



Organismo indipendente di valutazione della performance

Relazione sulla misurazione e valutazione della performance individuale – anno 2015
aggiornata al 10 maggio 2016

SINTESI

Roma, 10 maggio 2016

Relazione sulla misurazione e valutazione della performance individuale – anno 2015 aggiornata al 10 maggio 2016

1. Finalità

La presente Relazione predisposta dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) del CNEL ha come oggetto la misurazione e conseguentemente la valutazione del raggiungimento (o meno) degli obiettivi strategici/operativi assegnati ai singoli Dirigenti e facenti parte del ciclo della *performance* 2015. Tale ciclo ha visto la luce all'interno del Piano della performance 2014-2015 elaborato dal Segretariato generale e le cui linee di indirizzo hanno orientato l'azione amministrativa del CNEL.

La Relazione è strutturata secondo lo schema utilizzato per l'analogo documento riferito al 2014; pertanto nel quadro dell'articolazione funzionale del sistema di valutazione della *performance* e a fianco di quella organizzativa, la *performance* individuale dei Dirigenti è stata sottoposta da parte dell'OIV ad un'attenta analisi valutativa mediante l'utilizzazione di una metodologia statistica (che viene descritta sinteticamente nel prossimo paragrafo), condivisa con gli stessi Dirigenti e definita dopo numerosi incontri nei quali, oltre ai presupposti teorici e concettuali, sono state esaminate le implicazioni quantitative e interpretative di detta valutazione.

Il percorso di attuazione del ciclo della performance 2015 si è sviluppato seguendo fasi simili a quelle sperimentate con successo nel 2014, ovvero: a) nel gennaio 2015 è stato ripreso il procedimento metodologico di valutazione utilizzato nel 2014 e sono state individuate le linee guida per la definizione degli indicatori idonei a tradurre quantitativamente l'azione operativa dei Dirigenti nell'anno 2015; b) nel marzo 2015, stabiliti da parte dei Dirigenti gli obiettivi e condivisi con il Segretariato generale, sono stati poi predisposti e, in qualche modo, "certificati", nel senso di condivisi, gli indicatori di *performance* collegati ai singoli obiettivi dei Dirigenti; c) nel luglio 2015 è stato effettuato un monitoraggio semestrale degli indicatori e relative simulazioni; d) nel dicembre 2015 è stata avviata la fase conclusiva del monitoraggio. Va posto in luce che l'intera operazione è stata realizzata con la sostanziale collaborazione della struttura tecnica di supporto che ha svolto la propria funzione con competenza e professionalità.



2. La metodologia statistica impiegata

Appare inizialmente opportuno sottolineare che il procedimento adottato 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 qualsiasi procedimento statistico, di fornire uno strumento idoneo ad indicare, anche attraverso l'introduzione di "ragionevoli compromessi" logico-operativi, gli orientamenti principali e la portata complessiva del fenomeno analizzato, mediante l'uso di un linguaggio senza dubbio più ordinato, più espressivo e più oggettivo (come quello quantitativo), rispetto a concettualizzazioni e sintesi qualitative, frutto molto spesso di personali "percezioni". Siamo di fronte ad un tentativo, a nostro parere, che ha dato esiti positivi, in termini interpretativi della realtà osservata; naturalmente, alla luce di eventuali criticità che potranno sorgere, l'impianto metodologico può essere sottoposto ad aggiustamenti sul piano puramente applicativo, fermo restando, quindi, la sua corretta impostazione teorica e la relativa validità scientifica.

