



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

# **Relazione sulla performance 2020 del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro**

**Roma, 8 marzo 2021**

# CNEL

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

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

***Anno 2020***

## **1. Finalità**

La presente Relazione è stata predisposta dall'Organismo Indipendente di Valutazione e di Alta Consulenza (OIV-AC) del CNEL ed ha come oggetto la misurazione e successiva valutazione del raggiungimento (o meno) degli obiettivi strategici/operativi assegnati ai singoli Dirigenti nel quadro del ciclo della *performance* 2020, come meglio declinato nel più ampio Piano della *performance* 2020-2022. In esso, infatti, si riscontrano, per l'anno 2020, 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, dove 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 *performance* 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 numerosi 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 2020**

Il percorso di attuazione del ciclo della *performance* 2020 si è sviluppato seguendo fasi simili a quelle sperimentate con successo negli anni precedenti. In particolare, il 16 luglio 2020 il Presidente del CNEL ha adottato le Linee Guida per la definizione degli obiettivi programmatici dell'anno 2020; il 16 luglio 2020 il Segretario Generale ha emanato la "Direttiva generale per l'azione amministrativa del Segretario generale del CNEL" trasmessa a questo OIV-AC, assieme alle schede obiettivo dei Dirigenti, in data 20 luglio 2020.

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 2020, 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) nell'ottobre 2020 è stato effettuato un primo monitoraggio semestrale degli indicatori e relative simulazioni;
- d) nel dicembre 2020 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.

### **2.1. 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'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* 2020**

L'anno 2020, con l'emergenza epidemiologica da Covid-19, è stato certamente un anno che, in generale, ha imposto alla macchina pubblica – e non solo - di accelerare molteplici processi e ciò per far fronte con rapidità ed efficacia alle conseguenze negative di breve e medio periodo che hanno investito (e ancora investono) il sistema economico del Paese.

Diversi i processi che hanno visto una totale reingegnerizzazione: primi fra tutti quelli di digitalizzazione dei servizi e di organizzazione del lavoro con l'introduzione "prepotente" dello *smart working*.

In tale generale contesto, il CNEL ha dimostrato di aver risposto attraverso l'implementazione di azioni trasversali che hanno reso possibile non solo il raggiungimento di obiettivi fissati in un contesto ancora non emergenziale, ma anche di obiettivi di forte impatto esterno imposti dalla contingenza nazionale ed internazionale.

Tale evidenza si registra certamente dall'esame delle *Relazioni* presentate dai singoli Uffici dirigenziali nonché dal documento sul percorso di valutazione d'impatto avviato nel 2020 ed espresso nel

lavoro “*CNEL Impact Outlook 2020 – Parte 1: analisi di modello e teoria del cambiamento*” presentato con l’ausilio di *Italiacamp*.

Dall’esame delle relazioni emerge che il CNEL nel 2020 è stata parte attiva e proattiva su tre fronti principali:

1. **Interno:** sviluppando ed innovando la propria organizzazione anche con la costituzione di gruppi di lavoro sullo *stress test pandemia* da Covid 19 e con, ad esempio, la ricostruzione della propria rete di relazioni che permetterà, come successivo step, di attuare una più mirata politica di *stakeholder engagement*;
2. **Nazionale:** concentrando le energie sul suo ruolo istituzionale di espressione della società organizzata laddove, ad esempio, si è occupato di raccogliere gli accordi interni delle parti sociali sui temi dell’adeguamento Covid19 della sicurezza sul lavoro nonché dell’organizzazione del lavoro, in termini di flessibilità e strumenti; inoltre, nel suo ruolo propositivo di cui sono espressione i numerosi pareri tecnici emessi sulle decisioni governative nei temi di politiche sociali, investimenti e sostegno alle imprese e all’economia;
3. **Internazionale:** attraverso la cura dei rapporti con il CESE EU e con i CES nazionali per un continuo scambio sulle azioni adottate dai vari Paesi per contrastare gli effetti negativi della crisi sanitaria ed economica.

