



Dipartimento Funzione Pubblica  
Ufficio per la valutazione della performance

# L'analisi dei Piani della *performance* 2018-20: punti di forza e aree di miglioramento per la qualità degli obiettivi

Ing. Luca Cellesi

Dirigente – Ufficio per la valutazione della *performance*

*INCONTRO PLENARIO CON LE AMMINISTRAZIONI:  
L'AVVIO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE 2019-2021*

Roma, 11/12/2018

# Agenda

- L'analisi dei Piani 2018-2020: metodologia
- I risultati: punti di forza e aree da migliorare
- Alcune proposte per il miglioramento dei Piani



# Agenda

- L'analisi dei Piani 2018-2020: metodologia
- I risultati: punti di forza e aree da migliorare
- Alcune proposte per il miglioramento dei Piani



# L'analisi dei Piani 2018-2020: metodologia

- Analizzati i Piani delle amministrazioni del c.d. perimetro di diretta applicazione del d.lgs. n. 150/09
  - Piani pubblicati sul Portale della *Performance* al 31 agosto 2018
- Scopo dell'analisi: supporto alle amministrazioni per aiutarle ad individuare le «criticità» e migliorare i propri documenti di programmazione



# L'analisi dei Piani 2018-2020: metodologia (2)

- Utilizzata «griglia» di valutazione, elaborata con il supporto della Commissione Tecnica della *Performance*, articolata in 7 «dimensioni»:
  - Processo e Tempistica
  - Struttura e Forma
  - Presentazione dell'ente
  - Analisi di contesto
  - Obiettivi e indicatori TRIENNALI
  - Obiettivi e indicatori ANNUALI
  - Obiettivi e indicatori INDIVIDUALI
- Ciascuna dimensione prevede un certo numero di *item* da «valutare»



# L'analisi dei Piani 2018-2020: metodologia (3)

- Processo di analisi articolato in più fasi:
  1. Individuazione, formazione e «calibrazione» del gruppo di analisi
  2. Analisi di «prima istanza»: 2 analisti per ciascun Piano, in modo indipendente;
  3. Analisi di «seconda istanza»: un terzo soggetto riprende le due analisi di prima istanza, «gestisce» (anche ri-coinvolgendo i colleghi ove necessario) le eventuali divergenze e formula il «giudizio» definitivo.
- I risultati dell'analisi sono stati inviati in separata sede a ciascuna amministrazione
  - Incontri bilaterali di approfondimento



