



*Organismo indipendente di valutazione della performance*

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

***Anno 2016***

***SINTESI***

Roma, 28 aprile 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 (e facenti parte del ciclo della *performance* 2016). Tale ciclo ha visto la luce all'interno del Piano della *performance* elaborato dal Segretariato generale nell'ambito delle linee di indirizzo che hanno orientato l'azione amministrativa del Cnel.

La Relazione è strutturata, dove possibile, in base allo schema utilizzato per gli analoghi documenti riferiti al 2014 al 2015 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.

Occorre precisare 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 sono stati suddivisi, fin dall'inizio, in due distinti gruppi: a) quelli di "mantenimento/chiusura", orientati sulle attività propedeutiche alla possibile chiusura della gestione amministrativo-contabile del Cnel (con conseguente trasferimento delle risorse) e b) quelli di "valorizzazione" del Cnel, focalizzati a sviluppare all'interno dell'Ente "prodotti" di elevata qualità. Sempre a inizio 2016 è stato stabilito, nel quadro del piano della *performance* 2016, di collegare al primo gruppo di obiettivi il 50% del fondo disponibile per il trattamento accessorio di risultato e al secondo gruppo il restante 50%. Ne consegue che in fase di valutazione i risultati ottenuti dai Dirigenti sono riportati in funzione di tale suddivisione.

Il percorso di attuazione del ciclo della *performance* 2016 si è sviluppato seguendo fasi simili a quelle sperimentate con successo nei citati anni precedenti, ovvero: a) nel gennaio 2016 è stato ripreso il procedimento metodologico di valutazione utilizzato nel 2015 e sono state stabilite le linee guida per la definizione degli indicatori idonei a tradurre quantitativamente l'azione operativa dei Dirigenti nell'anno 2016, 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 2016, 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 2016 è stato effettuato un monitoraggio semestrale degli indicatori e relative simulazioni; d) nel dicembre 2016 è stata avviata la fase conclusiva del monitoraggio. Va posto in luce che l'intera operazione è stata realizzata con la sostanziale ed efficace collaborazione della struttura tecnica di supporto che ha svolto la propria funzione con competenza e 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". 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 2016 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 30 con una media per singola Struttura uguale a 6 obiettivi, mentre gli indicatori utilizzati sono stati nel complesso 73, con una media di circa 13 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 dott.ssa Angela Belli, mentre il Dott. Mariano Michele Bonaccorso ha diretto l'*Ufficio per i servizi informatici e telematici* fino al 30/6/2016 ed è stato pertanto valutato per il suddetto periodo.

In una dimensione di continuità rispetto al 2015, l'anno 2016 si è caratterizzato per avere, in termini di *mission* dell'ente, un orizzonte estremamente imprevedibile. Solo l'esito del Referendum del 4 dicembre ha, nei fatti, determinato una diversa prospettiva dello stesso.

In tale contesto, dunque, l'attività delle strutture si è necessariamente orientata, da un lato a consolidare i progetti migliorativi programmati e già attesi (si pensi ai temi della trasparenza, della riforma del Codice degli appalti e dell'anticorruzione), dall'altro a proiettare le risorse (umane e non) ad una diversa – per quanto eventuale – ricollocazione e riqualificazione. L'esito della rendicontazione delle strutture mostra, in questo senso, un'attività orientata a garantire una razionalizzazione delle risorse non solo in termini

meramente quantitativi ma anche in termini di valorizzazione delle competenze e delle professionalità presenti.

Nel dettaglio degli obiettivi e degli indicatori individuati, l'attenzione posta alla dimensione quantitativa e qualitativa non sembra aver subito il contesto sopra descritto giacché l'attività gestionale e amministrativa – pur risentendo dell'incertezza strategica di medio lungo e periodo – si è proiettata a garantire anche le dimensioni dell'efficienza e dell'efficacia (si pensi all'efficientamento energetico, ai piani di eventuale ricollocazione del personale e ai piani di valorizzazione, definizione delle posizioni debitorie ecc).

