

Monitorare l'avanzamento delle azioni dell'Agenda Digitale

FormezPA



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nell'ambito del Progetto E-leadership, in convenzione con la Regione Sardegna.

Il Progetto E-leadership è finanziato dal POR FSE 2014-2020 (Decisione C 2014 N 10096 del 17/12/2014), Asse 4 - Capacità istituzionale e amministrativa, a valere sull'azione 11.3.3 "Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders".

Questo materiale didattico è distribuito con la licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

FormezPA



Autore: Luca De Pietro, Maria Antonietta Sanna Artizzu

Creatore: Formez PA

Diritti: Regione Autonoma della Sardegna

Data: Dicembre 2017

Monitorare l'avanzamento delle azioni dell'Agenda Digitale

Come monitorare l'avanzamento delle azioni dell'Agenda Digitale? Per affrontare questa questione ci sono almeno tre diverse dimensioni da prendere in considerazione:

- cosa monitorare ovvero focalizzarsi sulle singole azioni e/o anche sui risultati complessivi prodotti dall'Agenda Digitale?
- come monitorare ovvero, a seconda dell'oggetto del monitoraggio, scegliere solo l'aspetto quantitativo attraverso la rilevazione di una serie di indicatori (chiamati anche in inglese Kpi – Knowledge Performance indicator) oppure analizzare anche l'aspetto qualitativo?
- quando monitorare l'avanzamento di un'azione? Solo alla fine della stessa o forse meglio anche in alcune fasi intermedie? Quali?

Sicuramente è necessario focalizzarsi sulle singole azioni che costituiscono l'Agenda Digitale per capire se le singole azioni hanno raggiunto gli obiettivi previsti ma non possiamo non avere un sistema di monitoraggio complessivo dell'Agenda Digitale che vada oltre alla raccolta sistematica dei singoli indicatori di azione.

Un'altra indicazione di carattere generale ma importante è che una corretta attività di monitoraggio deve partire ovviamente nella fase di progettazione dell'azione. Ovvero nella fase di progettazione è fondamentale procedere all'individuazione:

- degli indicatori con i quali si verificherà l'avanzamento dell'azione;
- della modalità di determinazione degli stessi, per esempio come verrà raccolto il dato;
- dei tempi di rilevazione (ovvero ogni quanto tempo verrà quantificato l'indicatore);
- dal valore target dell'indicatore al termine dell'azione ma (se utile, e spesso lo è) anche in uno o più step e/o fasi intermedie.

Il monitoraggio quindi non è un'attività da considerare residuale da espletare alla fine dopo l'ideazione, la progettazione e gli aspetti tecnico-amministrativi, ma un'attività fondamentale che va definita in modo analitico attraverso l'individuazione degli indicatori principali già nella fase di progettazione. Questo è utile per diversi motivi:

- fornisce ai gestori dell'azione (e di tutta l'Agenda Digitale) informazioni utili su come costruire il sistema di monitoraggio in termini di informazioni da raccogliere, procedure,

aspetti organizzativi (come il personale da coinvolgere), sistema informativo a supporto etc;

- permette anche ai beneficiari che realizzeranno i singoli progetti nell'ambito di un'azione di avere piena consapevolezza fin dall'inizio di come verranno monitorati ma soprattutto di quali obiettivi economici, fisici, di prodotto e di impatto devono raggiungere.

Torniamo quindi alla domanda principale: quali indicatori scegliere per monitorare l'avanzamento delle singole azioni? Ovviamente non è facile definire a priori gli indicatori ottimali in senso generale ma esistono delle macro categorie di indicatori a cui in qualche modo ispirarsi. Le principali sono queste quattro categorie (più una che vedremo dopo):

- Indicatori di realizzazione finanziaria ed economica, sono quegli indicatori che esplicitano l'avanzamento della spesa prevista per la realizzazione dell'azione o dell'intervento e che ne monitorano i costi complessivi o per driver (ovvero riferiti a una grandezza di riferimento);
- Indicatori di realizzazione fisica, sono indicatori strettamente connessi con il volume dei prodotti e dei servizi erogati dall'azione;
- Indicatori di risultato (output), sono gli indicatori che rappresentano l'esito più immediato dell'azione;
- Indicatori di impatto (outcome) esprimono l'impatto che l'azione, insieme ad altre azioni intraprese dall'amministrazione e ovviamente anche da fattori esterni, produce sulla collettività, sull'ambiente sul sistema nel suo complesso. Tali indicatori sono quindi caratterizzati da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione dell'amministrazione.

