



MIM

Ministero dell'Istruzione
e del Merito

ISTRUZIONI METODOLOGICHE OIV PER IL MONITORAGGIO E LA PROGRAMMAZIONE DI OBIETTIVI SFIDANTI

Organismo indipendente di valutazione

Gli **OBIETTIVI** ai sensi dell'art. 5, co. 2, del d.lgs. n. 150 del 2009 sono:

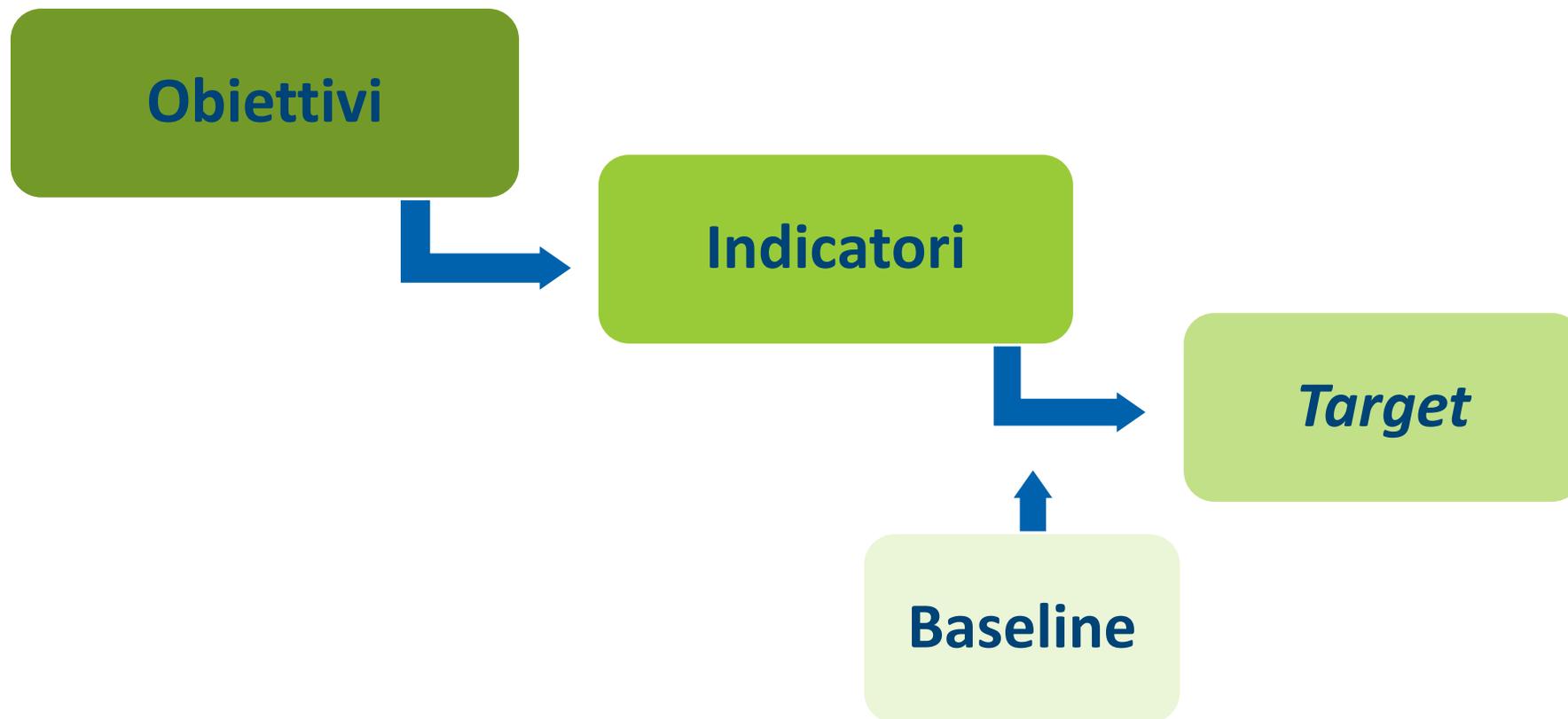
- a) **RILEVANTI** e **PERTINENTI** rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) **SPECIFICI** e **MISURABILI** in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un **SIGNIFICATIVO MIGLIORAMENTO** della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un **ARCO TEMPORALE DETERMINATO**, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai **VALORI DI RIFERIMENTO** derivanti da **STANDARD** definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) **CONFRONTABILI** con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al **TRIENNIO PRECEDENTE**;
- g) **CORRELATI** alla quantità e alla qualità delle **RISORSE DISPONIBILI**.

