



Organismo indipendente di valutazione della performance

***Relazione sulla misurazione e valutazione
della performance individuale
Anno 2017***

Consiglio Nazionale Economia e Lavoro



73821437

0001083-25/06/2018-CNEL-CNEL-A

Roma, 19 giugno 2018

Relazione sulla misurazione e valutazione della performance individuale

Anno 2017

1. Finalità

La Relazione che qui viene presentata è stata predisposta dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) del Cnel ed ha come oggetto la misurazione e conseguente valutazione del raggiungimento (o meno) degli obiettivi strategici/operativi assegnati ai singoli Dirigenti nel quadro del ciclo della *performance* 2017. Tale ciclo ha visto la luce all'interno del più ampio Piano della *performance* 2017-2019 (determina del Presidente f.f. Cnel del 28/02/2017) che individua, per l'anno 2017, le priorità programmatiche per l'attività istituzionale e per l'azione amministrativa; in tale contesto, il Segretario generale del Cnel pone in essere tutte le iniziative necessarie per garantire la piena funzionalità degli Uffici e per assicurare all'azione amministrativa il massimo grado di efficienza, efficacia ed economicità, nell'ambito delle linee di indirizzo che debbono orientare l'azione amministrativa del Cnel.

La Relazione è strutturata, dove possibile, in base allo schema utilizzato per gli analoghi documenti riferiti al triennio precedente e ciò è positivo in quanto può consentire, tra l'altro, un possibile confronto temporale; 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'impiego 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* 2017 si è sviluppato seguendo fasi simili a quelle sperimentate con successo negli anni precedenti, ovvero: a) nel gennaio 2017 è stato ripreso il procedimento metodologico di valutazione utilizzato nel 2016 (occorre ricordare che in considerazione della particolare congiuntura istituzionale vissuta dal Cnel nel 2016 che ha avuto come momento decisivo il referendum popolare del 4 dicembre 2016 - conclusosi, come noto, con esito negativo – gli obiettivi operativi furono allora suddivisi in due blocchi, di mantenimento/chiusura e di valorizzazione, suddivisione non effettuata, ovviamente, per gli obiettivi 2017) e sono state stabilite le linee guida per la definizione degli indicatori idonei a tradurre quantitativamente l'azione operativa dei Dirigenti nell'anno 2017, individuati sia come somma di singole operazioni (come, ad esempio, numero di interventi effettuati di un determinato tipo rispetto a quelli inizialmente previsti per la realizzazione del dato obiettivo), sia da valutazioni quali/quantitative dello stesso Dirigente (del tipo obiettivo realizzato/non realizzato); b) nel marzo 2017, 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 2017 è stato effettuato un monitoraggio semestrale degli indicatori e relative simulazioni; d) nel dicembre 2017 è stata avviata la fase conclusiva del monitoraggio, nella quale si è verificata altresì, da parte dell'OIV, l'esistenza di una “sostanziale integrazione” tra programmazione economico-finanziaria e pianificazione strategico-gestionale, realizzata dall'amministrazione. Va posto, inoltre, in luce che l'intera operazione è stata realizzata con la sostanziale e valida collaborazione della struttura tecnica di supporto che ha svolto la propria funzione con capacità, competenza ed elevata professionalità.

2. La metodologia statistica adottata

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” e, pertanto, superficiali e generalmente meno attendibili. 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, sono 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 2017, così come per quelle degli anni precedenti, 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 di valutare la *performance* individuale dei Dirigenti. In premessa è bene porre in evidenza che, complessivamente, gli obiettivi prefissati dalla compagine dirigenziale – ciascuno con il proprio peso relativo – sono stati 28, con una media per singola Struttura di poco inferiore a 6 obiettivi, mentre gli indicatori utilizzati sono stati nel complesso 76 (di numero superiore rispetto all'anno 2016), con una media che risulta maggiore, seppur di poco, di 15 indicatori per singola Struttura. Si precisa, al riguardo, che l'*Ufficio per la gestione delle risorse umane* ha avuto come Dirigente di riferimento *ad interim* la responsabile dell'Ufficio Affari Generali.