Proviamo adesso ad entrare nel dettaglio di queste diverse tipologie di indicatori esplicitando – anche con degli esempi – quelli che potrebbero essere applicati. Ovviamente ogni singola azione avrà i suoi indicatori ma proveremo a fornire quelli più significativi per macro-categoria di azione: infrastrutture, cultura digitale e servizi digitali.

Gli indicatori di realizzazione finanziaria sono quelli “storici” (ovvero in uso da molto tempo) nei progetti gestiti dalla pubblica amministrazione e forse anche quelli più generali e/o trasversali. Fanno riferimento di solito a due grandezze: agli impegni contabili e all'avanzamento della spesa sostenuta. Per esempio nel caso di un'azione rivolta allo sviluppo di servizi digitali per gli enti locali di un territorio assegnata tramite un bando pubblico potremmo avere due indicatori di realizzazione finanziaria di questo tipo:

- quante delle risorse disponibili per una determinata azione rispetto alle risorse finanziarie complessive sono state impegnate ad una certa data;
- quante delle risorse disponibili per una determinata azione rispetto alle risorse finanziarie complessive sono state erogate/spese verso i beneficiari dell'azione a una certa data.

Gli indicatori di realizzazione economica o di costo sono anche questi diffusi e consueti nel monitoraggio delle azioni da parte del soggetto pubblico. Fanno riferimento di solito a questi valori: costi di progetto, i costi medi dei progetti, i costi medi per un "driver" o grandezza significativa per quell'ambito. Per esempio continuando con l'esempio di prima del finanziamento agli enti locali potrebbe essere interessante mappare i seguenti indicatori di costo:

- i costi dei singoli progetti finanziati;
- il costo medio per progetto;
- il costo per abitante (dividendo il costo del progetto per il nr degli abitanti del ente proponente);
- il costo per servizio digitale attivato (dividendo il costo del progetto per il nr dei servizi digitali attivati).

Ovviamente gli indicatori di costo possono essere molto utili per i gestori dell'azione di innovazione per avere delle prime indicazioni comparative (se pur macro) tra i singoli progetti finanziati nell'ambito dell'azione. Di solito gli indicatori di costo possono essere qualificati all'avvio dei progetti prendendo i valori previsionali di budget ed ovviamente alla fine con i valori rendicontati e realmente sostenuti dai beneficiari. Il loro utilizzo in questi due momenti è collegato tipicamente a finalità diverse: in fase iniziale per la selezione dei progetti mentre in fase finale per verificare l'efficienza degli stessi.

Gli indicatori di realizzazione fisica fanno riferimento ai volumi, alle quantità dei "prodotti" e servizi sviluppati dall'azione di innovazione. Anche questi indicatori sono spesso presenti in moltissimi programmi finanziati dalle risorse europee o nazionali. Per esempio in un'azione di infrastrutturazione attraverso la posa di fibra ottica per abilitare la banda ultra larga alcuni indicatori che si possono usare sono:

- i km di fibra ottica stesa in un determinato periodo di tempo;
- le unità immobiliari connesse e raggiunte dalla fibra ottica.

Ovviamente per ogni tipologia di azione si possono (e si devono) individuare specifici indicatori di realizzazione. Se per esempio vogliamo monitorare un'azione di acculturazione digitale che prevede l'attivazione sul territorio di centri tecnologicamente dotati gli indicatori di realizzazione più significativi potrebbero essere:

- nr dei centri attivati sul territorio
- nr di postazioni disponibili in questi centri
- nr di persone che hanno utilizzato i servizi dei centri

Da notare inoltre come gli indicatori di realizzazione rappresentano quelle "grandezze" che rapportate ai costi forniscono informazioni (come visto in precedenza) molto importanti per permettere ai gestori dell'azione di confrontare diversi progetti.

Un'altra categoria di indicatori molto utili per valutare l'avanzamento di un'azione sono gli indicatori di risultato: che come abbiamo visto precedentemente fanno esplicito riferimento all'esito più immediato dell'azione. Continuando con gli ultimi due esempi sopra descritti ecco alcuni indicatori di risultato:

- per l'azione di infrastrutturazione visto che l'esito immediato è ricollegabile all'aumento delle unità immobiliari raggiunte dalla nuova rete in fibra ottica l'indicatore di risultato potrebbe essere la "percentuale di unità immobiliari (sul numero complessivo del territorio) che sono state collegate alla nuova rete a fibra ottica" grazie all'intervento pubblico;
- per l'azione di acculturazione digitale visto che l'esito immediato è ricollegabile al numero di comuni con i centri attivi l'indicatore di risultato potrebbe essere la "percentuale di amministrazioni comunali con centri attivi".