### **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 25 con una media per singola Struttura superiore a 4 obiettivi, mentre gli indicatori utilizzati sono stati nel complesso 57, con una media che risulta appena inferiore a 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).

#### **3.1. Una visione di insieme**

Dalle relazioni a consuntivo prodotte dalle strutture, emerge che il percorso di rivisitazione delle attività dell’ente e degli Uffici in conseguenza dell’esito referendario del 2016 è giunto ormai a conclusione e ciò sia nella sua componente prettamente organizzativa sia in quella più strategica e gestionale. In questo senso è apprezzabile il percorso di valutazione di impatto avviato nel 2020 che dimostra la volontà concreta di attuare un’efficace rivisitazione e innovazione del ruolo del CNEL.

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

Sul versante **organizzativo**, si registra il recupero di due unità di posizioni dirigenziali nonché un'azione di riqualificazione del personale attraverso varie leve gestionali tra le quali la formazione e la ridefinizione dei carichi di lavoro. Così come rilevante, non solo in termini di organizzazione interna, è la costituzione dei gruppi di lavoro che, dalle Relazioni presentate, sono risultati utili strumenti per svolgere degli "stress test" in vari ambiti di discussione e approfondimento.

Anche il profilo della **digitalizzazione**, spinto dall'emergenza in corso, registra il raggiungimento di obiettivi rilevanti che non solo mirano alla semplificazione "interna" dell'organizzazione del lavoro ma producono certamente un impatto anche esterno. L'utilizzo dei formati aperti degli atti e dunque la loro possibilità di essere elaborati, così come la dematerializzazione dei fascicoli dei dipendenti ed altre simili azioni, consentono da una parte di "aprire una finestra" all'esterno del CNEL in favore di una trasparenza efficace e dinamica che non si riduce ad una mera pubblicità di atti e documenti; dall'altra di sviluppare le competenze digitali migliorando anche i processi lavorativi (in questo senso si apprezza il gestionale di tickets, la predisposizione di Linee Guida sull'uso delle risorse informatiche ecc.).

Accompagnata alla digitalizzazione, si apprezza altresì, l'azione di **modernizzazione** sia delle strutture multimediali sia di quelle di rete.

Sotto il profilo della **comunicazione**, si segnala certamente l'azione di sensibilizzazione sulle regole comportamentali all'interno del CNEL (*comunicazione interna*) nonché l'aggiornamento costante del sito istituzionale e la cresciuta presenza sui mezzi di comunicazione di massa che registra un incremento del 26% di articoli di Stampa rispetto al 2019 (*comunicazione esterna*).

Anche l'avvio di nuovi **partenariati** con Pubbliche Amministrazioni e Università (ANAC, INPS, Università Sapienza di Roma etc.) costituisce una *best practice* per innescare e consolidare virtuosi sistemi di attivazione delle leve di miglioramento continuo.

### 3.2. Conclusioni e report finale

Dalla disamina, quindi, delle attività realizzate nel 2020, si può concludere nel senso di ritenere come il contesto emergenziale abbia accelerato il percorso che il CNEL ha iniziato dopo il referendum del 2016, proiettandolo certamente in un ruolo determinante, dinamico e pro-attivo nel sistema delle politiche economiche e sociali del Paese. Tuttavia, rispetto alla necessità di meglio rappresentare l'efficienza e l'efficacia di raggiungere i risultati, occorrerà dedicare attenzione allo sviluppo di un modello integrato del sistema delle *performance* con il processo di **budgeting**, segnalato da questo OIV-AC già nei precedenti anni. Risulta, infatti, ancora necessario che l'azione gestionale si strutturi solidamente verso questa direzione per restituire in modo completo l'impatto complessivo delle attività di miglioramento. In questo senso, si richiama nuovamente la Circolare della Funzione Pubblica del 30/12/2019.