L'utilizzazione del procedimento che qui viene sinteticamente commentato ha comportato, senza naturalmente alterare la portata del risultato, un insieme di scelte preliminari riguardanti la particolare natura del fenomeno esaminato e la selezione delle variabili esplicative (cioè gli indicatori) che, con riferimento a ciascun obiettivo, misurano (e valutano) il livello di raggiungimento dello stesso. Infatti, come è facile comprendere, il risultato atteso è di tipo dicotomico (conseguimento o meno dell'obiettivo prefissato) e gli indicatori che ne determinano il raggiungimento sono di natura diversa, non sempre direttamente quantitativi. Per questa ragione, gli indicatori, per un più corretto ed omogeneo impiego del procedimento, son inizialmente resi relativi (ovvero depurati dalla propria unità di misura e presentano valori compresi tra 0 e 1, o più espressivamente in termini percentuali, tra 0 e 100), per poi essere eventualmente 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, sul piano statistico, il conseguimento dell'obiettivo, mentre valori prossimi allo zero indicano il contrario. Nell'ambito di ciascuna Struttura, ogni obiettivo da conseguire ha un proprio coefficiente di importanza (anch'esso compreso tra 0 e 100 in modo tale che la somma di tali coefficienti sia pari a 100 per ciascuna Struttura). Definiti gli obiettivi e la loro importanza, individuati i relativi indicatori, 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 (fatta salva la parte riguardante la capacità manageriale che viene valutata dal Dirigente sovraordinato con un valore compreso tra 0 e 10 e che vale il 10% dell'intera valutazione) mediante la determinazione di parametri (che variano tra 0 e 100) che sono denominati parametri di valutazione dei singoli obiettivi e parametro di valutazione complessiva, il quale, come detto, rappresenta il 90% dell'intera *performance*. Infine, è possibile introdurre eventualmente nell'impianto metodologico e per ogni Struttura – ma per la valutazione 2015 non è stato

previsto – un coefficiente detto di difficoltà, volto a calibrare e a valutare meglio il comportamento delle Strutture e conseguentemente dei Dirigenti. Infatti, per rendere i risultati il più possibile aderenti alla realtà, occorre tenere nella giusta considerazione sia le (eventuali) difficoltà che possono emergere durante il percorso finalizzato al conseguimento del dato obiettivo (e non necessariamente nel momento di definizione degli obiettivi), sia l'introduzione di obiettivi più "ambiziosi", a più elevato contenuto innovativo, con un coefficiente di difficoltà ovviamente superiore ad un obiettivo ritenuto "ordinario". Dette difficoltà possono essere opportunamente parametrizzate in base alla definizione di un grado di difficoltà da condividere con il Dirigente interessato.

3. I risultati conseguiti

L'applicazione della metodologia prima descritta agli indicatori prescelti ha consentito di misurare e quindi valutare la performance individuale dei Dirigenti. Inizialmente è bene evidenziare che, complessivamente, gli obiettivi prefissati dalla compagine dirigenziale – ciascuno con il proprio peso relativo - sono stati 42 con una media per singola Struttura uguale a 6 obiettivi, mentre gli indicatori utilizzati sono stati nel complesso 88, con una media che sfiora i 15 indicatori per singola Struttura . Si precisa, al riguardo, che l'*Ufficio per gli Affari Generali e Istituzionali* ha avuto come Dirigente di riferimento la dott.ssa Maria Concetta Corinto fino alla fine del mese di luglio e la dott.ssa Larissa Venturi nella seconda parte del 2015; entrambe sono state valutate per il periodo corrispondente.

Pur nella diversità operativa delle singole Strutture, quanto appena sottolineato, segnala un'accurata ricerca e, dove possibile, un'adeguata articolazione di un insieme di indicatori quantitativi capaci, lo ripetiamo, di far emergere con evidente chiarezza l'attività svolta dalla determinata Struttura verso il conseguimento del dato obiettivo. Senza appesantire il contenuto della presente relazione, è importante sottolineare che le relazioni dei Dirigenti sulle attività 2015 confermano le difficoltà in termini di programmazione per via della transitorietà legata alla trasformazione dell'Ente. Quest'ultimo, tuttavia, ha messo in atto azioni di miglioramento di carattere qualitativo che si esprimono anche in colleganze puntuali, in cui si evincono con maggiore evidenza non solo il dato quantitativo puro (con relativa fonte), ma anche la modalità di raggiungimento dello specifico target; inoltre è sufficiente qui richiamare l'attenzione anche sulla circostanza che gli indicatori prescelti, di cui alcuni in comune tra Strutture, hanno come sostanziale matrice identificativa quella numerica, nel senso che ogni attività esplicativa destinata al raggiungimento di un determinato obiettivo, è rappresentata, in larga parte, dalla somma di singole operazioni (come, ad esempio, il numero di interventi effettuati di un certo tipo rispetto a quelli inizialmente previsti per la realizzazione dell'obiettivo) e non da una valutazione quantitativa "percepita" dal Dirigente. Questo atteggiamento ha permesso, a nostro avviso, di tradurre e di interpretare al meglio l'agire delle Strutture. Come pure è apparso utile, seppur in limitatissimi casi, effettuare in sede di

valutazione conclusiva opportune verifiche circa la capacità interpretativa di alcuni indicatori, per evitare che eventuali "imprecisioni" possano "penalizzare" gli esiti conseguiti. I risultati raggiunti dai singoli Dirigenti sono raccolti nel prospetto 1 qui appresso riportato:

