

## **Sintesi metodologica del procedimento per la misurazione del conseguimento di obiettivi strategici**

Il procedimento che qui viene presentato ha lo scopo di valutare il conseguimento (o meno) degli obiettivi strategici/operativi, ovvero le *performance* dei singoli dirigenti. Appare opportuno sottolineare che il procedimento 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 ordinato, più espressivo e più oggettivo (come quello quantitativo), rispetto a concettualizzazioni e sintesi qualitative.

In tale contesto, pur tenendo conto delle dimensioni della qualità, ovvero la tempestività, l'accessibilità, la trasparenza e l'efficacia (come da indicazioni CIVIT/ANAC), l'utilizzazione del procedimento, senza ovviamente alterare la portata del risultato, ha comportato un insieme di scelte preliminari riguardante la particolare natura del fenomeno analizzato e la selezione delle variabili esplicative (che chiameremo indicatori) che, con riferimento a ciascun obiettivo, misurano (e valutano) il livello di raggiungimento dello stesso. Infatti, come è immediato comprendere, il risultato atteso è di natura dicotomica (conseguimento o meno dell'obiettivo) e gli indicatori che ne determinano il raggiungimento sono di natura diversa, non sempre direttamente quantitativi. Per tale ragione, gli indicatori, per un più corretto ed omogeneo impiego del procedimento, sono inizialmente resi relativi (cioè sono depurati dall'unità di misura e presentano valori compresi tra 0 e 1 o, più espressivamente in termini percentuali, tra 0 e 100), per poi essere trasformati in modo da assumere il medesimo significato man mano che crescono di valore. In altre parole, un valore prossimo all'unità di ciascun indicatore indica il conseguimento dell'obiettivo, mentre valori vicini allo zero indicano il contrario. Nell'ambito di ciascuna Struttura, ogni obiettivo ha un proprio coefficiente di importanza (anch'esso compreso tra 0 e 100 in modo tale che la somma di tali coefficienti sia pari ad 100 per ogni Struttura). Definiti gli obiettivi e la loro importanza, individuati gli indicatori relativi, viene adottato un procedimento di sintesi statistica che, elaborando gli indicatori, consente di pervenire alla valutazione complessiva (ed anche per singolo obiettivo strategico) della *performance* di ciascun dirigente attraverso dei parametri (che variano tra 0 e 100) che denomineremo *parametri di valutazione dei singoli obiettivi* e *parametro di valutazione complessiva*. Inoltre, a titolo puramente indicativo, si può ritenere che un parametro di raggiungimento del singolo obiettivo con valore pari o superiore al 90% (ovvero rientrante nel

primo 10% delle migliori *performance* possibili) possa significare una valutazione *pienamente positiva* nei riguardi del singolo dirigente, mentre valori del parametro pari o superiori al 75% (ma ovviamente inferiori al 90%, ovvero rientranti nel primo 25% delle migliori *performance* possibili) possano rappresentare comunque un segnale tangibile di una *buona performance* (si possono naturalmente modificare gli estremi delle fasce e/o definire altre fasce). Infine è 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 sia le (eventuali) difficoltà che possono emergere durante (e non necessariamente all'inizio) il percorso finalizzato al conseguimento del dato obiettivo, sia l'introduzione di obiettivi più ambiziosi, a più elevato contenuto innovativo, ma con un coefficiente di difficoltà superiore rispetto ad un obiettivo ritenuto ordinario. Dette difficoltà possono essere opportunamente parametrizzate in base alla definizione di un grado di difficoltà condiviso con il dirigente di riferimento.

In conclusione, al termine del percorso metodologico utilizzato, possono essere effettuate, inoltre, ulteriori verifiche, in termini di definizione di indicatori e relative intensità; tutto ciò allo scopo di evitare che eventuali imprecisioni nella costruzione degli indicatori possano penalizzare i risultati ottenuti dalle singole Strutture e, conseguentemente, dai relativi dirigenti.

Il procedimento di valutazione sul perseguimento degli obiettivi strategici/operativi dei singoli dirigenti si avvale di un sistema di valutazione che attribuisce il 90% agli obiettivi attribuiti al singolo dirigente e il restante 10% alle capacità manageriali, valutate dal dirigente sovraordinato.

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:

$$O_1 = 0,7 \quad W_1 = 20$$

$$O_2 = 0,9 \quad W_2 = 50$$

$$O_3 = 0,6 \quad W_3 = 30$$

Il parametro di valutazione complessiva relativamente agli obiettivi assegnati sarà:

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

Tale valore concorre a determinare il 90% del risultato. Il rimanente 10% è definito dal Dirigente sovraordinato e riguarda le capacità manageriali.