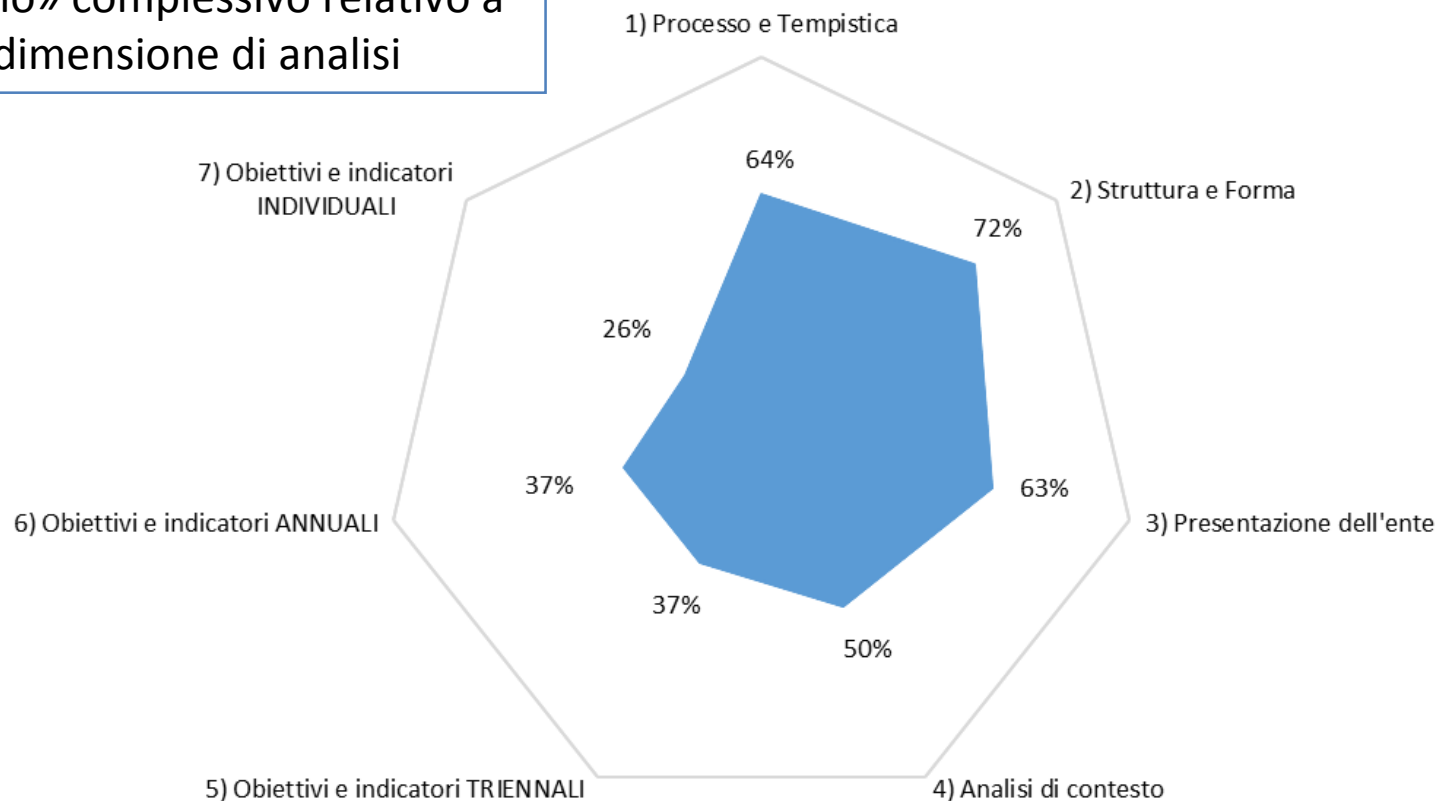
# Agenda

- L'analisi dei Piani 2018-2020: metodologia
- **I risultati: punti di forza e aree da migliorare**
- Alcune proposte per il miglioramento dei Piani



# I risultati: punti di forza e aree da migliorare

«Punteggio» complessivo relativo a ciascuna dimensione di analisi





# I risultati: punti di forza e aree da migliorare (2)

## I principali **punti di forza**

- evidenza dei collegamenti sequenziali tra i livelli programmatici
- chiara rappresentazione della missione istituzionale e delle priorità politiche
- descrizione del contesto esaustiva, inclusi *focus* tematici su specifici aspetti di diretta competenza
- corretta «formulazione» degli obiettivi triennali, annuali e individuali
- accessibilità e trasparenza



# I risultati: punti di forza e aree da migliorare (3)

Le **aree di miglioramento** più significative:

1. raccordo tra gli obiettivi specifici e le previsioni economico-finanziarie
2. qualità degli obiettivi
3. qualità degli indicatori associati agli obiettivi
4. coinvolgimento *stakeholders* e *contributors*
5. utilizzo dei risultati conseguiti negli anni precedenti ai fini della definizione del nuovo Piano
6. analisi dello stato delle risorse



