



Organismo indipendente di valutazione della performance

Consiglio Nazionale Economia e Lavoro



78844698

0000569-19/03/2019-CNEL-CNEL-P

***Relazione sulla misurazione e valutazione
della performance individuale
Anno 2018***

Roma, 12 marzo 2019

CNEL

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

Relazione sulla misurazione e valutazione della performance individuale

Anno 2018

1. Finalità

La presente Relazione 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* 2018. Tale ciclo ha visto la luce all'interno del più ampio Piano della *performance* 2018-2020 che individua, per l'anno 2018, 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.

Nell'ottica della continuità, al fine di favorire l'evidenza dell'evoluzione temporale dell'azione amministrativa-gestionale, la Relazione è strutturata, dove possibile, in base allo schema utilizzato per gli analoghi documenti riferiti al triennio precedente; 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* 2018 si è sviluppato seguendo fasi simili a quelle sperimentate con successo negli anni precedenti ma ha subito uno slittamento in avanti in ragione dell'insediamento del nuovo Consiglio, avvenuto il 5 giugno 2018, e del cambio al vertice della Direzione Generale con la nomina del dott. Andrea Mancinelli avvenuta il 26 luglio 2018. In particolare, il 18 maggio 2018 il Presidente del CNEL ha adottato le Linee Guida per la definizione degli obiettivi programmatici dell'anno 2018; il 12 settembre 2018 il Segretario Generale ha emanato la "Direttiva generale per l'azione amministrativa del Segretario generale del CNEL" trasmessa a questo OIV, assieme alle schede obiettivo dei Dirigenti, in data 19 settembre 2018.

Nel dettaglio, quindi le fasi si sono avvicinate come nel seguito: a) inizialmente sono state stabilite le linee guida per la definizione degli indicatori idonei a tradurre quantitativamente l'azione operativa dei Dirigenti nell'anno 2018, 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) successivamente sono stati formalizzati da parte dei Dirigenti gli obiettivi condivisi con il Segretariato generale; c) nell'ottobre 2018 è stato effettuato un primo monitoraggio semestrale degli indicatori e relative simulazioni; d) nel dicembre 2018 è stata avviata la fase conclusiva del monitoraggio. 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 – 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 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'*in era 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 22 con una media per singola Struttura di poco inferiore a 5 obiettivi, mentre gli indicatori utilizzati sono stati nel complesso 52, con una media che risulta maggiore, seppur di poco, di 10 indicatori per singola Struttura (si veda l'allegato 2 nel quale per ogni Struttura sono riportate le schede firmate dai Dirigenti di riferimento contenenti gli obiettivi con i relativi pesi ed il valore degli indicatori utilizzati, il tutto accompagnato da una relazione predisposta dagli stessi Dirigenti). 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.

Dalle relazioni a consuntivo prodotte dalle strutture, è emerso un generale percorso di rivisitazione delle attività dell'ente e degli Uffici in conseguenza dell'esito referendario del 2016 e dei processi riorganizzativi del 2017. Appare evidente come tale contesto istituzionale ha imposto, anche nel 2018, nuove necessità organizzative, declinate negli obiettivi, ad esempio, dell'adeguamento della regolamentazione

interna (es. regolamento di organizzazione, regolamento Organi), nonché dell'esigenza di rispondere ad un maggior fabbisogno di risorse come si evince dall'obiettivo di delineare una programmazione sull'avanzo di amministrazione che, è facile presumere, indirizzerà l'azione amministrativa dei prossimi esercizi.

Di rilievo, in termini di nuove azioni amministrative intraprese nel 2018, è l'aver condotto uno studio di fattibilità per la costituzione di una centrale unica di acquisti nell'ambito dell'Ufficio Affari generali. Aver dato attuazione a tale importante modello organizzativo delineato nel Codice dei contratti pubblici (D. Lgs. N. 50/2016), pone l'amministrazione verso una realizzazione efficiente ed efficace del programma triennale di spese straordinarie per il rilancio del CNEL derivante dall'analisi dell'avanzo di bilancio degli esercizi precedenti.

Si registra, inoltre, nell'ottica della continuità con l'anno 2017, la realizzazione di un processo di miglioramento nella valorizzazione delle competenze del personale (obiettivi che riguardano la formazione) e la prosecuzione delle attività di digitalizzazione e razionalizzazione delle banche dati. In questo senso, dalle relazioni a consuntivo emerge che l'attività di informatizzazione è stata interessata da un impegno rilevante finalizzato a rendere interoperabili i sistemi informativi, a significare una ripresa del ruolo proattivo del CNEL anche nei confronti di altre istituzioni pubbliche (INPS, ISTAT, CORTE DEI CONTI, ecc.).