Indicazioni di *performance*

- ❑ **OBIETTIVO:** → Cosa voglio realizzare? In che modo voglio creare valore pubblico?
- ❑ **INDICATORE:** → Come misuro l'attività svolta? Come misuro la creazione di valore pubblico?
- ❑ **VALORE TARGET:** → è il «numero» che valorizza il punto di arrivo al 31/12.
- ❑ **VALORE BASE:** → è la base di partenza (il valore raggiunto al 31/12 dell'anno precedente).

GLI INDICATORI DELLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

...in sintesi



SCHEMA ESEMPLIFICATIVO

OBIETTIVO	INDICATORE	BASELINE	TARGET
Incrementare la produttività	n° di pratiche per dipendente	Media ultimi tre anni	+ 20%
Ciò che si vuole perseguire	Ciò che si utilizza per raccogliere e analizzare i dati necessari per monitorare i processi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo	Da dove si parte	Il livello atteso, misurato attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto



LA COSTRUZIONE DI UN INDICATORE

A ciascun obiettivo deve corrispondere **almeno un indicatore**.

Gli indicatori devono essere:

- **Comprensibili**
- **Rilevanti**
- **Misurabili**
- **Fattibili**
- **Affidabili**
- **Collegati agli obiettivi**
- **Deve essere chiaro il motivo per cui sono stati introdotti**



Esempi: **obiettivo** - **indicatore**

OBIETTIVO	INDICATORE
Incrementare i livelli di informazione sullo stato della viabilità di competenza	n° delle iniziative di informazione realizzate
Garantire il diritto all'istruzione agli studenti economicamente svantaggiati	n° di studenti che hanno usufruito di sovvenzioni/ n° studenti richiedenti (in stato di bisogno) n° di progetti per il diritto allo studio realizzati / n° beneficiari

La presenza dell'indicatore assicura la possibilità di misurare e rilevare il grado di raggiungimento dell'obiettivo



Comprensibilità

OBIETTIVO	INDICATORE NO	INDICATORE SI
Garantire il rispetto dei tempi di legge per le nuove richieste	Rispettare i tempi di legge per le nuove richieste	n° nuove richieste evase nei termini di legge/ n° nuove richieste evase in totale
Favorire la definizione di partenariati per la presentazione di progettualità su programmi di cooperazione	Livello di cooperazione	n° di partenariati n° di Programmi di cooperazione accettati - nell'ambito dei partenariati / n° di programmi di cooperazione presentati - nell'ambito dei partenariati