In tale contesto, dalle relazioni a consuntivo prodotte dalle strutture, è emerso certamente in modo chiaro l'impatto dell'esito referendario sulla *mission* e, a cascata, sulle attività delle strutture stesse. In questo senso, infatti, se da un lato si sono dovuti reingegnerizzare i processi amministrativi nell'ottica di una ritrovata ricollocazione istituzionale, dall'altro si è reso necessario affrontare le diverse criticità organizzative.

La scelta degli obiettivi describe, a ben vedere, un'attività che nel 2017 si è fortemente orientata a garantire una diversa e nuova razionalizzazione delle risorse, intese sia in termini quantitativi che di valorizzazione delle competenze e delle professionalità presenti, mostrando, altresì, una spinta verso l'adozione di nuove pratiche tese soprattutto alla digitalizzazione dei processi, alla razionalizzazione delle banche dati e alla dematerializzazione della carta.

Di rilievo, altresì, è lo sforzo di aver avviato quel processo di *budgeting* che tenga conto degli stessi obiettivi adottati nell'anno. La visione integrata, infatti, del budget e della *performance organizzativa* costituisce l'esatta dimensione della misurazione della stessa per cui si auspica un prosieguo sempre più strutturato verso questa direzione che consenta di determinare all'interno dello stesso sistema contabile dell'ente una stretta connessione con gli obiettivi assegnati alle strutture. In buona sostanza, un monitoraggio degli obiettivi connessi anche con una lettura integrata delle risorse utilizzate per quell'obiettivo, consente di intercettare al meglio eventuali criticità gestionali o, di converso, efficaci strategie di azione da condividere con eventuali *stakeholder* dell'ente nell'ottica di quel miglioramento continuo che permea ormai la materia della misurazione e valutazione della performance pubblica.

Se il 2016, quindi, ha visto l'organizzazione affrontare una importante crisi, il 2017 ha visto l'adozione di nuove buone pratiche interne tese, da una parte certamente a superare la fase di incertezza istituzionale e dall'altra a tradurre in termini di opportunità, la precedente fase interlocutoria. Sono obiettivi in questo senso eloquenti, oltre quelli su citati, anche quelli della formazione *in house* che favorisce la componente motivazionale oltre che una più completa diffusione delle conoscenze, a cui si aggiungono, infine, la rivisitazione del piano integrato dei conti del bilancio e l'utilizzo integrato delle banche dati anche in connessione con altri enti.

Nel seguito, i risultati raggiunti dai singoli Dirigenti raccolti nel prospetto 1 qui appresso riportato:

Prospetto 1

Misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi dei Dirigenti-Anno 2017

Ufficio per gli affari generali - UAG

Obiettivo 1	peso 0,4	Risultato	1,0
" 2	" 0,2	"	1,0
" 3	" 0,2	"	1,0
" 4	" 0,2	"	1,0

Misurazione della performance:

$$P_A = 1,0^{0,4} \times 1,0^{0,2} \times 1,0^{0,2} \times 1,0^{0,2} = 1,0$$

Ufficio per la gestione delle risorse umane – UGRU ad interim

Obiettivo 1	peso 0,5	Risultato	1,0
" 2	" 0,25	"	1,0
" 3	" 0,25	"	1,0

Misurazione della performance:

$$P_A = 1,0^{0,5} \times 1,0^{0,25} \times 1,0^{0,25} = 1,0$$

Capo Dipartimento per l'attuazione del programma

Obiettivo 1	peso 0,45	Risultato	1,00
" 2	" 0,15	"	1,00
" 3	" 0,10	"	1,00
" 4	" 0,05	"	1,00
" 5	" 0,05	"	1,00
" 6	" 0,05	"	1,00
" 7	" 0,05	"	1,00
" 8	" 0,10	"	1,00

