



Ministero dell'Istruzione e del Merito

Organismo Indipendente di Valutazione

Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa del MIM per l'anno 2023

SOMMARIO. - 1. Premessa. - 2. Metodologia e tracciabilità delle evidenze. - 3. Esiti del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa. - 3.1. Dipartimento per la programmazione e la gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali. - 3.2. Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione. - 3.3. Unità di Missione per il PNRR. - 4. Conclusioni.

1. Premessa

L'Organismo indipendente di valutazione è tenuto, ai sensi dell'art. 7, comma 2, lett. *a*) del d.lgs. n.150 del 2009, come modificato dal d.lgs. n. 74 del 2017, ad effettuare la misurazione e valutazione della *performance* di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso.

Nel rappresentare il processo seguito nella misurazione e valutazione della *performance* organizzativa per l'anno 2023, l'OIV ha dovuto necessariamente tener conto di alcuni elementi di contesto interno ed esterno al fine di dare evidenza ai progressi intervenuti in funzione di una sempre maggiore coerenza tra il complesso quadro organizzativo, attraverso il quale il Dicastero ha svolto il proprio mandato istituzionale, e la base normativa afferente alle diverse fasi in cui il Ciclo della *performance* è articolato.

Allo scopo di rafforzare la *governance* del Ministero per il perseguimento delle priorità politiche e per l'attuazione dei progetti del Piano nazionale di ripresa e resilienza (di seguito PNRR), il Ministero, infatti, nel corso del 2023 ha rinnovato la propria struttura amministrativa con l'adozione del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 ottobre 2023, n. 208, recante il "Regolamento concernente l'organizzazione del Ministero dell'istruzione e del merito", emanato ai sensi dell'articolo 13 del decreto-legge 11 novembre 2022, n. 173, convertito, con modificazioni, dalla legge 16 dicembre 2022, n. 204, come modificato dall'articolo 1, comma 5, del decreto-legge 22 giugno 2023, n. 75, entrato in vigore in data 11 gennaio 2024.

Il contesto interno in cui il Ministero si è mosso nel 2023 ha visto, quindi, un impegno per la definizione di un perimetro di competenze proprie sempre più chiaro e consolidato, grazie all'implementazione del nuovo assetto organizzativo, da rendere progressivamente sempre più coerente



Ministero dell'Istruzione e del Merito

Organismo Indipendente di Valutazione

rispetto ai compiti istituzionali attribuiti, anche alla luce degli effetti che avrà il significativo processo di riforma dell'istruzione a seguito della piena attuazione del PNRR.

Inoltre, l'anno 2023 è stato caratterizzato dall'implementazione delle nuove disposizioni per la predisposizione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), quale unico documento programmatico triennale, con aggiornamento annuale, destinato a sostituire gli strumenti di programmazione adottati annualmente dalle pubbliche amministrazioni e finalizzato ad "assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese, la costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso".

Il Ciclo della *performance* dell'anno 2023 ha preso avvio con la pianificazione e programmazione volta a definire gli obiettivi dell'Amministrazione nel medio-lungo termine e nel breve termine e ha avuto inizio con l'Atto di indirizzo politico istituzionale adottato dal Ministro con D.M. n. 10 del 25 gennaio 2023, con cui sono state definite n. 11 priorità politiche, in coerenza con i documenti di programmazione economica finanziaria, con le azioni definite dal PNRR, con gli obiettivi di sviluppo sostenibile definiti dall'ONU con l'Agenda 2030, con il quadro regolatorio applicabile al Sistema nazionale di istruzione e formazione, nonché con la vigente normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione nelle amministrazioni pubbliche.

L'Amministrazione ha adottato la Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione per l'anno 2023 con D.M. n. 28 del 17 febbraio 2023 e il PIAO 2023-2025 con D.M. n. 60 del 31 marzo 2023. Il documento finale è risultato in linea con le modifiche normative e conforme alle finalità di una realtà complessa e articolata quale è quella del Ministero; tuttavia esso sembra risentire ancora di una programmazione a *silos*, cioè come mera somma dei piani che assorbe, mancando così l'occasione di semplificazione e miglioramento della programmazione in modo funzionale all'ottimizzazione dei servizi e, in tale prospettiva, non cogliendo appieno l'occasione per determinare un effettivo accrescimento del benessere di cittadini in un quadro di pianificazione integrata e sistemica.

