



*Organismo indipendente di valutazione della performance*

***Relazione "definitiva" sulla misurazione e valutazione  
della performance individuale per l'anno 2014  
Sintesi***

Consiglio Nazionale Economia e Lavoro



2287-13.10-08/06/2015-CNEL-SG-P

Roma, 8 giugno 2015

## 1. Finalità

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) del Cnel predispone la presente Relazione con lo scopo di misurare e di valutare il conseguimento (o meno) degli obiettivi strategici/operativi assegnati ai singoli Dirigenti e facenti parte del ciclo della *performance* 2014. 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.

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 sarà l'oggetto del 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 2014 si è sviluppato secondo le seguenti fasi: a) nel gennaio 2014 è stato delineato e condiviso il procedimento metodologico di valutazione e sono state individuate le linee guida per la definizione degli indicatori idonei a tradurre quantitativamente l'azione operativa dei Dirigenti; b) nel marzo 2014, 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 2014 è stato effettuato un monitoraggio semestrale degli indicatori e relative simulazioni; d) nel dicembre 2014 è stato avviato il monitoraggio conclusivo. Va sottolineato 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.

La presente Relazione, rappresenta una sintesi della Relazione "definitiva" sulle performance nell'anno 2014.

## 2. La metodologia statistica impiegata

L'utilizzazione del procedimento che qui viene sinteticamente commentato – rinviandone all'allegato 1 la versione completa – 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, sul piano statistico, indica 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 2014 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 54 con una media per singola Struttura di poco inferiore a 8 obiettivi, mentre gli indicatori utilizzati sono stati nel complesso 134, con una media che sfiora i 20 indicatori per singola Struttura.

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. Si richiamal'attenzione 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 son raccolti nel prospetto 1 qui appresso riportato:

**CNEL**  
**Organismo Indipendente di Valutazione**

Prospetto 1

*Misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi dei dirigenti  
Anno 2014*

Ufficio per la Gestione delle Risorse Umane - UGRU

Obiettivo	1	peso	0,60	Risultato	1
“	2	“	0,05	“	1
“	3	“	0,05	“	1
“	4	“	0,05	“	1
“	5	“	0,25	“	1

**Misurazione della performance complessiva:**

$$P = 1^{0,60} \times 1^{0,05} \times 1^{0,05} \times 1^{0,05} \times 1^{0,25} = 1$$

1° Ufficio di supporto agli Organi Collegiali – USOC1

Obiettivo	1	peso	0,15	Risultato	1,00
“	2	“	0,20	“	0,85
“	3	“	0,10	“	1,00
“	4	“	0,15	“	1,00
“	5	“	0,25	“	1,00
“	6	“	0,05	“	1,00
“	7	“	0,05	“	1,00
“	8	“	0,05	“	1,00

**Misurazione della performance complessiva:**

$$P = 1^{0,15} \times 0,85^{0,20} \times 1^{0,10} \times 1^{0,15} \times 1^{0,25} \times 1^{0,05} \times 1^{0,05} \times 1^{0,05} = 0,97$$

Ufficio per i Servizi Informatici e Telematici – USIT

Obiettivo	1	peso	0,15	Risultato	1,00
“	2	“	0,15	“	1,00
“	3	non utilizzato			
“	4	“	0,15	“	0,94
“	5	“	0,15	“	1,00
“	6	“	0,15	“	1,00
“	7	“	0,10	“	1,00
“	8	“	0,05	“	1,00
“	9	“	0,10	“	1,00

**Misurazione della performance complessiva:**

$$P = 1^{0,15} \times 1^{0,15} \times 0,94^{0,15} \times 1^{0,15} \times 1^{0,15} \times 1^{0,10} \times 1^{0,05} \times 1^{0,10} = 0,99$$