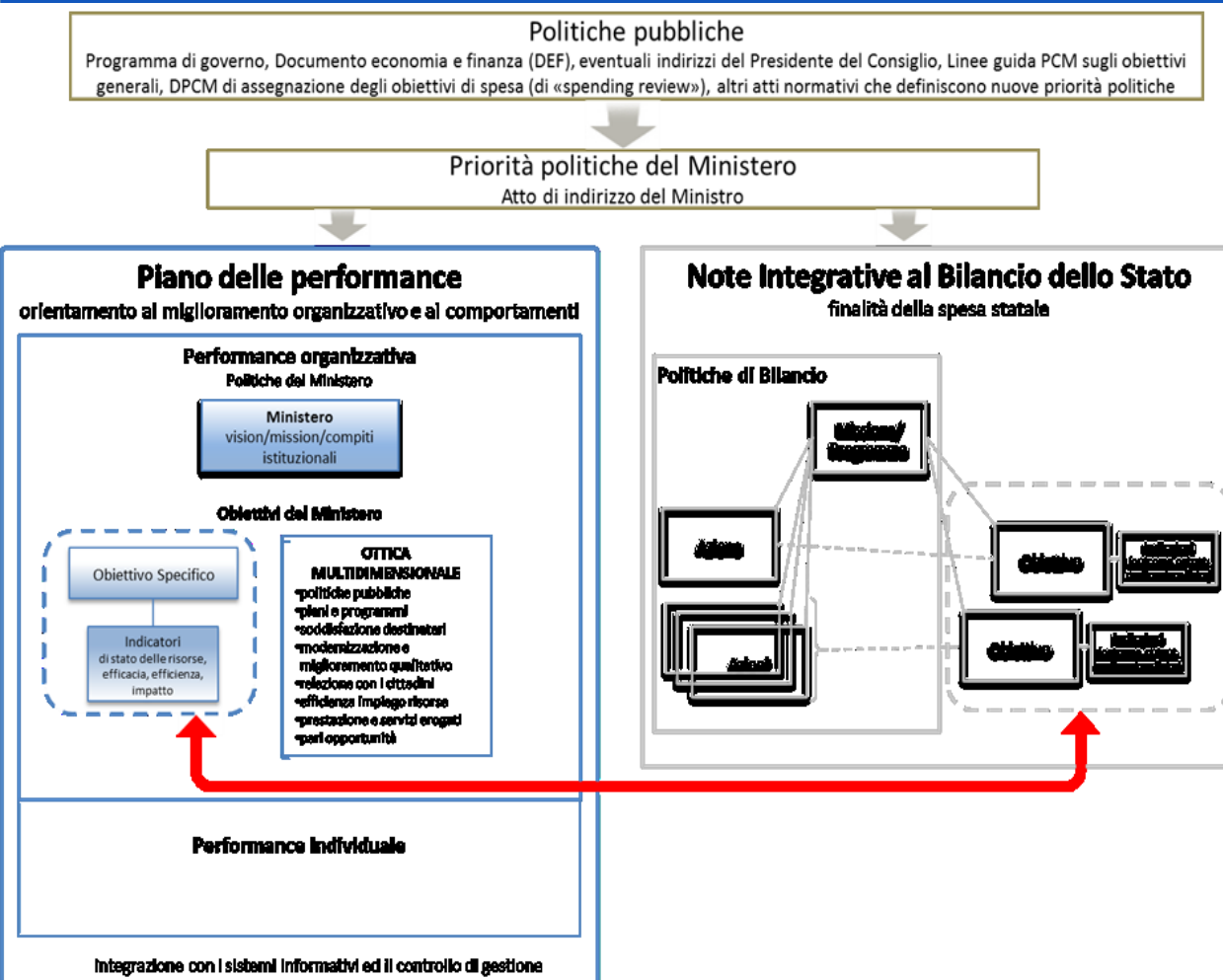
# Agenda

- L'analisi dei Piani 2018-2020: metodologia
- I risultati: punti di forza e aree da migliorare
- **Alcune proposte per il miglioramento dei Piani**



# Proposte per il miglioramento dei Piani

## 1. Raccordo tra obiettivi specifici e previsioni economico-finanziarie



Dalle LG 1/2017:

2 finalità diverse: strategia vs rendicontazione della spesa pubblica

- Selettività vs totalità
- Attribuzione ai CdR
- Vincoli diversi
- Collegamento priorità politiche

Quadro sinottico

Perfetta coincidenza?

(E la direttiva annuale?)