In riferimento alle suddette priorità per il triennio 2023-2025 sono stati individuati gli obiettivi specifici triennali di pertinenza dei Centri di Responsabilità Amministrativa del Ministero (CRA), che sono stati declinati in obiettivi specifici annuali assegnati alle Direzioni generali dell'Amministrazione centrale.



Ministero dell'Istruzione e del Merito

Organismo Indipendente di Valutazione

Il complesso di tali obiettivi specifici, espressi nella loro dimensione annuale, rappresenta l'ambito di riferimento per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa quale sintesi dei risultati raggiunti dall'Amministrazione nel suo complesso, nell'ottica di una *performance* di filiera.

2. Metodologia e tracciabilità delle evidenze

Nel suo *iter* procedurale l'OIV ha misurato e valutato la *performance* organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso a seguito dell'attività di verifica svolta dalla Struttura tecnica sull'attendibilità dei dati e delle informazioni a disposizione, tenendo conto dei seguenti elementi:

- misurazione del grado di raggiungimento dei *target* anno 2023 associati agli obiettivi specifici triennali;
- verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali;
- eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'Amministrazione ha operato nell'anno di riferimento;
- multidimensionalità della *performance* organizzativa.

In considerazione dell'assenza di un sistema informatizzato per il controllo di gestione, l'attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa è stata per lo più effettuata attraverso l'acquisizione e l'analisi di dati forniti dalle singole Direzioni generali competenti e, quindi, secondo una modalità sostanzialmente auto valutativa, tenuto conto anche che molto spesso i dati sono elaborati a partire da fonti interne.

Conseguentemente, al fine di ottenere una garanzia ragionevole circa l'affidabilità dei dati rendicontati, l'OIV ha provveduto a realizzare una serie di verifiche preliminari attraverso attività di *auditing*, specifici approfondimenti, appositi incontri con le Direzioni generali, garantendo la tracciabilità di quanto effettuato attraverso un'adeguata documentazione, reperita e utilizzata nell'ambito del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa che è stata opportunamente organizzata e depositata presso l'archivio informatico della Struttura tecnica. Tale documentazione comprende tutte le carte di lavoro predisposte e/o richieste, ottenute e conservate dall'OIV, al fine di comprovare il lavoro svolto a sostegno del giudizio espresso. In particolare, fanno parte delle carte di lavoro tutti i documenti già predisposti in occasione delle verifiche effettuate sull'anno 2023, quali la Note Integrativa al Rendiconto generale 2023, la Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di misurazione, trasparenza e integrità dei controlli interni anno 2023, e, infine, i *report* trasmessi dalla



Ministero dell'Istruzione e del Merito

Organismo Indipendente di Valutazione

Direzione generale per la progettazione organizzativa, innovazione dei processi amministrativi, la comunicazione e i contratti, a seguito della rilevazione dei dati per la predisposizione della Relazione sulla *performance* per l'anno 2023, che ha preso avvio dalla nota prot. n. 841 del 9 maggio 2024 della medesima Direzione.

3. Esiti del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

In questo paragrafo si riportano, suddivisi per Dipartimento e per Direzione generale, i risultati relativi al grado di raggiungimento degli obiettivi specifici triennali attraverso la misurazione del *target* associato nella declinazione annuale, esplicitando, per ogni obiettivo, i valori a consuntivo dei rispettivi indicatori e il grado di realizzazione in rapporto al valore *target* prefissato. Si evidenzia che, in ottemperanza alle Linee guida per il Piano della *performance* n.1 del 2017, emanate dalla Funzione Pubblica, per ogni obiettivo specifico individuato nel PIAO 2023-2025 sono stati definiti uno o più indicatori in grado di misurare e rappresentare la *performance* organizzativa.