Dunque, anche nella diversità dei contenuti e delle competenze, tutte le strutture – coerentemente con il Piano della *Performance* 2016 – hanno avuto in comune il tema della valorizzazione ed ottimizzazione delle risorse dell'ente per un eventuale ricollocazione in altra Amministrazione o per una rivisitazione della *mission* dello stesso. Ciò, se da un lato ha “sofferto” gli effetti negativi dell'incertezza, dall'altro ha comportato una condivisione e diffusione delle competenze e delle risorse interne. In un'ottica di flessibilità e di funzionalità, tale situazione ha certamente predisposto l'ente a rivedere i propri processi interni e i propri *output* finali intesi come impatto sulla società civile.

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 2016*

*Ufficio per gli affari generali - UAG*

Obiettivi di mantenimento/chiusura **(Quota A)**

Obiettivo 1 peso 0,5 Risultato 1,0

“ 2 “ 0,5 “ 1,0

**Misurazione della performance della quota A:**

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

*Ufficio per gli affari generali - UAG*

Obiettivi di valorizzazione **(Quota B)**

Obiettivo 1 peso 1,0 Risultato 0,95

**Misurazione della performance della quota B:**

$$P_B = 0,95^{1,0} = 0,95$$

*Ufficio per la gestione delle risorse umane – ad interim - UGRU*

Obiettivi di mantenimento/chiusura **(Quota A)**

Obiettivo 1 peso 0,4 Risultato 1,0

“ 2 “ 0,2 “ 1,0

“ 3 “ 0,4 “ 1,0

**Misurazione della performance della quota A:**

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

*Ufficio per la gestione delle risorse umane – ad interim - UGRU*

Obiettivi di valorizzazione **(Quota B)**

Obiettivo 1 peso 1,0 Risultato 1,0

**Misurazione della performance della quota B:**

$$P_B = 1,0^{1,0} = 1,0$$

*Ufficio per i servizi informatici e telematici – fino al 30/6/2016 - USIT*

Obiettivi di mantenimento/chiusura **(Quota A)**

Obiettivo 1 peso 0,25 Risultato 1,00

“ 2 “ 0,25 “ 1,00

“ 3 “ 0,25 “ 1,00

“ 4 “ 0,25 “ 0,86

**Misurazione della performance della quota A:**

$$P_A = 1,0^{0,25} \times 1,0^{0,25} \times 1,0^{0,25} \times 0,86^{0,25} = 0,96$$

*Ufficio per i servizi informatici e telematici – fino al 30/6/2016 - USIT*

Obiettivi di valorizzazione **(Quota B)**

Obiettivo 1 peso 1,0 Risultato 0,95

**Misurazione della performance della quota B:**

$$P_B = 0,95^{1,0} = 0,95$$

*Dipartimento per l'attuazione del programma - DAP*

Obiettivi di mantenimento/chiusura **(Quota A)**

|             |           |           |      |
|-------------|-----------|-----------|------|
| Obiettivo 1 | peso 0,20 | Risultato | 1,00 |
| " 2         | " 0,10    | "         | 1,00 |
| " 3         | " 0,10    | "         | 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 della quota A:**

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

*Dipartimento per l'attuazione del programma - DAP*

Obiettivi di valorizzazione **(Quota B)**

|             |           |           |     |
|-------------|-----------|-----------|-----|
| Obiettivo 1 | peso 0,35 | Risultato | 1,0 |
|-------------|-----------|-----------|-----|

**Misurazione della performance della quota B:**

$$P_B = 1,0^{0,35} = 1,0$$

*Ufficio Bilancio e Ragioneria - UBR*

Obiettivi di mantenimento/chiusura **(Quota A)**

|             |           |           |      |
|-------------|-----------|-----------|------|
| Obiettivo 1 | peso 0,25 | Risultato | 1,00 |
| " 2         | " 0,25    | "         | 1,00 |
| " 3         | " 0,25    | "         | 1,00 |
| " 4         | " 0,25    | "         | 1,00 |

**Misurazione della performance della quota A:**

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

*Ufficio Bilancio e Ragioneria - UBR*

Obiettivi di valorizzazione **(Quota B)**

|             |          |           |     |
|-------------|----------|-----------|-----|
| Obiettivo 1 | peso 1,0 | Risultato | 1,0 |
|-------------|----------|-----------|-----|