Prospetto 1

Misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi dei Dirigenti

Anno 2015

Dott.ssa BELLI Angela

Obiettivo	1	peso	0,45	Risultato	1,00
"	2	"	0,05	"	1,00
"	3	"	0,05	"	1,00
"	4	"	0,25	"	1,00
"	5	"	0,20	"	1,00

Misurazione della performance complessiva:

$$P = 1^{0,45} \times 1^{0,05} \times 1^{0,05} \times 1^{0,25} \times 1^{0,20} = 1,00$$

Dott. BONACCORSO Mariano Michele

Obiettivo	1	peso	0,15	Risultato	1,00
"	2	"	0,15	"	1,00
"	3	"	0,15	"	1,00
"	4	"	0,15	"	1,00
"	5	"	0,15	"	1,00
"	6	"	0,10	"	1,00
"	7	"	0,15	"	1,00

Misurazione della performance complessiva:

$$P = 1^{0,15} \times 1^{0,15} \times 1^{0,15} \times 1^{0,15} \times 1^{0,15} \times 1^{0,10} \times 1^{0,15} = 1,00$$

Dott.ssa CORINTO Maria Concetta (fino al luglio 2015)

Obiettivo	1	peso	0,10	Risultato	1,00
"	2	"	0,30	"	1,00
"	3	"	0,40	"	1,00
"	4	"	0,05	"	1,00
"	5	"	0,05	"	1,00
"	6	"	0,10	"	1,00

Misurazione della performance complessiva:

$$P = 1^{0,10} \times 1^{0,30} \times 1^{0,40} \times 1^{0,05} \times 1^{0,05} \times 1^{0,10} = 1,00$$

Dott.DAU Michele

Obiettivo	1	peso	0,10	Risultato	1,00
"	2	"	0,15	"	1,00
"	3	"	0,50	"	1,00
"	4	"	0,10	"	1,00
"	5	"	0,05	"	1,00
"	6	"	0,05	"	1,00
"	7	"	0,05	"	1,00

Misurazione della performance complessiva:

$$P = 1^{0,10} \times 1^{0,15} \times 1^{0,50} \times 1^{0,10} \times 1^{0,05} \times 1^{0,05} \times 1^{0,05} = 1,00$$

Dott.ssa FLAGIELLO Angela

Obiettivo	1	peso	0,35	Risultato	1,00
"	2	"	0,30	"	1,00
"	3	"	0,05	"	1,00
"	4/5	"	0,05	"	1,00
"	6	"	0,20	"	1,00
"	7	"	0,05	"	1,00

Misurazione della performance complessiva:

$$P = 1^{0,35} \times 1^{0,30} \times 1^{0,05} \times 1^{0,05} \times 1^{0,20} \times 1^{0,05} = 1,00$$



Dott.ssa VENTURI Larissa

Obiettivo	1	peso	0,10	Risultato	0,98
"	2	"	0,20	"	0,90
"	3	"	0,20	"	0,95
"	4	"	0,15	"	1,00
"	5	"	0,10	"	0,81
"	6	"	0,10	"	1,00
"	7	"	0,05	"	0,89
"	8	"	0,05	"	1,00
"	9	"	0,05	"	0,97

Misurazione della performance complessiva:

$$P = 0,98^{0,10} \times 0,90^{0,20} \times 0,95^{0,20} \times 1^{0,15} \times 0,81^{0,10} \times 1^{0,10} \times 0,89^{0,05} \times 1^{0,05} \times 0,97^{0,05} = 0,94$$

Dott.ssa VENTURI Larissa (1)

Obiettivo	1	peso	0,10	Risultato	0,99
"	2	"	0,30	"	0,99
"	3	"	0,40	"	1,00
"	4	"	0,05	"	1,00
"	5	"	0,05	"	1,00
"	6	"	0,05	"	0,89
"	7	"	0,05	"	1,00

(1) da agosto 2015 Ufficio per gli Affari Generali e Istituzionali

Misurazione della performance complessiva:

$$P = 0,99^{0,10} \times 0,99^{0,30} \times 1^{0,40} \times 1^{0,05} \times 1^{0,05} \times 0,89^{0,05} \times 1^{0,05} = 0,98$$

Come si può immediatamente osservare, in base all'applicazione del procedimento statistico, tutti i Dirigenti hanno raggiunto un risultato apprezzabile, in termini di conseguimento degli obiettivi, frutto della loro attività, tradotta e interpretata dall'operare del meccanismo statistico utilizzato.