3.1. Dipartimento per le risorse umane, finanziarie e strumentali

Priorità Politica	Ob. specifico triennale	Indicatori	Target anno 2023	Valore raggiunto 2023
Rafforzare la capacità amministrativa e gestionale del Ministero e delle istituzioni scolastiche	Garantire il rispetto delle norme di prevenzione della corruzione e trasparenza delle pubbliche amministrazioni secondo le previsioni del PNA e le indicazioni del PTPCT	Garantire la regolare tenuta del registro degli accessi relativi alla propria struttura	1	1
		Aggiornare costantemente la sezione "Amministrazione trasparente" del sito Internet verificando anche la completezza e la qualità dei dati pubblicati	1	1
		Vigilare sul rispetto della normativa in materia di conflitto di interessi e aggiornare tempestivamente il registro delle astensioni	1	1
		N. dichiarazioni acquisite/ n. incarichi conferiti	100%	100%
	Migliorare la funzionalità dell'amministrazione centrale e periferica attraverso la gestione delle risorse umane, la riduzione delle carenze del personale in servizio e il completamento delle procedure di	Diminuzione della scopertura organica	1	1
		N. attività formative realizzate / n. attività formative programmate	100%	100%



Ministero dell'Istruzione e del Merito

Organismo Indipendente di Valutazione

Valorizzare il sistema nazionale di istruzione e i suoi attori	reclutamento. Promuovere il benessere organizzativo e sostenere la formazione e l'aggiornamento del personale in servizio	Realizzazione di attività finalizzate al benessere organizzativo	1	1
		Risorse assunzionali programmate /risorse assunzionali disponibili	100%	100%
	Promuovere iniziative e incentivare forme di premialità per valorizzare il merito e i talenti delle studentesse e degli studenti	N. iniziative promosse / n. iniziative individuate	60%	60%
			1	1
	Introdurre un nuovo sistema di pesature delle ii.ss. utile a riconsiderare il trattamento economico dei dirigenti scolastici, nel quadro di una più ampia interlocuzione sulla predisposizione del contratto del personale del comparto scuola e del contratto dei DS	Promuovere e applicare un nuovo sistema di pesature delle ii.ss.	1	1
		Promuovere azioni per il rinnovo dei contratti relativi al personale del comparto scuola e dei dirigenti scolastici		
Semplificare la scuola	Valorizzare il sistema nazionale di istruzione rilanciando l'autonomia scolastica e verificando l'introduzione di nuove modalità per supportare gli istituti paritari	N. attività realizzate / n. attività individuate	60%	60%
	Promuovere l'individuazione di nuovi canali di finanziamento a favore delle ii.ss.	N. attività realizzate / n. attività individuate	60%	60%
	Supportare l'innovazione e la semplificazione degli adempimenti amministrativi e l'efficientamento dei processi gestionali delle ii.ss.	N. adempimenti semplificati / n. adempimenti individuati nel Piano	60%	60%
Attuare tempestivamente e in prospettiva sistematica le misure del Piano nazionale di ripresa e resilienza	Assicurare il supporto necessario ai fini del raggiungimento e dell'attuazione degli obiettivi del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) in relazione agli ambiti di competenza	N. interventi di supporto forniti / n. interventi di supporto richiesti	100%	100%