Se pur apprezzabile, infine, lo sforzo che emerge verso un modello integrato del sistema delle *performance* con il processo di *budgeting*, evidente ad esempio laddove è prevista la realizzazione per il 2020 del progetto di semplificazione del pagamento degli emolumenti al personale, risulta tuttavia ancora necessario che l'azione gestionale si strutturi solidamente verso questa direzione giacché solo in quest'ottica è possibile restituire in termini di efficacia e di trasparenza l'impatto complessivo delle attività di miglioramento. Come già rilevato per l'esercizio 2017, infatti, un monitoraggio degli obiettivi connessi anche ad una lettura integrata delle risorse utilizzate per il raggiungimento di 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.

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



Prospetto 1

Misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi dei Dirigenti-Anno 2019

Dott.ssa BELLI Angela (*Ufficio per gli affari generali*)

Obiettivo	1	peso	0,4	Risultato	1,0
"	2	"	0,5	"	1,0
"	3	"	0,1	"	1,0

Misurazione della performance:

$$P_A = 1,0^{0,4} \times 1,0^{0,5} \times 1,0^{0,1} = 1,0$$

Dott.ssa BELLI Angela (*Ufficio per la gestione delle risorse umane – ad interim*)

Obiettivo	1	peso	0,4	Risultato	1,0
"	2	"	0,25	"	1,0
"	3	"	0,35	"	1,0

Misurazione della performance:

$$P_A = 1,0^{0,4} \times 1,0^{0,25} \times 1,0^{0,35} = 1,0$$

Dott. MANCINELLI Andrea (*Capa Dipartimento per l'attuazione del programma*)

Obiettivo	1	peso	0,15	Risultato	1,00
"	2	"	0,10	"	1,00
"	3	"	0,15	"	1,00
"	4	"	0,15	"	1,00
"	5	"	0,25	"	1,00
"	6	"	0,20	"	1,00

Misurazione della performance:

$$P_A = 1,0^{0,15} \times 1,0^{0,10} \times 1,0^{0,15} \times 1,0^{0,15} \times 1,0^{0,25} \times 1,0^{0,20} = 1,0$$

Dott.ssa FLAGIELLO Angela (*Ufficia Bilancio e Ragioneria*)

Obiettivo	1	peso	0,30	Risultato	1,00
"	2	"	0,30	"	1,00
"	3	"	0,30	"	1,00
"	4	"	0,10	"	1,00

Misurazione della performance:

$$P_A = 1,0^{0,30} \times 1,0^{0,30} \times 1,0^{0,30} \times 1,0^{0,10} = 1,0$$

Dott.ssa VENTURI Larissa (*Ufficio di supporto agli Organi Collegiali*)

Obiettivo	1	peso	0,35	Risultato	0,99
"	2	"	0,05	"	0,98
"	3	"	0,30	"	1,0
"	4	"	0,15	"	1,0
"	5	"	0,05	"	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:

$$P_A = 0,99^{0,35} \times 0,98^{0,05} \times 1,0^{0,30} \times 1,0^{0,15} \times 1,0^{0,05} \times 1,0^{0,10} = 1,0$$

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 3 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 che ne raccoglie i risultati è costituito dall'allegato 3

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. Ciò è ancor più vero in questa fase di rilancio del CNEL: il piano di fabbisogno del personale, la programmazione delle opere pubbliche e degli acquisti e la programmazione della spesa hanno un unico denominatore comune per una visione di insieme che ne garantisca l'efficacia e l'efficienza in fase realizzativa e tale denominatore è la declinazione coordinata delle azioni amministrative nel piano *performance* in stretta connessione con le risorse stanziare annualmente. Misurare l'utilizzo delle risorse non solo in termini finanziari ma anche in termini di responsabilità e di competenza restituisce, infatti, *valore* anche all'azione amministrativa sia essa ordinaria, straordinaria che di miglioramento.



ALLEGATO 3

Prospetto 2

RISULTATI DELLA PERFORMANCE

Anno 2018

	Raggiungimento Obiettivi su scala 0 – 90	Capacità manageriale su scala 0 – 10	Totale Performance su scala 0 - 100
Dott.ssa BELLI Angela	90	10	100
Dott.ssa BELLI Angela (<i>ad interim</i>)	90	10	100
Dott. MANCINELLI Andrea	90	10	100
Dott.ssa FLAGIELLO Angela	90	10	100
Dott.ssa VENTURI Larissa	90	10	100