Un'informazione di questo tipo, ad esempio, restituirebbe con maggior impatto, l'azione di modernizzazione condotta nel 2020 sulle strutture del CNEL.

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 2020*

---

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

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

**Misurazione della performance:**

$$P_A = 1,0^{0,3} \times 1,0^{0,2} \times 1,0^{0,2} \times 1,0^{0,3} = 1,0$$

---

Dott.ssa FLAGIELLO Angela (*Ufficio 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 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	0,40	Risultato	1,00
"	2	"	0,20	"	1,00
"	3	"	0,30	"	1,00
"	4	"	0,10	"	1,00

**Misurazione della performance:**

$$P_A = 1,0^{0,40} \times 1,0^{0,20} \times 1,0^{0,30} \times 1,0^{0,10} = 1,0$$

---

Dott. MANCINELLI Andrea (*Direttore Generale Affari generali e Costituzionali*)

Obiettivo	1	peso	0,30	Risultato	1,00
"	2	"	0,30	"	1,00
"	3	"	0,20	"	1,00
"	4	"	0,10	"	1,00
"	5	"	0,10	"	1,00

**Misurazione della performance:**

$$P_A = 1,0^{0,30} \times 1,0^{0,30} \times 1,0^{0,20} \times 1,0^{0,10} \times 1,0^{0,10} = 1,0$$

---

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

Obiettivo	1	peso	0,35	Risultato	1,0
"	2	"	0,05	"	1,0
"	3	"	0,30	"	1,0
"	4	"	0,25	"	1,0

“ 5 “ 0,05 “ 1,0

#### **Misurazione della performance:**

$$P_A = 1,0^{0,35} \times 1,0^{0,05} \times 1,0^{0,30} \times 1,0^{0,25} \times 1,0^{0,05} = 1,0$$

---

Alla luce dell'applicazione del procedimento statistico, si può chiaramente 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**

Considerati gli obiettivi stabiliti per i singoli Dirigenti, i risultati derivanti dall'applicazione della metodologia prima illustrata, mostrano come i suddetti obiettivi siano stati pienamente raggiunti.

Tali risultanze, lette nel contesto storico ed economico che ha caratterizzato il 2020, restituiscono certamente un rinnovato riposizionamento del CNEL all'interno della compagine istituzionale dell'ordinamento che evidenzia l'attivazione di nuovi processi organizzativi in cui la centralità del capitale umano è stato posto quale prima leva per una vera azione di modernizzazione.

E' da tale contesto che il percorso di *miglioramento continuo* deve proseguire, attraverso la rivisitazione dei processi, suggeriti peraltro dalla cospicua attività legislativa "emergenziale" prodotta nel 2020 e riguardanti, in particolare, il settore dell'organizzazione del lavoro ma anche quello dei contratti pubblici (Codice degli appalti) e della digitalizzazione. Una situazione, insomma, che ha necessariamente promosso (e imposto) l'uso di tecnologie digitali innovative, quali, ad esempio, quelle sulla gestione e sulla conservazione documentale delle P.A. che richiederanno un'importante azione di modernizzazione da implementare e consolidare.

In tale ottica di decisivi cambiamenti dell'organizzazione, la Pubblica Amministrazione è chiamata ad adottare gli strumenti che consentono di tradurre la missione e la strategia gestionale ed operativa

dell'organizzazione in un insieme coerente di risultati di performance, facilitandone dunque la misurabilità e la valutazione nonché la trasparenza.

### ALLEGATO 3

Prospetto 2

#### RISULTATI DELLA PERFORMANCE

*Anno 2020*

	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 Maily	90	10	<b>100</b>
Dott.ssa GAETANI Manuela	90	10	<b>100</b>
Dott. MANCINELLI Andrea	90	10	<b>100</b>
Dott.ssa VENTURI Larissa	90	10	<b>100</b>