Ministero dell' Istruzione e del Merito
Organismo Indipendente di Valutazione

3.1.1 Direzione Generale per le risorse umane e finanziarie

Ob. specifico triennale	Ob. specifico annuale	Indicatori	Target anno 2023	Valore raggiunto 2023
Garantire il rispetto delle norme di prevenzione della corruzione e trasparenza delle pubbliche amministrazioni secondo le previsioni del PNA e le indicazioni del PTPCT	Garantire il rispetto delle norme di prevenzione della corruzione e trasparenza nel Ministero secondo le previsioni del PNA e le indicazioni del PTPCT	Acquisizione delle dichiarazioni di incompatibilità e inconfiribilità/incarichi da conferire	100%	100%
		Aggiornamento del registro delle astensioni	1	1
		Aggiornamento delle sezioni di competenza in "Amministrazione Trasparente"	100%	100%
		Istruttoria su istanze di accesso civico e generalizzato/istanze pervenute	100%	100%
Migliorare la funzionalità dell'amministrazione centrale e periferica attraverso la gestione delle risorse umane, la riduzione delle carenze del personale in servizio e il completamento delle procedure di reclutamento. Promuovere il benessere organizzativo e sostenere la formazione e l'aggiornamento del personale in servizio	Allocazione delle risorse umane tra le strutture dell'Amministrazione. Reclutamento del personale e realizzazione del piano assunzionale	Avvio di procedure per il reclutamento del personale	1	1
		Definizione dei criteri generali di priorità per la mobilità tra sedi di lavoro dell'Amministrazione	1	1
		Predisposizione del piano assunzionale	1	1
		Utilizzo delle risorse assunzionali / risorse assunzionali disponibili	100%	100%
	Promuovere la partecipazione del personale ai percorsi formativi. Adottare iniziative per l'accrescimento del benessere organizzativo	Attività formative realizzate / attività formative programmate	70%	100%
		Avvio di iniziative finalizzate al benessere organizzativo realizzate / iniziative programmate	100%	100%
		Dipendenti che hanno partecipato ad attività formative / dipendenti in servizio	18%	58%
		Predisposizione del piano per la formazione del personale	1	1



Ministero dell'Istruzione e del Merito

Organismo Indipendente di Valutazione

Promuovere iniziative e incentivare forme di premialità per valorizzare il merito e i talenti delle studentesse e degli studenti	Promuovere iniziative e incentivare forme di premialità per valorizzare il merito e i talenti delle studentesse e degli studenti	N. attività realizzate / n. attività individuate	60%	60%
Introdurre un nuovo sistema di pesature delle ii.ss. utile a riconsiderare il trattamento economico dei dirigenti scolastici, nel quadro di una più ampia interlocuzione sulla predisposizione del contratto del personale del comparto scuola e del contratto dei DS	Introdurre un nuovo sistema di pesature delle ii.ss. utile a riconsiderare il trattamento economico dei dirigenti scolastici, nel quadro di una più ampia interlocuzione sulla predisposizione del contratto del personale del comparto scuola e del contratto dei DS	Promuovere azioni per il rinnovo dei contratti relativi al personale del comparto scuola e dei dirigenti scolastici	1	1
		Promuovere e applicare un nuovo sistema di pesature delle ii.ss.	1	1
Valorizzare il sistema nazionale di istruzione rilanciando l'autonomia scolastica e verificando l'introduzione di nuove modalità per supportare gli istituti paritari	Promuovere attività per valorizzare il sistema nazionale di istruzione rilanciando l'autonomia scolastica e verificando l'introduzione di nuove modalità per supportare gli istituti paritari	N. attività realizzate / n. attività individuate	60%	60%
Promuovere l'individuazione di nuovi canali di finanziamento a favore delle ii.ss.	Promuovere iniziative per individuare nuovi canali di finanziamento a favore delle ii.ss.	N. iniziative realizzate / n. attività proposte	80%	80%
Supportare l'innovazione e la semplificazione degli adempimenti amministrativi e l'efficientamento dei processi gestionali delle ii.ss.	Supportare l'innovazione e la semplificazione degli adempimenti amministrativi e l'efficientamento dei processi gestionali delle ii.ss.	N. adempimenti semplificati / n. adempimenti individuati	60%	60%
Assicurare il supporto necessario ai fini del raggiungimento e dell'attuazione degli obiettivi del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) in relazione agli ambiti di competenza	Assicurare il supporto necessario ai fini del raggiungimento e dell'attuazione degli obiettivi del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) in relazione agli ambiti di competenza	Assicurare il supporto necessario ai fini del raggiungimento e dell'attuazione degli obiettivi del Piano nazionale di ripresa e resilienza in relazione agli ambiti di competenza	1	1