Misurazione della performance:

$$P_A = 1,0^{0,45} \times 1,0^{0,15} \times 1,0^{0,10} \times 1,0^{0,05} \times 1,0^{0,05} \times 1,0^{0,05} \times 1,0^{0,05} \times 1,0^{0,05} \times 1,0^{0,10} = 1,0$$

Ufficio Bilancio e Ragioneria - UBR

Obiettivo	1	peso	0,30	Risultato	1,00
"	2	"	0,30	"	1,00
"	3	"	0,20	"	1,00
"	4	"	0,20	"	1,00

Misurazione della performance:

$$P_A = 1,0^{0,30} \times 1,0^{0,30} \times 1,0^{0,20} \times 1,0^{0,20} = 1,0$$

Ufficio di supporto agli Organi Collegiali - USOC

Obiettivo	1	peso	0,10	Risultato	1,0
"	2	"	0,15	"	1,0
"	3	"	0,10	"	1,0
"	4	"	0,05	"	1,0
"	5	"	0,20	"	1,0
"	6	"	0,10	"	1,0
"	7	"	0,20	"	1,0
"	8	"	0,05	"	1,0
"	9	"	0,05	"	1,0

Misurazione della performance:

$$P_A = 1,0^{0,10} \times 1,0^{0,15} \times 1,0^{0,10} \times 1,0^{0,05} \times 1,0^{0,20} \times 1,0^{0,10} \times 1,0^{0,20} \times 1,0^{0,05} \times 1,0^{0,05} = 1,0$$

Alla luce dell'applicazione del procedimento statistico, si può facilmente constatare come tutti i Dirigenti abbiano raggiunto, in termini di conseguimento degli obiettivi, un apprezzabile risultato, frutto della loro attività, tradotta e interpretata dall'operare del meccanismo statistico utilizzato.

Come riportato nel paragrafo precedente, i risultati appena descritti rappresentano il 90% della *performance* del Dirigente. A tale risultato va aggiunto quello derivante dalla valutazione della capacità manageriale. Nell'allegato sono riportate le valutazioni (con valori compresi tra 0 e 10) riguardanti ogni singolo Dirigente proposte dal relativo Dirigente sovraordinato; pertanto, considerando i risultati del prospetto 1 e riportandoli in una scala di valori compresi tra 0 e 90, sommando poi ad essi il valore (da 0 a 10) derivante dalla valutazione della capacità manageriale, si ottiene il risultato complessivo riferito alla valutazione della performance del singolo Dirigente. Il relativo prospetto 2 ne raccoglie i risultati in allegato.

4. Alcune considerazioni conclusive

Alla luce degli obiettivi stabiliti per i singoli Dirigenti, i risultati derivanti dall'utilizzazione della metodologia prima illustrata, mostrano chiaramente come i suddetti obiettivi siano stati pienamente conseguiti. Inoltre come già evidenziato, il miglioramento manageriale anche nell'uso delle metodologie oltre che negli aspetti gestionali, conduce inevitabilmente ad ottenere un sistema integrato in cui *performance*, bilancio, politiche anti corruttive e maggiore trasparenza divengono un *unicum* da cui non poter più prescindere. Valorizzare, infatti, la fase di programmazione costituisce il perno per individuare, nella fase gestionale e di rendiconto, i punti di forza e quelli di debolezza e proseguire nell'azione continua di miglioramento nel ciclo successivo.

Infine, preme sempre sottolineare, 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 esaustivo sia sul piano dell'approccio da adottare, sia per le tematiche da affrontare, e che comunque risponde ad altri centri di responsabilità ogni valutazione e conseguenza sul piano contrattuale.

ALLEGATO

Prospetto 2

RISULTATI DELLA PERFORMANCE

Anno 2017

	Raggiungimento Obiettivi su scala 0 – 90	Capacità manageriale su scala 0 – 10	Totale Performance su scala 0 - 100
UAG	90	10	100
UGRU (<i>ad interim</i>)	90	10	100
DAP	90	9	99
UBR	90	10	100
USOC	90	10	100