



**Organismo Indipendente di Valutazione e di Alta Consulenza (OIV-AC)**

# **Relazione sulla performance 2022 del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro**

Roma, 9 marzo 2023



# CNEL

**Organismo Indipendente di Valutazione e di Alta Consulenza (OIV-AC)**

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

***Anno 2022***

## **1. Finalità**

Nel quadro del ciclo della *performance* 2022, inserito all'interno del Piano Coordinato di Organizzazione e Gestione (PiCOG), ovvero del documento nel quale vengono raccolti tutti gli atti di programmazione (e pianificazione) strategica, l'Organismo Indipendente di Valutazione e di Alta Consulenza (OIV-AC) del CNEL predispone la presente Relazione avente come oggetto la misurazione e successiva valutazione del conseguimento degli obiettivi strategici/operativi assegnati ai singoli Dirigenti. In esso, infatti, si riscontrano, per l'anno 2022, le priorità programmatiche per l'attività istituzionale e per l'azione amministrativa del CNEL.

Nell'ottica della continuità e al fine di favorire l'evidenza della dinamica temporale dell'azione amministrativa-gestionale, la Relazione è strutturata, ove possibile, in base allo schema utilizzato per gli analoghi documenti riferiti agli anni precedenti; pertanto, nel quadro dell'articolazione funzionale del sistema di valutazione della *performance* e a fianco di quella organizzativa, la prestazione individuale dei Dirigenti è stata sottoposta da parte dell'OIV-AC 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 una serie di incontri nei quali, oltre ai presupposti teorici e concettuali, sono state esaminate le implicazioni quantitative e interpretative di detta valutazione.

## **2. La Performance dell'anno 2022**

Il percorso di attuazione del ciclo della *performance* 2022 si è sviluppato seguendo fasi simili a quelle sperimentate con successo negli anni precedenti. In particolare, il 21 aprile 2022 il Presidente del CNEL ha adottato le Linee Guida per la definizione degli obiettivi programmatici dell'anno 2022; il 27 aprile 2022 il Segretario Generale ha emanato la "Direttiva generale per l'azione amministrativa del Segretario generale del CNEL" trasmessa nello stesso giorno questo OIV-AC, assieme alle schede obiettivo dei Dirigenti; la pubblicazione del PiCOG è datata 28 luglio 2022.

Nel dettaglio, quindi, le fasi che si sono avvicinate:

- a) inizialmente sono state stabilite le linee guida per la definizione degli indicatori idonei a tradurre quantitativamente l'azione operativa dei Dirigenti nell'anno 2022, individuati sia come somma di singole operazioni, 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) nel settembre 2022 è stato effettuato un primo monitoraggio semestrale degli indicatori e relative simulazioni;
- d) nel dicembre 2022 è stata completata la fase di monitoraggio degli indicatori.

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.

### **2.1. La metodologia statistica adottata**

Il procedimento qui adottato delinea un significativo 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'intera *performance*. Infine, è possibile introdurre nell'impianto metodologico e per ogni Struttura un coefficiente detto di difficoltà (finora non utilizzato), 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.

## **2.2. Il contesto della *Performance organizzativa* 2022**

L'anno 2022 si è caratterizzato per il prosieguo dei progetti di sviluppo e investimento spinti dalla necessità di dare attuazione ai contenuti del PNRR e di dare continuità all'attività programmatoria interna. Se, quindi, il 2021 si è caratterizzato per la rivisitazione dei documenti programmatici orientati per lo più a istituzionalizzare quelle riforme nate nel contesto emergenziale post-pandemia, il 2022 appare essere stato l'anno della progettualità, nonostante l'avvicendamento dell'Ufficio del Segretario generale avvenuto nel corso dell'anno.

In tale contesto, dunque, le strutture organizzative del CNEL hanno proseguito le attività che erano state programmate nel 2021 dando forma e sostanza a progetti sensibili nell'ambito del quadro più generale legato al PNRR: dal tema della mobilità sostenibile, a quello della transizione digitale e per finire all'assumere un ruolo sempre più importante nel contesto delle collaborazioni istituzionali tra enti.

Tale continuità dell'azione amministrativa è certamente anche indice della capacità del CNEL di dare attuazione ai propri piani programmatici, rivisti nel 2021 e cresciuti nella loro progettualità nel corso del 2022.

Tale evidenza si registra dall'esame delle Relazioni presentate dai singoli Uffici dirigenziali dai quali emerge che il CNEL nel 2022 è stato parte attiva e proattiva su tre fronti principali:

1. **Interno:** attraverso l'accrescimento delle competenze del personale in materie specifiche legate all'aggiornamento tecnico-giuridico sui temi economici con particolare riguardo agli ambiti del PNRR (ad esempio, per la declinazione degli interventi della Missione 5 in tema di differenze di genere nel mercato del lavoro) ma anche attraverso l'attenzione al tema della razionalizzazione degli spazi del CNEL;
2. **Nazionale:** concentrando le energie sul suo ruolo istituzionale di espressione della società organizzata laddove, ad esempio, si è giunti ad accordi di collaborazione sul tema della sicurezza stradale e della mobilità sostenibile, dell'economia sociale, del turismo e più in generale sugli obiettivi contenuti nel PNRR riguardanti per lo più gli aspetti del lavoro e dell'economia. Di rilievo è anche l'iniziativa indirizzata verso la creazione di una infrastruttura informatica per consentire l'accesso a banche dati in materia di servizi pubblici;
3. **Internazionale:** attraverso le azioni volte a rafforzare la partecipazione dell'Italia al processo normativo europeo (ad esempio, con il supporto fornito alla Commissione III per le audizioni sul futuro dell'Europa dei Presidenti delle rappresentanze giovanili).