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Organismo Indipendente di Valutazione

3.1.2 Direzione Generale per i sistemi informativi e la statistica

Ob. specifico triennale	Ob. specifico annuale	Indicatori	Target anno 2023	Valore raggiunto 2023
Garantire il rispetto delle norme di prevenzione della corruzione e trasparenza delle pubbliche amministrazioni secondo le previsioni del PNA e le indicazioni del PTPCT	Assicurare il rispetto della normativa anticorruzione e trasparenza	N. di verifiche effettuate / n. di attività svolte	100%	100%
Promuovere iniziative e incentivare forme di premialità per valorizzare il merito e i talenti delle studentesse e degli studenti	Supporto alla realizzazione di un sistema digitale per la valorizzazione del merito e dei talenti delle studentesse e degli studenti	Realizzazione di funzioni previste / realizzazione di funzioni approvate	90%	95%
Valorizzare il sistema nazionale di istruzione rilanciando l'autonomia scolastica e verificando l'introduzione di nuove modalità per supportare gli istituti paritari	Sviluppo di sistemi digitali volti alla piena integrazione delle scuole paritarie nel SIDI	Numero di funzioni sviluppate / numero di funzioni approvate	90%	95%
Promuovere l'individuazione di nuovi canali di finanziamento a favore delle ii.ss.	Supporto alla individuazione di strumenti digitali finalizzati all'individuazione di nuovi canali di finanziamento delle istituzioni scolastiche	Attività di supporto effettuate / attività di supporto richieste	90%	95%
Supportare l'innovazione e la semplificazione degli adempimenti amministrativi e l'efficientamento dei processi gestionali delle ii.ss.	Supporto allo sviluppo di funzioni digitali in linea con la semplificazione degli adempimenti amministrativi e l'efficientamento dei processi gestionali delle istituzioni scolastiche	Numero di funzioni realizzate / numero di funzioni approvate	90%	95%
Assicurare il supporto necessario ai fini del raggiungimento e dell'attuazione degli obiettivi del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) in relazione agli ambiti di competenza	Realizzare gli interventi legati al PNRR di competenza: 1) SPID / CIE; 2) PAGO PA / APP IO; 3) ANIST. Supportare gli interventi PNRR relativi alla misura 1.2. CLOUD PA e 1.4. Siti Web Scuole	Numero obiettivi PNRR conseguiti / numero obiettivi previsti	90%	95%



Ministero dell' Istruzione e del Merito
Organismo Indipendente di Valutazione

3.1.3 Direzione Generale per la progettazione organizzativa, l'innovazione dei processi amministrativi, la comunicazione e i contratti

Ob. specifico triennale	Ob. specifico annuale	Indicatori	Target anno 2023	Valore raggiunto 2023
Garantire il rispetto delle norme di prevenzione della corruzione e trasparenza delle pubbliche amministrazioni secondo le previsioni del PNA e le indicazioni del PTPCT	Garantire il rispetto delle norme di prevenzione della corruzione e trasparenza nel Ministero secondo le previsioni del PNA e le indicazioni del PTPCT	Garantire il rispetto delle norme di prevenzione della corruzione e trasparenza nel Ministero secondo le previsioni del PNA e le indicazioni del PTPCT	1	1
Promuovere iniziative e incentivare forme di premialità per valorizzare il merito e i talenti delle studentesse e degli studenti	Gestire le procedure contrattuali, convenzionali e di spesa delle risorse finanziarie assegnate ai progetti di valorizzazione del merito scolastico	Risorse utilizzate / risorse stanziare dal bilancio preventivo dell'Amministrazione	90%	90%
	Curare la programmazione e la progettazione innovativa delle attività per l'ampliamento dell'offerta formativa delle istituzioni scolastiche anche connesse alla valorizzazione del merito scolastico	N. progetti attuati / n. progetti proposti	90%	90%
Assicurare il supporto necessario ai fini del raggiungimento e dell'attuazione degli obiettivi del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) in relazione agli ambiti di competenza	Supporto alle procedure di affidamento di competenza della Direzione generale al fine del raggiungimento e dell'attuazione degli obiettivi del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)	N. procedure considerate / n. procedure totali	90%	90%



