<input type="text" value="Descrizione del risultato atteso"/>	<input type="text" value="31/12/2022"/>	<input type="text" value="Indicatore di <u>quantita'</u>"/>	<input type="text" value="Indicatore di <u>qualita'</u>"/>	<input type="text" value="Target/Standard "/>

Salva

Indietro

Partner, consulente e formatore - farePA

www.farepa.it
l.bisio@farepa.it

- Consulente e formatore dal 1987;
- Componente di **Organismi e Nuclei di valutazione**;
- Esperto di **programmazione, contabilità e controllo** nella PA;
- Già consulente della **Corte dei conti**.
- **Collaboro con:**