**Misurazione della performance della quota B:**

$$P_B = 1,0^1 = 1,0$$

*Ufficio di supporto agli Organi Collegiali - USOC*

|           |   |      |      |           |     |
|-----------|---|------|------|-----------|-----|
| Obiettivo | 1 | peso | 0,02 | Risultato | 1,0 |
| "         | 2 | "    | 0,15 | "         | 1,0 |
| "         | 3 | "    | 0,20 | "         | 1,0 |
| "         | 4 | "    | 0,03 | "         | 1,0 |
| "         | 5 | "    | 0,02 | "         | 1,0 |
| "         | 6 | "    | 0,02 | "         | 1,0 |

**Misurazione della performance della quota A:**

$$P_A = 1,0^{0,02} \times 1,0^{0,15} \times 1,0^{0,20} \times 1,0^{0,03} \times 1,0^{0,02} \times 1,0^{0,02} = 1,0$$

*Ufficio di supporto agli Organi Collegiali - USOC*

**Obiettivi di valorizzazione (Quota B)**

|           |   |      |      |           |     |
|-----------|---|------|------|-----------|-----|
| Obiettivo | 1 | peso | 0,30 | Risultato | 1,0 |
| "         | 2 | "    | 0,20 | "         | 1,0 |
| "         | 3 | "    | 0,02 | "         | 1,0 |
| "         | 4 | "    | 0,04 | "         | 1,0 |

**Misurazione della performance della quota B:**

$$P_B = 1,0^{0,30} \times 1,0^{0,20} \times 1,0^{0,02} \times 1,0^{0,04} = 1,0$$

Come si può immediatamente osservare, in base all'applicazione del procedimento statistico, tutti i Dirigenti hanno raggiunto un risultato pregevole, in termini di conseguimento degli obiettivi sia con riferimento alla quota A che alla quota B, 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% della *performance* del Dirigente distinta, come detto, nelle due quote (A e B). 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 e applicate in egual modo alle due quote, A e B; 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, distinta, lo ripetiamo, nelle quote A e B. Il relativo prospetto 2 che ne raccoglie i risultati è costituito dall'allegato



#### 4. Alcune considerazioni conclusive

Alla luce degli obiettivi prefissati per i singoli Dirigenti, i risultati derivanti dall'utilizzazione della metodologia prima illustrata, appaiono conseguiti completamente, sia in ordine al raggiungimento di obiettivi di mantenimento – fissati per via dell'orizzonte incerto prima rappresentato – e sia di obiettivi di miglioramento.

Come già evidenziato, la razionalizzazione delle risorse ha permesso di valorizzare le competenze interne, di rivedere i processi amministrativi – anche in un'ottica di reingegnerizzazione – e di evitare la dispersione delle professionalità e del *know-how* acquisito ma anche di diffonderne il potenziale, rendendolo disponibile nell'ambito delle sinergie sviluppatesi con la Corte dei Conti ed altri enti.

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 2016 - Quota A*

|                   | Raggiungimento<br>Obiettivi<br>su scala 0 – 90 | Capacità<br>manageriale<br>su scala 0 – 10 | Totale<br>Performance<br>su scala 0 - 100 |
|-------------------|--|--|---|
| UAG               | 90   | 10   | <b>100</b>                                |
| UGRU (ad interim) | 90   | 10   | <b>100</b>                                |
| USIT              | 86   | 10   | <b>96</b>                                 |
| DAP               | 90   | 9,0  | <b>99</b>                                 |
| UBR               | 90   | 10   | <b>100</b>                                |
| USOC              | 90   | 9,5  | <b>99,5</b>                               |

### RISULTATI DELLA PERFORMANCE

*Anno 2016 – Quota B*

|                            | Raggiungimento<br>Obiettivi<br>su scala 0 – 90 | Capacità<br>manageriale<br>su scala 0 – 10 | Totale<br>Performance<br>su scala 0 - 100 |
|----------------------------|--|--|---|
| UAG                        | 86   | 10   | <b>96</b>                                 |
| UGRU ( <i>ad interim</i> ) | 90   | 10   | <b>100</b>                                |
| USIT                       | 86   | 10   | <b>96</b>                                 |
| DAP                        | 90   | 9,0  | <b>99</b>                                 |
| UBR                        | 90   | 10   | <b>100</b>                                |
| USOC                       | 90   | 9,5  | <b>99,5</b>                               |