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Organismo Indipendente di Valutazione

3.2 Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione

Priorità Politica	Ob. specifico triennale	Indicatori	Target anno 2023	Valore raggiunto 2023
Potenziare l'offerta formativa nelle scuole di ogni ordine e grado, anche in chiave orientativa	Promuovere azioni per lo sviluppo del sistema di formazione terziaria professionalizzante (ITS Academy); potenziare i risultati di apprendimento degli studenti della filiera tecnico-professionale; realizzare le azioni di monitoraggio inerenti ai percorsi dell'istruzione professionale e di istruzione e formazione professionale	Numero di studenti iscritti ai percorsi di istruzione terziaria professionalizzante	11.000	16.208
		Monitoraggio dei percorsi di istruzione professionale per la rilevazione delle tipologie di percorsi declinati dalle istituzioni scolastiche ai sensi dell'art.3 co.5 del d.lgs. n.61 del 2017	1	1
		Monitoraggio dei percorsi di istruzione e formazione professionale IEFP erogati dagli istituti professionali in regime di sussidiarietà istituzioni scolastiche ai sensi dell'art.4 co.4 del d.lgs. n.61 del 2017	1	1
Sostenere le autonomie scolastiche e promuovere e valorizzare la valutazione del sistema nazionale di istruzione	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 valutazione	100%	100%
Favorire l'accesso precoce al sistema di istruzione e formazione nell'ottica di assicurare il successo scolastico	Favorire l'accesso al sistema di istruzione dei bambini di età tra 0 - 6 anni	Percentuale di finanziamenti delle sezioni primavera ripartiti agli uffici scolastici regionali	100%	100%
		Numero di iniziative pubbliche di diffusione delle linee pedagogiche 0-6	2	2
	Assicurare il supporto necessario al raggiungimento e all'attuazione degli obiettivi del PNRR, in relazione agli ambiti di competenza	Numero di interventi di supporto forniti / numero di interventi richiesti	100%	100%
		Capacità di assicurare l'accesso alla didattica digitale da parte	4	5



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Organismo Indipendente di Valutazione

Promuovere processi di innovazione digitale e valorizzare i processi di insegnamento e di apprendimento	Interventi di innovazione dell'istruzione scolastica e per la scuola digitale e di valorizzazione dei processi di insegnamento e di apprendimento	delle istituzioni scolastiche Potenziamento della didattica digitale Utilizzo delle tecnologie digitali per la didattica Assicurare il supporto amministrativo e gestionale alle istituzioni per il completamento dell'iter procedurale relativo alla realizzazione degli interventi per l'accesso al digitale da parte delle istituzioni scolastiche	90% 87% 80%	94% 91% 90%
Supportare il processo di rinnovamento del patrimonio edilizio scolastico	Miglioramento della sicurezza degli edifici scolastici delle scuole statali anche attraverso il potenziamento delle funzionalità dell'anagrafe dell'edilizia scolastica	Efficienza nell'attuazione del piano per interventi di messa in sicurezza degli edifici scolastici Efficienza nell'erogazione delle risorse necessarie per la realizzazione degli interventi sugli edifici scolastici Efficienza nelle azioni di monitoraggio degli interventi di messa in sicurezza degli edifici scolastici	70% 90% 90%	70% 90% 90%
Promuovere il miglioramento del sistema scolastico attraverso la valorizzazione del personale della scuola	Assicurare il corretto avvio dell'anno scolastico e la copertura di tutti i posti vacanti e disponibili attraverso la programmazione e l'efficientamento delle procedure	Adozione delle procedure strumentali al corretto avvio dell'anno scolastico e alla copertura dei posti vacanti disponibili del personale docente Adozione decreto organici	1 1	1 1
Promuovere il miglioramento del sistema scolastico attraverso la valorizzazione del personale della scuola	Potenziare il sistema di reclutamento di tutto il personale scolastico attraverso la programmazione e l'espletamento di procedure certe e ricorrenti. Valorizzare la professionalità di tutto il personale della scuola attraverso il potenziamento della formazione iniziale e della formazione in servizio con particolare riferimento, per il personale docente, all'insegnamento delle discipline STEM e ai percorsi di specializzazione per il sostegno	Coordinamento e monitoraggio a livello regionale delle procedure concorsuali finalizzate alle immissioni in ruolo del personale docente Percentuale di dirigenti scolastici, docenti e personale amministrativo che hanno partecipato a percorsi formativi Percentuale di docenti sul sostegno che hanno partecipato a percorsi formativi Coordinamento e monitoraggio a livello regionale delle operazioni	1 55% 20% 1	1 100% 100% 1