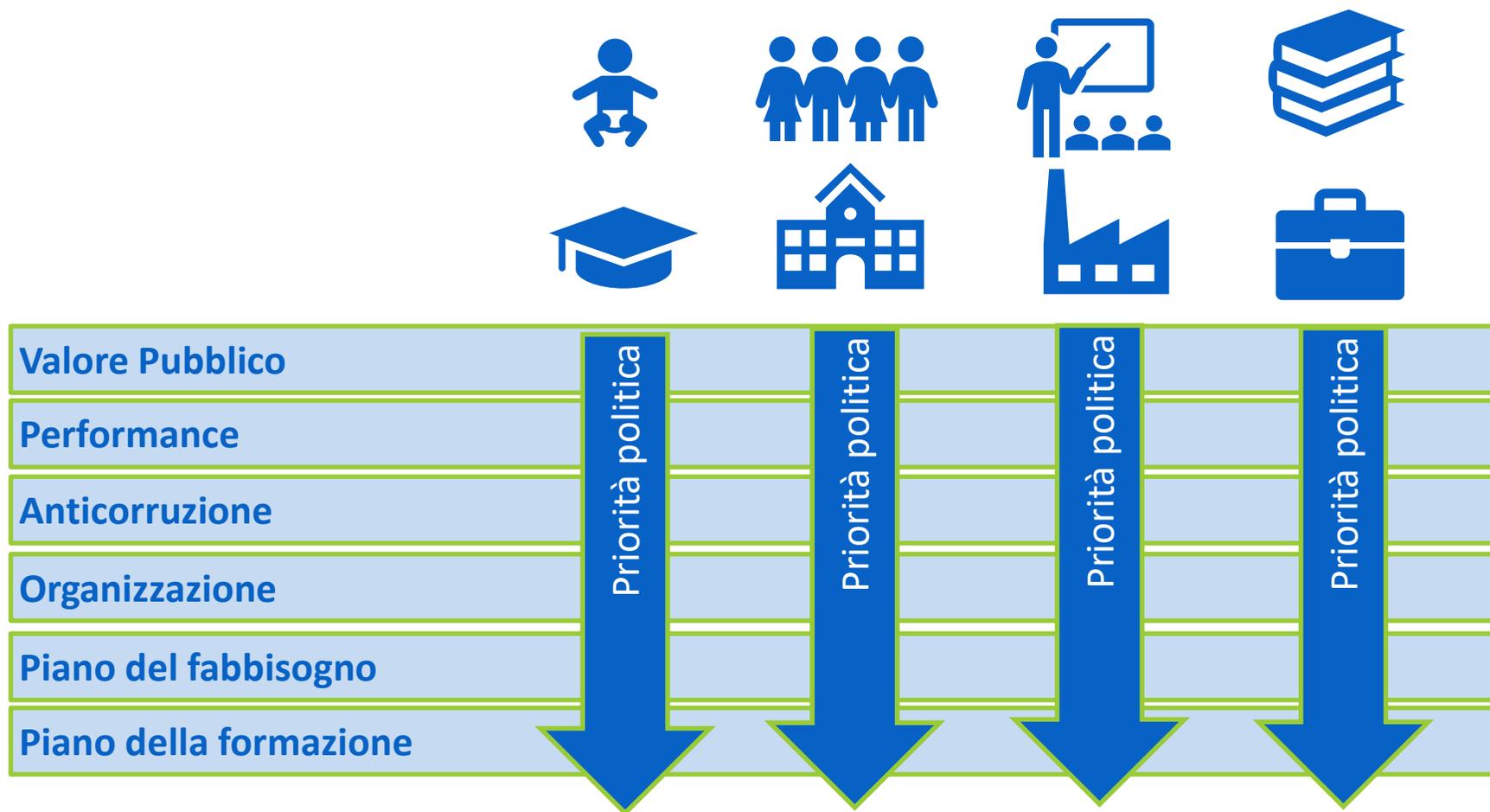
Per assicurarne la comprensibilità, è opportuno che gli indicatori siano chiaramente definiti, contestualizzati, misurabili e non ambigui rispetto alla finalità che si intende perseguire

INDICATORI DICOTOMICI

OBIETTIVO	INDICATORE NO	INDICATORE SI
Garantire le politiche per le pari opportunità e la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni	Attivazione del Comitato Unico di garanzia (si/no)	Attivazione del Comitato Unico di garanzia (si/no) n° iniziative attivate / n° iniziative promosse