Non meno importanti sono gli indicatori di impatto. Questi ultimi esprimono l'impatto che l'azione, insieme ad altre azioni intraprese dall'amministrazione e ovviamente anche da fattori esterni, produce sulla collettività, sull'ambiente sul sistema nel suo complesso. Possiamo continuare con l'esempio sull'azione infrastrutturale in quanto ha una forte valenza esemplificativa: nel caso l'Agenda Digitale avesse un obiettivo strategico di portare a tutti i cittadini ed imprese la nuova rete a fibra ottica l'indicatore di impatto dell'azione specifica di infrastrutturazione sarebbe il 100% delle unità immobiliari. Una parte di questo obiettivo è ovviamente garantito dall'azione diretta dell'amministrazione (indicatore di risultato) ma per raggiungerlo è necessario che gli operatori di telecomunicazione sviluppino anche i loro piani

di investimento. Nel caso dell'azione sull'acculturazione digitale l'indicatore di impatto potrebbe essere "una determinata percentuale di cittadini che hanno competenze digitali di base". Anche in questo caso l'aumento della percentuale di cittadini con competenze digitali di base su un determinato territorio sarà ricollegabile all'azione di acculturazione fatta dai centri aperti dall'amministrazione ma anche da altre iniziative quali ad esempio i percorsi formativi promossi dalle scuole, dalla formazione continua dei lavoratori, dall'autoapprendimento etc. Gli indicatori di impatto possono rappresentare – se opportunamente definiti – quel sotto-insieme di indicatori che possono ricollegare la singola azione con l'avanzamento complessivo dell'Agenda Digitale. Inoltre la loro definizione – se coerente con i principali indicatori utilizzati per monitorare la digitalizzazione dell'economia e della società – possono permettere un benchmarking (confronto) sull'avanzamento delle singole azioni ma soprattutto dell'Agenda nel suo complesso anche con altri territori. In questo caso ispirarsi il più possibile agli indicatori che compongono il DESI (già visti nel primo modulo) può rappresentare un elemento estremamente utile e di facile realizzabilità.

In realtà oltre a queste quattro categorie di indicatori, è importante monitorare l'avanzamento (o meglio la realizzazione) di un'azione dell'agenda digitale anche attraverso la raccolta e la valutazione di indicatori di "customer satisfaction". In particolare si tratta di valutare la qualità del servizio percepita dagli utenti finali, ovvero continuando con gli esempi da coloro che utilizzano le infrastrutture realizzate (se la velocità di erogazione corrisponde a quella prevista), quelli che utilizzano i centri di acculturazione (se i servizi di supporto e/o formativi sono stati percepiti efficaci), quelli che utilizzano i servizi digitali degli enti locali (se il servizio è usabile, funzionante etc). Inserire anche questa categoria di indicatori è molto importante per evitare il classico rischio di "l'operazione è riuscita ma il paziente è morto", ovvero tradotto nel "gergo" dell'agenda digitale: aver collegato tutte le unità immobiliari alla rete a fibra ottica ma poi gli utenti si ritrovano con una qualità del servizio di connessione simile alla tecnologia precedente!!!!

Come dicevamo all'inizio: il monitoraggio di un'azione non può avvenire solo raccogliendo e sistematizzando indicatori quantitativi ma deve prevedere anche delle modalità qualitative. La parte qualitativa, condotta con le tradizionali metodologie quali le interviste dirette, i focus group, i world coffee etc deve essere rivolta all'ascolto in modo continuativo dei beneficiari diretti delle singole azioni, ovvero da coloro che hanno proposto e attuato dei progetti. Le finalità di questo monitoraggio qualitativo possono essere diverse:

- condividere con i protagonisti i principali trend che emergono dalla lettura dei dati

quantitativi;

- raccogliere da loro le cause o le motivazioni di valori quantitativi divergenti nei diversi contesti oppure di valori sopra o sotto le aspettative;
- costruire in modo collaborativo possibili azioni correttive da intraprendere se necessario.

L'ultimo punto è particolarmente importante e cruciale. Tutte le politiche pubbliche, ed in particolare quelle che si occupano di innovazione (anche digitale), richiedono continue misure correttive per aggiustare al meglio l'efficacia delle loro azioni. Una delle reali finalità quindi del sistema di monitoraggio è fornire dati, informazioni e conoscenza per gestire in modo dinamico questo continuo sistema di aggiustamento e "tuning". La sfida è impegnativa ma non può che essere colta per evitare di "sprecare" le poche risorse pubbliche sul tema.