### 3. I risultati conseguiti

La metodologia descritta nel paragrafo 2.1., applicata agli indicatori prescelti ha consentito di misurare e quindi di valutare non solo la *performance* individuale dei Dirigenti ma, altresì, quella organizzativa. Complessivamente, gli obiettivi prefissati dalla compagine dirigenziale – ciascuno con il proprio peso relativo - sono stati 23 con una media per singola Struttura pari a poco meno di 4 obiettivi, mentre gli indicatori utilizzati sono stati nel complesso 55, con una media che risulta superiore a 9 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).

### 3.1. Una visione di insieme

Dalle relazioni a consuntivo prodotte dalle strutture, emerge chiaramente l'evoluzione del percorso di innovazione avviato, in regime emergenziale, nel 2021 e che dimostra un ruolo sempre più attivo del CNEL nel contesto nazionale e internazionale.

Analizzando gli obiettivi per macro-tematiche, emerge quanto segue.

Sul versante **organizzativo**, si rileva l'impegno verso il coinvolgimento in percorsi formativi sui temi della digitalizzazione e di ambiti specifici propri della mission dell'ente. Ciononostante, emerge una certa generale criticità sul fabbisogno di personale;

Prosegue, altresì, l'attività di **digitalizzazione**, con un impatto trasversale a tutta l'organizzazione e alle attività consultive proprie del CNEL.

Di rilievo certamente strategico, in quanto estremamente affine ai contenuti del PNRR in tema di transizione ecologica, è il livello di impegno crescente sul tema della mobilità sostenibile già presente nel 2021 e proseguito con evidenza nel 2022 attraverso molti **partenariati** istituzionali. Apprezzabile è l'attivazione dei **tirocini** extracurricolari per giovani laureati in partenariato con le Università quali soggetti promotori.

### 3.2 Conclusioni e report finale

Pertanto, da un'attenta osservazione delle attività realizzate nel 2022, si può concludere come il contesto nazionale e internazionale abbia orientato i processi di innovazione del CNEL verso la standardizzazione e il miglioramento continuo finalizzato a proiettare l'Ente verso un ruolo sempre più determinante nell'ambito istituzionale italiano.

Da ultimo, anche con riferimento alle finalità del PiCOG, si suggerisce di riprendere e proseguire, dove possibile, l'azione di collegamento con il budget, avviata nel 2021, per una migliore rappresentazione dell'attività gestionale volta al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Nel seguito, i risultati raggiunti dai singoli Dirigenti raccolti nel prospetto 1 (con il simbolo <sup>^</sup> si indica che il valore che lo segue è l'esponente di quello che lo precede):

Prospetto 1

*Misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi dei  
Dirigenti-Anno 2022*

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

Obiettivo	1	peso	0,50	Risultato	1,0
"	2	"	0,30	"	1,0
"	3	"	0,25	"	1,0
"	4	"	0,10	"	1,0

**Misurazione della performance:**

$$P_A = 1,0^{0,50} \times 1,0^{0,30} \times 1,0^{0,25} \times 1,0^{0,10} = 1,0$$

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

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

**Misurazione della performance:**

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

Dott.ssa Flores Mailyn (*Ufficio per la gestione delle risorse umane e la transizione digitale*)

Obiettivo	1	peso	0,40	Risultato	1,0
"	2	"	0,40	"	1,0
"	3	"	0,20	"	1,0

**Misurazione della performance:**

$$P_A = 1,0^{0,40} \times 1,0^{0,40} \times 1,0^{0,20} = 1,0$$

Dott.ssa GAETANI Manuela (*Ufficio Affari UE e Relazioni internazionali*)

Obiettivo	1	peso	0,50	Risultato	1,00
"	2	"	0,20	"	1,00
"	3	"	0,20	"	1,00
"	4	"	0,10	"	1,00

**Misurazione della performance:**

$$P_A = 1,0^{0,50} \times 1,0^{0,20} \times 1,0^{0,20} \times 1,0^{0,10} = 1,0$$


---

Dott. SCALZINI Alessandra (*Dirigente dell'Ufficio del Segretario Generale*)

Obiettivo	1	peso	0,40	Risultato	1,00
"	2	"	0,20	"	1,00
"	3	"	0,40	"	1,00

**Misurazione della performance:**

$$P_A = 1,0^{0,40} \times 1,0^{0,20} \times 1,0^{0,40} = 1,0$$


---

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

Obiettivo	1	peso	0,35	Risultato	1,0
"	2	"	0,35	"	1,0
"	3	"	0,20	"	1,0
"	4	"	0,10	"	1,0

**Misurazione della performance:**

$$P_A = 1,0^{0,35} \times 1,0^{0,35} \times 1,0^{0,20} \times 1,0^{0,10} = 1,0$$


---

Alla luce dell'applicazione del procedimento statistico, si può con tutta evidenza come i Dirigenti abbiano raggiunto, in termini di conseguimento degli obiettivi, un notevole risultato, frutto della loro apprezzabile 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 singolo 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 di ogni Dirigente. Il relativo prospetto 2 che ne raccoglie i risultati è costituito dall'allegato 3

**ALLEGATO 3**

Prospetto 2

**RISULTATI DELLA PERFORMANCE****Anno 2022**

	Raggiungimento Obiettivi su scala 0 – 90	Capacità manageriale su scala 0 – 10	Totale Performance su scala 0 - 100
Dott.ssa BELLI Angela	90	10	<b>100</b>
Dott.ssa FLAGIELLO Angela	90	10	<b>100</b>
Dott.ssa FLORES Mailyln	90	10	<b>100</b>
Dott.ssa GAETANI Manuela	90	10	<b>100</b>
Dott.ssa SCALZINI Alessandra	90	10	<b>100</b>
Dott.ssa VENTURI Larissa	90	10	<b>100</b>