Ufficio Affari Generali e Istituzionali – UAGI

Obiettivo	1	peso	0,15	Risultato	1,00
“	2	“	0,15	“	1,00
“	3	“	0,15	“	1,00
“	4	“	0,20	“	1,00
“	5	“	0,05	“	1,00
“	6	“	0,10	“	1,00
“	7	“	0,05	“	1,00
“	8	“	0,10	“	1,00
“	9	“	0,05	“	1,00

**Misurazione della performance complessiva:**

$$P = 1^{0,15} \times 1^{0,15} \times 1^{0,15} \times 1^{0,20} \times 1^{0,05} \times 1^{0,10} \times 1^{0,05} \times 1^{0,10} \times 1^{0,05} = 1,00$$

Dipartimento per l'Attuazione del Programma – DAP

Obiettivo	1	peso	0,50	Risultato	0,99
“	2	“	0,10	“	1,00
“	3	“	0,10	“	1,00
“	4	“	0,10	“	1,00
“	5	“	0,10	“	1,00
“	6	“	0,05	“	1,00
“	7	“	0,05	“	1,00

**Misurazione della performance complessiva:**

$$P = 0,99^{0,50} \times 1^{0,10} \times 1^{0,10} \times 1^{0,10} \times 1^{0,10} \times 1^{0,05} \times 1^{0,05} = 0,99$$

Ufficio di Bilancio e Ragioneria – UBR

Obiettivo	1	peso	0,25	Risultato	1,00
“	2	“	0,30	“	0,99
“	3	“	0,05	“	1,00
“	4	“	0,05	“	1,00
“	5	“	0,25	“	1,00
“	6	“	0,05	“	1,00
“	7	“	0,05	“	1,00

**Misurazione della performance complessiva:**

$$P = 1^{0,25} \times 0,99^{0,30} \times 1^{0,05} \times 1^{0,05} \times 1^{0,25} \times 1^{0,05} \times 1^{0,05} = 0,99$$

2° Ufficio di supporto agli Organi Collegiali – USOC2

Obiettivo	1	peso	0,15	Risultato	1,00
“	2	“	0,20	“	1,00
“	3	“	0,10	“	1,00
“	4	“	0,15	“	0,96
“	5	“	0,10	“	1,00
“	6	“	0,15	“	1,00
“	7	“	0,05	“	1,00
“	8	“	0,05	“	1,00
“	9	“	0,05	“	1,00

**Misurazione della performance complessiva:**

$$P = 1^{0,15} \times 1^{0,20} \times 1^{0,10} \times 0,96^{0,15} \times 1^{0,10} \times 1^{0,15} \times 1^{0,05} \times 1^{0,05} \times 1^{0,05} = 0,99$$

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 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.

## Prospetto 2

**RISULTATI DELLA PERFORMANCE**  
*Anno 2014*

Ufficio	Raggiungimento Obiettivi	Capacità Manageriale	Totale Performance
Ufficio per la Gestione delle Risorse Umane - UGRU	90	10	100
1° Ufficio di supporto agli Organi Collegiali – USOC1	87	10	97
Ufficio per i Servizi Informatici e Telematici – USIT	89	10	99
Ufficio Affari Generali e Istituzionali – UAGI	90	10	100
Dipartimento per l'Attuazione del Programma – DAP	89	8	97
Ufficio di Bilancio e Ragioneria – UBR	89	10	99
2° Ufficio di supporto agli Organi Collegiali – USOC2	89	9,8	98,8

#### 4. Alcune considerazioni conclusive

Appare 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 è trattato, 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.

In conclusione, possiamo affermare che 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 apparso in letteratura può ritenersi esaustivo sia sul piano dell'approccio da adottare sia per le tematiche da affrontare; in altri termini i risultati che si ottengono valgono sempre nell'ambito delle ipotesi di lavoro assunte. Non va dimenticato poi che sul piano concreto la misurazione incontra difficoltà pratiche, le quali consistono in larga parte nella difficile identificazione di cosa e di come misurare.