Ministero dell' Istruzione e del Merito
Organismo Indipendente di Valutazione

Garantire a tutti il diritto allo studio		di immissione in ruolo del personale presente nelle graduatorie del concorso per direttori dei servizi generali ed amministrativi (DSGA)		
		Percentuale di iniziative finalizzate all'introduzione di progetti educativi sulla tutela dell'ambiente, sulla sostenibilità economica e sociale, sulla cittadinanza globale e sull'acquisizione di corretti stili di vita	100%	100%
		Percentuale di iniziative volte all'organizzazione delle attività sportive scolastiche, dei campionati studenteschi e a sostegno degli studenti impegnati in attività agonistiche ed studenti atleti	100%	100%
	Realizzare azioni a sostegno dell'inclusione scolastica attraverso l'utilizzo di metodologie didattiche inclusive alla promozione dell'attività sportiva. Introdurre e rendere strutturali nelle scuole di ogni ordine e grado iniziative formative per l'educazione allo sviluppo sostenibile	Iniziativa a sostegno dell'inclusione scolastica degli alunni con disabilità ed altri bisogni educativi speciali, anche attraverso la promozione delle pratiche sportive	100%	100%
		Interventi a sostegno dell'integrazione scolastica degli alunni stranieri e interventi per la scuola in ospedale e l'istruzione domiciliare	100%	100%
		Ripartizione delle risorse dedicate al welfare dello studente e al diritto allo studio	100%	100%
	Contrastare la dispersione scolastica e ridurre i divari territoriali	Numero dei soggetti beneficiari del contributo	100.000	356.464
		Istanze per accesso alla fornitura dei libri di testo e alle borse di studio evase ai fini dell'erogazione del contributo	100%	100%
		Tempo medio di attesa per l'emissione della carta dello studente	25	25



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Organismo Indipendente di Valutazione