# Proposte per il miglioramento dei Piani

## *2. Qualità degli obiettivi*

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione
- b) chiarezza della formulazione
- c) specifici e misurabili in termini concreti e chiari
- d) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi
- e) riferibili ad un arco temporale determinato
- f) confrontabili
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili



# Alcune proposte per il miglioramento dei Piani (2)

Qualità Obiettivi specifici:

- Chiaro collegamento con priorità politiche e documenti strategici (DEF, PNR, etc.)
- Evidenza di come il raggiungimento dell'obiettivo sia funzionale al perseguimento della *policy* di riferimento

Qualità Obiettivi annuali

- «traguardo» intermedio



# Proposte per il miglioramento dei Piani

## 2. Qualità degli obiettivi triennali - ESEMPIO

a) Pertinenza con il quadro strategico di riferimento

a) Rilevanza

b) Chiarezza

c) Misurabilità

**MIUR: Obiettivo Specifico (triennale)**

*Quadro strategico di riferimento: aumento della popolazione scolastica*

Riduzione del tasso di abbandono scolastico di 4 punti percentuali,

dal 10% al 6%,

d) Significativo miglioramento

(scuola primaria e secondaria di primo grado), entro il triennio.

f) Confrontabile

e) Arco di tempo determinato



# Proposte per il miglioramento dei Piani

## 3. Qualità degli indicatori (LG 1 e 2)

- a) Molteplicità e multidimensionalità
- b) Descrizione sintetica
- c) Formula
- d) Fonti certificate
- e) *Baseline*
- f) *Target*





# Proposte per il miglioramento dei Piani

## 3. Qualità degli indicatori triennali - ESEMPIO

a) Molteplicità e Multidimensionalità

b) Descrizione sintetica

MIUR

INDICATORE: <i>Dimensione e Tipologia</i>	INDICATORE: <i>Denominazione</i>	INDICATORE: <i>formula</i>	INDICATORE: <i>Fonte</i>	BASELINE ANNO 0	TARGET ANNO 1	TARGET ANNO 2	TARGET ANNO 3
IMPATTO ESTERNO	Tasso di abbandono scolastico	<u>n. abbandoni</u> popolazione scolastica	Database X	10%	9%	7,5%	6%
EFFCACIA QUANTATIVA EROGATA	% <b>scuole</b> coinvolte nelle iniziative di "welfare scolastico"	<u>n. scuole coinvolte</u> n. scuole totali	Database Y	70%	75%	85%	95%
EFFCACIA QUANTATIVA FRUITA	% <b>studenti</b> coinvolti nelle iniziative di "welfare scolastico"	<u>n. studenti coinvolti</u> n. studenti totali	Database Z	60%	70%	85%	95%

c) Formula

d) Fonti certificate

e) Baseline

f) Target



# Proposte per il miglioramento dei Piani

## 2. Qualità degli obiettivi annuali - ESEMPIO

## 3. Qualità degli indicatori annuali - ESEMPIO

**Obiettivi annuali:**

**MIUR**

**Anno 1**

1. Iniziative per la formazione di docenti e dirigenti scolastici sul tema del contrasto dell'abbandono

*Indicatori: n. di iniziative attivate (target)*

*% docenti e dirigenti coinvolti (target)*

2. Avvio di progetti nazionali di *welfare* scolastico

*Indicatori: % scuole coinvolte (target)*

*n. di progetti attivati (target)*

3. Sottoscrizione di protocolli d'intesa con altre istituzioni ed enti locali coinvolti

*Indicatori: n. di protocolli sottoscritti (target)*

*Copertura geografica (target)*



# Proposte per il miglioramento dei Piani

## 2. Qualità degli obiettivi annuali - ESEMPIO

## 3. Qualità degli indicatori annuali - ESEMPIO

### Anno 2

MIUR

1. Prosecuzione progetti nazionali di *welfare* scolastico

*Indicatori: n. di iniziative attivate nell'anno precedente e ancora attive (target)*

*% scuole coinvolte (target)*

2. Realizzazione 1<sup>a</sup> campagna di comunicazione a beneficio degli studenti e delle famiglie

*Indicatori: n. di comunicazioni effettuate con i vari strumenti (target)*

*% destinatari raggiunti(target)*

### Anno 3

1. Realizzazione 2<sup>a</sup> campagna di comunicazione a beneficio degli studenti e delle famiglie

*Indicatori: n. di comunicazioni effettuate con i vari strumenti (target)*

*% destinatari raggiunti (target)*

2. Monitoraggio presso le scuole sul grado di attuazione delle misure di contrasto all'abbandono

*Indicatori: % di scuole monitorate (target)*

*% scuole in cui sono emerse criticità in fase di attuazione (target)*



# Proposte per il miglioramento dei Piani

## 4. Coinvolgimento stakeholders e contributors

- *Stakeholders*: soggetti interessati al raggiungimento dell'obiettivo
- *Contributors*: soggetti che contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo
- *Strumenti di coinvolgimento*: Co-progettazione servizi; Conferenza dei portatori di interesse; Attivazione canali di ascolto dedicati