Come riferito nel paragrafo precedente, i risultati sopra riportati rappresentano il 90% dell'intera *performance* del Dirigente. A tale risultato va aggiunto, come detto, quello derivante dalla valutazione della capacità manageriale. Nel Prospetto 2 sono riportati i risultati della performance per l'anno 2015.



Nella prima colonna sono indicati i risultati del prospetto 1 in una scala di valori compresi fra 0 e 90; nella seconda colonna sono evidenziate le valutazioni delle capacità manageriali (con valori compresi tra 0 e 10) riguardanti ogni singolo Dirigente e proposte dal relativo Dirigente sovraordinato.;

L'ultima colonna riporta il risultato complessivo riferito alla valutazione della performance del singolo Dirigente.

Prospetto 2

RISULTATI DELLA PERFORMANCE

Anno 2015

	Raggiungimento Obiettivi su scala 0 – 90	Capacità manageriale su scala 0 – 10	Totale Performance su scala 0 - 100
Dott.ssa BELLI Angela	90	10.0	100.0
Dott. BONACCORSO Mariano Michele	90	10.0	100.0
Dott.ssa CORINTO Maria Concetta	90	10.0	100.0
Dott. DAU Michele	90	8.0	98.0
Dott.ssa FLAGIELLO Angela	90	10.0	100.0
Dott.ssa VENTURI Larissa	85	10.0	95.0
Dott.ssa VENTURI Larissa (1)	88	10.0	98.0



4. Alcune considerazioni conclusive

Alla luce degli obiettivi presentati e raggiunti dai singoli Dirigenti in base ai risultati derivanti dall'impiego della metodologia prima illustrata, appaiono apprezzabili, in un sintetico ma espressivo commento, le interconnessioni tra le strutture in termini di obiettivi trasversali che hanno generato flussi lavorativi condivisi (ad esempio in materia di digitalizzazione e dematerializzazione). Di rilievo appare anche la riduzione dei tempi di pagamento delle fatture elettroniche e lo sviluppo di sinergie nuove con altri Enti. Anche sugli adempimenti in materia di Trasparenza e anticorruzione, le relazioni mostrano una maggiore attenzione sui temi non limitandosi a fornire meri dati quantitativi (realizzato/non realizzato) ma introducendo elementi di miglioramento sugli aspetti della diffusione interna in termini di comunicazione e trasparenza (si veda l'implementazione della Intranet) e in termini di monitoraggio e trasparenza dei suoi esiti. Relativamente poi alle azioni ulteriori, si registrano quelle che incidono anche su altri aspetti organizzativi (come il benessere) e che riguardano la formazione del personale (riferiti sui temi della trasparenza, anticorruzione e contabilità).

Tale complessivo assetto, pur nella difficoltà della contingente situazione dell'Ente, restituisce una *performance* organizzativa positiva che tende ad orientarsi all'innovazione e alla resilienza. In una prospettiva più ampia, avuto anche presente la previsione normativa di soppressione dell'Istituto, tale tendenza costituisce un importante *Driver* (inteso come determinante della creazione di valore) da implementare e su cui puntare al fine di evitare la dispersione delle professionalità e del know-how acquisito.

Infine, non va comunque dimenticato che i risultati ottenuti dall'impiego di una qualsiasi metodologia valgono sempre nell'ambito delle ipotesi di lavoro assunte e che quindi, nel campo della valutazione dell'azione amministrativa e, più in generale, delle politiche pubbliche, è possibile avere differenti angoli visuali ed un'immediata conseguenza di tutto ciò è che nessun lavoro può ritenersi esauriente sia sul piano dell'approccio da adottare, sia per le tematiche da affrontare.

Roma, 10 maggio 2016

Il Presidente



(Prof. Gennaro Terracciano)