



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

# Relazione sulla performance 2021 del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro

Roma, 25 marzo 2022

# CNEL

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

*Relazione sulla misurazione e valutazione della performance individuale*

*Anno 2021*

## 1. Finalità

Nel quadro del ciclo della *performance* 2021 (all'interno del più ampio Piano della *performance* 2021-2023), l'Organismo Indipendente di Valutazione e di Alta Consulenza (OIV-AC) del CNEL ha predisposto 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 2021, 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 2021

Il percorso di attuazione del ciclo della *performance* 2021 si è sviluppato seguendo fasi simili a quelle sperimentate con successo negli anni precedenti. In particolare, il 27 gennaio 2021 il Presidente del CNEL ha adottato le Linee Guida per la definizione degli obiettivi programmatici dell'anno 2021; il 4 marzo 2021 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 4 marzo 2021; la pubblicazione del piano della *performance* relativa al periodo 2021-2022 è datata 11 maggio 2021.

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 2021, 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 2021 è stato effettuato un primo monitoraggio semestrale degli indicatori e relative simulazioni;

d) nel dicembre 2021 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 2021*

L'anno 2021 si è caratterizzato per l'avvio di progetti di innovazione spinti dalle molteplici riforme scaturite dai termini impellenti di attuazione del PNRR che proiettano il sistema Paese dallo stato di emergenza epidemiologica da Covid-19 a quello propulsivo di crescita e sviluppo. Se, quindi, il 2020 si è contraddistinto per la prova di resilienza della macchina amministrativa chiamata a rispondere alle emergenze del sistema Paese, il 2021 ha visto la rivisitazione dei documenti programmatici orientati verso una "istituzionalizzazione" dei processi emergenziali affinché questi diventino opportunità di innovazione.

Non sfugge, in questo senso, lo sforzo delle strutture organizzative del CNEL verso l'investimento delle risorse in importanti processi di innovazione: dal tema della mobilità sostenibile, a quello della transizione digitale e per finire alla sperimentazione di nuovi modelli di lavoro spinti sempre più sulle competenze digitali.

Tale evidenza si registra certamente dall'esame delle *Relazioni* presentate dai singoli Uffici dirigenziali dai quali emerge che il CNEL nel 2021 è stato parte attiva e proattiva su tre fronti principali:

1. **Interno:** sviluppando ed innovando la propria organizzazione attraverso percorsi di *coaching* e *mentoring* tesi al miglioramento del lavoro in team, nonché attraverso partenariati con Università e SNA per nuovi percorsi formativi sino all'attenzione posta anche al tema della sicurezza, della salute e della digitalizzazione dei processi;
2. **Nazionale:** concentrando le energie sul suo ruolo istituzionale di espressione della società organizzata laddove, ad esempio, si è occupato di supportare le iniziative legislative sui temi della fiscalità, del turismo, della logistica e dell'istruzione e formazione; a questo si aggiunge la particolare attenzione rivolta al monitoraggio del PNRR;
3. **Internazionale:** attraverso le azioni volte a rafforzare la partecipazione dell'Italia al processo normativo europeo (es. con la costituzione del comitato per l'esame degli atti UE).

### 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 24 con una media per singola Struttura pari a 4 obiettivi, mentre gli indicatori utilizzati sono stati nel complesso 56, 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 2020 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**, prosegue il modello dei gruppi di lavoro che, dalle Relazioni presentate, sono risultati utili strumenti per svolgere degli "stress test" in vari ambiti di discussione e approfondimento. A questi si aggiungono i percorsi formativi sui temi della digitalizzazione e il prosieguo della politica di reclutamento anche attraverso l'istituto dei comandi di personale proveniente da altri comparti;

Prosegue, altresì, lo sforzo verso la **digitalizzazione**, con un impatto trasversale a tutta l'organizzazione e alle attività consultive proprie del CNEL. Affiancato a questo, si registra anche il completamento di attività di ammodernamento delle infrastrutture di rete per le quali occorrerà approfondire e sviluppare le "security policy" per assicurare la sicurezza delle reti stesse.

Di rilievo certamente strategico, in quanto estremamente affine ai contenuti del PNRR in tema di transizione ecologica, è il livello di impegno evidente sul tema della mobilità sostenibile che sembra essere destinato a diventare un ambito di miglioramento su una proiezione pluriennale.

Sotto il profilo della **comunicazione** interna ed esterna, appaiono di forte impatto positivo le attività tese a favorire e concretizzare la direttiva strategica della "Amministrazione eticamente orientata"; così come meritevole di segnalazione è la maggior presenza, rispetto al 2020, di messaggi istituzionali del CNEL sui principali mezzi di comunicazione di massa e siti internet.

Anche l'avvio di nuovi **partenariati** con SNA e Università costituisce una *best practice* per consolidare virtuosi sistemi di attivazione delle leve di miglioramento continuo nonché per promuovere la formazione di giovani laureati attraverso l'istituzione di specifici tirocini.

### 3.2 Conclusioni e report finale

Pertanto, da un'attenta osservazione delle attività realizzate nel 2021, si può concludere nel ritenere come il contesto emergenziale abbia accelerato i processi di innovazione del CNEL, proiettandolo certamente in un ruolo sempre più determinante nel sistema delle politiche economiche e sociali del Paese. Apprezzabile, inoltre, l'avvio della rappresentazione anche in termini di budget del raggiungimento degli obiettivi che richiederà un sempre maggior raccordo con i processi programmatori dell'ente.

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 2021*

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

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

**Misurazione della performance:**

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

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

Obiettivo	1	peso	0,30	Risultato	1,00
"	2	"	0,30	"	1,00
"	3	"	0,15	"	1,00
"	4	"	0,15	"	1,00
"	4	"	0,10	"	1,00

**Misurazione della performance:**

$$P_A = 1,0^{0,30} \times 1,0^{0,30} \times 1,0^{0,15} \times 1,0^{0,15} \times 1,0^{0,10} = 1,0$$

Dott.ssa Fiore 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	"	0,40	"	1,00

Misurazione della performance:

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


---

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

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	0,50	Risultato	1,0
"	2	"	0,25	"	1,0
"	3	"	0,12	"	1,0
"	4	"	0,05	"	1,0
"	5	"	0,08	"	1,0

Misurazione della performance:

$$P_A = 1,0^{0,50} \times 1,0^{0,25} \times 1,0^{0,12} \times 1,0^{0,05} \times 1,0^{0,08} = 1,0$$


---

Alla luce dell'applicazione del procedimento statistico, si può chiaramente constatare come tutti i Dirigenti abbiano raggiunto, in termini di conseguimento degli obiettivi, un 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

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'F. S. ...', written in a cursive style.

**ALLEGATO 3**

Prospetto 2

**RISULTATI DELLA PERFORMANCE***Anno 2021*

	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 FLAGIELLO Angela	90	10	100
Dott.ssa FLORES Mailyn	90	10	100
Dott.ssa GAETANI Manuela	90	10	100
Dott. MANCINELLI Andrea	90	10	100
Dott.ssa VENTURI Larissa	90	10	100