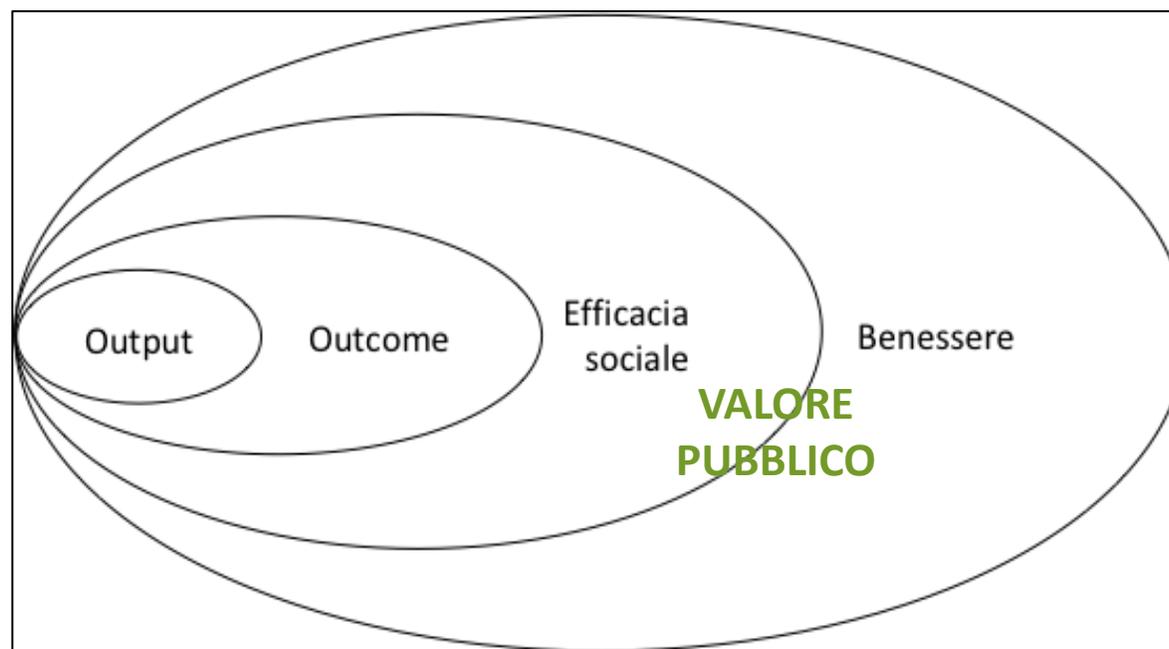
Gli indicatori dicotomici, da soli, non sono in grado di fornire sufficienti informazioni utili alla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi; se si ritiene di inserirli, andrebbero necessariamente integrati con altre tipologie di indicatori

PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIAO



IL VALORE PUBBLICO

È il beneficio che l'azione della Pubblica Amministrazione genera per la collettività



OBIETTIVI SFIDANTI

La **Corte dei conti** nella deliberazione n. 62/2024/G, ha rilevato:

«risulta diffusa l'indicazione di **obiettivi** particolarmente **bassi** e **indicatori di performance** altrettanto **poco sfidanti**, cosa che ha comportato l'**appiattimento verso l'alto** delle valutazioni del personale [...]»

L'**OIV**, ha in più occasioni evidenziato e sottoposto all'attenzione dell'Amministrazione come sia necessario individuare dei valori *target* quanto più possibile sfidanti e a migliorare l'integrazione degli strumenti di programmazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali con gli obiettivi di *performance*.



Cosa si intende per sfidante?

L'aggettivo non ha una precisa nozione giuridica ed è probabilmente derivato dall'espressione inglese *challenging objective* utilizzata in contesti economico aziendali con il significato di impegnativo, difficile, stimolante, complesso, ambizioso ecc.

Dal punto di vista normativo e giurisprudenziale sono utili le indicazioni ricavabili dall'articolo 5 del d.lgs. n.150/2009 che, anche alla luce delle linee guida del Dipartimento della funzione pubblica, consentono di definire un percorso logico per valutare la rispondenza di obiettivi e indicatori alla normativa di riferimento.

Dovrebbe essere fisiologico che in fase di rendicontazione alcuni degli obiettivi «sfidanti» non fossero pienamente raggiunti. Una rendicontazione nella quale i valori *target* programmati sono pienamente raggiunti o addirittura superati, non risponderebbe a quanto richiesto dalla norma avendo l'Amministrazione presumibilmente utilizzato obiettivi poco sfidanti.

La giurisprudenza della Corte dei Conti (si veda la Sentenza n. 635/2022 della sezione giurisdizionale per la Regione Siciliana) richiede che si debba esaminare ciascun obiettivo, per valutarne le caratteristiche e verificarne l'attuazione. Tale verifica richiede che si considerino il contesto amministrativo-finanziario e si accertino l'effettivo incremento della produttività e le modalità di esecuzione. Per far ciò è necessario disporre di dati ed elementi istruttori utilizzati nella fase di programmazione.

La deliberazione della Corte dei Conti n.62/2024 ha sottolineato la presenza nelle Amministrazioni centrali di diffusi elementi di anomalia e ha chiesto agli OIV un approccio maggiormente analitico.