# Proposte per il miglioramento dei Piani

## 4. Coinvolgimento stakeholders e contributors - ESEMPIO

### Esempio

#### - Definizione «mappa» degli *stakeholders*



# Proposte per il miglioramento dei Piani

## 4. Coinvolgimento stakeholders e contributors - ESEMPIO

MIUR

Esempio

*Contributors* obiettivo “Riduzione dell’abbandono scolastico”:

- *Social Network*
- *Influencers*
- Associazioni studentesche
- Altro



# Proposte per il miglioramento dei Piani

## 5. *Utilizzo dei risultati conseguiti nell'anno precedente ai fini della definizione del nuovo Piano*

- Auspicabile sostanziale «stabilità» della parte triennale del Piano
- Scorrimento del Piano
- Anticipazione della rendicontazione
- *Baseline*



# Proposte per il miglioramento dei Piani

## 5. Utilizzo dei risultati conseguiti nell'anno precedente ai fini della definizione del nuovo Piano - ESEMPIO

INDICATORE	BASELINE	TARGET ANNO 1	TARGET ANNO 2	TARGET ANNO 3
% <b>studenti</b> coinvolti nelle iniziative di "welfare scolastico"	60%	70%	85%	95%

Ammettiamo che alla fine dell'anno 1 il valore raggiunto sia 50%.

Possibili azioni:

- Analisi e conseguente revisione della corretta definizione delle azioni funzionali al perseguimento dell'obiettivo (obiettivi annuali)
- Rimodulazione (con adeguata motivazione) target anni successivi
- Altro





# Proposte per il miglioramento dei Piani

## 6. Analisi dello stato delle risorse

<b>RISORSE</b>	<b>QUANTITA'</b>	<b>QUALITA' o SALUTE</b>
<i>UMANE</i>		
<i>ECONOMICHE</i>		
<i>STRUMENTALI: materiali</i>		
<i>STRUMENTALI: digitali</i>		



# Proposte per il miglioramento dei Piani

## 6. *Analisi dello stato delle risorse - ESEMPIO*

Esempio:

In sede di definizione di ogni obiettivo (e relativi indicatori e *target*) sarebbe opportuno valutare i seguenti aspetti:

- Le risorse finanziarie stanziare sono adeguate?
- Il personale dedicato è «quantitativamente» sufficiente?
- Il personale dedicato ha le competenze necessarie?
- Le risorse infrastrutturali (es. *hardware/software*) sono adeguate?

In caso di una (o più) risposte negative:

- Posso reperire risorse ulteriori?
- Posso aggiornare le competenze del personale?
- Posso avere ulteriori infrastrutture da utilizzare?
- Devo riformulare obiettivo e/o *target*?



# Proposte per il miglioramento dei Piani

## 6. Analisi dello stato delle risorse - ESEMPIO

<b>RISORSE</b>	<b>QUANTITA'</b>	<b>QUALITA' o SALUTE</b>
<b><i>UMANE</i></b>	<i>n. funzionari</i>	<i>n. funzionari formati ad hoc</i>
<b><i>ECONOMICHE</i></b>	<i>€ ... per borse di studio</i>	<i>% costi fissi e % costi variabili</i>
<b><i>STRUMENTALI: materiali</i></b>	<i>n. strutture disponibili</i>	<i>% mq dedicati</i>
<b><i>STRUMENTALI: digitali</i></b>	<i>n. banche dati</i>	<i>% integrazione banche dati</i>



# GRAZIE PER L'ATTENZIONE!

[l.cellesi@governo.it](mailto:l.cellesi@governo.it)