LE INDICAZIONI DEL D.LGS 150/2009

Indici di anomalia in fase di **programmazione**,
monitoraggio intermedio e **rendicontazione**



Il d.lgs. n. 150/2009 e le proposte dell'OIV

VALORI PROGRAMMATI STABILI O DECRESCENTI

Qualora gli indicatori abbiano **valori programmati stabili o decrescenti** rispetto al valore base e/o al valore *target* stabilito (valori non incrementali o in decremento), si dovranno approfondire e documentare le ragioni, anche in relazione alle risorse, per cui il mantenimento dei livelli o addirittura un decremento è considerato un obiettivo «sfidante» che rispetta i criteri di cui all'articolo 5, co, 2, del d.lgs. n.150/2009 rispondendo alle seguenti domande:

- a) è **rilevante** e pertinente rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle **priorità politiche**, ed alle strategie dell'amministrazione? (**Rilevanza e pertinenza**)
- b) è **specifico** e **misurabile** in termini concreti e chiari? (**Specificità e misurabilità**)
- c) è tale da determinare un **significativo miglioramento** della qualità dei servizi erogati e degli interventi? (**Capacità di migliorare la qualità dei servizi erogati e degli interventi**)

...segue

- d) è riferibile ad un **arco temporale determinato**, di norma corrispondente ad un anno? **(Periodo di riferimento dell'obiettivo)**
- e) è commisurato a **valori di riferimento** derivanti da standard definiti a livello nazionale o internazionale, o a comparazioni con amministrazioni omologhe? **(Valori di riferimento)**
- f) è confrontabile con le **tendenze** della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al **triennio precedente**? **(Obiettivi e produttività dell'amministrazione)**
- g) è correlato alla qualità e alla quantità delle **risorse disponibili**? **(Obiettivo e risorse disponibili)**
- h) Prevede meri **compiti assegnati all'ufficio** o mere **attività amministrative ordinarie**? **(Obiettivi di performance organizzativa ed attività amministrative ordinarie)**

Valori di monitoraggio/rendicontazione elevati (fasi di monitoraggio e rendicontazione)

Qualora in fase di monitoraggio o di rendicontazione i valori degli indicatori registrati siano **troppo elevati/troppo bassi** rispetto ai valori *target* programmati, si dovranno approfondire e documentare le ragioni delle scelte operate in fase di programmazione in relazione ai valori base e ai valori *target*, ossia se e a quali *standard* si è fatto riferimento - art. 5, co. 2, lett. e) - o a quali dati per valutare le tendenze nel triennio - art. 5, co. 2, lett. f) - d.lgs. n.150/2009).



MONITORAGGIO INTERMEDIO

A titolo esemplificativo sono stati selezionati quattro obiettivi che ripropongono alcune criticità diffuse e evidenziate all'interno del

PIAO 2024 – 2026



PIAO 2024- 2026

Negli esempi che seguono gli obiettivi non risultano sfidanti in quanto mantengono un livello di 100 già consolidato e non se ne evidenzia, altresì, l'efficacia in quanto sono autoreferenziali e non considerano il grado di copertura del bisogno al quale fanno riferimento (quante scuole sono coinvolte? Le iniziative sono realizzate in ogni Regione o ci sono territori che rimangono scoperti?).

Obiettivo specifico triennale	Descrizione dell'indicatore	Baseline	Natura dell'indicatore	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Promuovere e potenziare la valutazione delle scuole e la valorizzazione del merito del personale della scuola	Percentuale di iniziative volte allo sviluppo e alla valorizzazione del sistema nazionale di valorizzazione	100	percentuale	100	100	100
Contrastare la dispersione scolastica, ridurre la povertà educativa e i divari territoriali	Ripartizione delle risorse dedicate al Welfare dello studente e al diritto allo studio	100	percentuale	100	100	100



PIAO 2024 - 2026

Negli esempi che seguono gli obiettivi non risultano sfidanti e l'indicatore non consente di valutare l'efficacia dell'attività realizzata.

Obiettivo specifico triennale	Descrizione dell'indicatore	Baseline	Natura dell'indicatore	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Garantire il rispetto delle norme in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza	Aggiornare costantemente la sezione Amministrazione trasparente del sito	1	Booleano	1	1	1
Promuovere il benessere organizzativo del personale del Ministero mediante l'ampliamento delle misure di welfare	Promozione di misure per il benessere organizzativo del personale del Ministero	1	Booleano	1	1	1