3.2.1 Direzione Generale per lo studente, l'inclusione e l'orientamento scolastico

Ob. specifico triennale	Ob. Specifico annuale	Indicatori	Target anno 2023	Valore raggiunto 2023
Assicurare il supporto necessario al raggiungimento e all'attuazione degli obiettivi del PNRR, in relazione agli ambiti di competenza	Attuare misure di supporto all'orientamento nell'ambito delle linee guida adottate con il decreto 328 del 2022 finalizzate a contrastare la dispersione scolastica, a ridurre la povertà educativa e i divari territoriali	Attività di supporto per la definizione di un sistema strutturato e coordinato di interventi per l'orientamento da destinare alle scuole del I e II grado dell'istruzione nell'ambito della riforma del sistema di orientamento	1	1
		Iniziative di formazione, sensibilizzazione e formazione rivolte alle famiglie, previste dalla Legge di Bilancio 197/2022, per incoraggiare la partecipazione ai percorsi di studio nelle discipline STEM delle alunne e studentesse	100%	100%
Realizzare azioni a sostegno dell'inclusione scolastica attraverso l'utilizzo di metodologie didattiche inclusive e la promozione dell'attività sportiva. Introdurre e rendere strutturali nelle scuole di ogni ordine e grado iniziative formative per l'educazione allo sviluppo sostenibile	Proseguire con le azioni a sostegno delle istituzioni scolastiche per lo sviluppo dell'inclusione a favore degli alunni con disabilità e altri bisogni educativi speciali mediante promozione e diffusione di prassi inclusive, anche attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie. Promuovere azioni per il rilancio dell'attività motoria e sportiva scolastica a partire dalla scuola dell'infanzia e primaria; implementare la partecipazione ai campionati studenteschi e rafforzare la sperimentazione a supporto dei c.d. studenti atleti anche con finalità inclusive e di contrasto alla dispersione scolastica. Perseguire nelle azioni di promozione della cittadinanza attiva, con particolare riferimento alla cultura della sicurezza stradale	Iniziative a sostegno dell'inclusione scolastica degli alunni con disabilità e altri bisogni educativi speciali, anche attraverso la promozione delle pratiche sportive	100%	100%
		Interventi a sostegno dell'integrazione scolastica degli alunni stranieri e interventi per la scuola in ospedale e l'istruzione domiciliare	100%	100%
		Percentuale di iniziative finalizzate all'introduzione di progetti educativi sulla tutela dell'ambiente, sulla sostenibilità economica e sociale, sulla cittadinanza globale e sull'acquisizione di corretti stili di vita	100%	100%
		Percentuale di iniziative volte all'organizzazione delle attività sportive scolastiche, dei campionati studenteschi e a sostegno degli studenti	100%	100%



Ministero dell' Istruzione e del Merito
Organismo Indipendente di Valutazione

Contrastare la dispersione scolastica, ridurre la povertà educativa e i divari territoriali	Perseguire nell'attuazione di misure di supporto e di iniziative a carattere nazionale atte a garantire il diritto allo studio nelle scuole di ogni ordine e grado. Attuazione delle misure previste dal decreto legislativo 63/2017 recante misure per garantire l'effettività del diritto allo studio. Implementare le misure di contrasto al fenomeno del bullismo e del cyber bullismo	impegnati in attività agonistiche (c.d. studenti atleti)		
		Numero dei soggetti beneficiari del contributo	100.000	100.000
		Ripartizione delle risorse dedicate a garantire a tutti il diritto allo studio e a contrastare il fenomeno del bullismo e del cyber bullismo	100%	100%
		Tempo medio (per n. di settimane) di attesa per l'emissione della carta dello studente	25	25
		N. di istanze per accesso alla fornitura dei libri di testo e alle borse di studio evase ai fini della erogazione del contributo rispetto a quelle richieste	100%	100%

3.2.2 Direzione Generale per i fondi strutturali per l'istruzione, l'edilizia scolastica e la scuola digitale

Ob. specifico triennale	Ob. Specifico annuale	Indicatori	Target anno 2023	Valore raggiunto 2023
Assicurare il supporto necessario al raggiungimento e all'attuazione degli obiettivi del PNRR, in relazione agli ambiti di competenza	La DG dovrà garantire che ogni scrittura contabile relativa agli stanziamenti imputati ai capitoli e ai piani gestionali di bilancio afferenti agli interventi in essere del PNRR, compresa la possibilità di disporre della cassa, fino all'esercizio 2026, ovvero fino alla completa realizzazione degli interventi in parola, dovrà essere posta in essere dall'ufficio I cui potranno essere delegati i poteri di spesa	Gestire efficacemente le attività contabili pe la predisposizione dei pagamenti relativi agli interventi ricompresi nel PNRR	90%	90%
		Attuazione di protocolli di intesa e raccordi con le aziende, azioni di gestione e coordinamento di comitati e tavoli tecnico scientifici, partecipazione a Forum internazionali in materia di innovazione digitale in ambito scolastico, gestione e organizzazione di iniziative di monitoraggio e	100%	100%



Ministero dell'Istruzione e del Merito

Organismo Indipendente di Valutazione

Interventi di innovazione dell'istruzione scolastica e per la scuola digitale e di valorizzazione dei processi di insegnamento e di apprendimento	Promuovere processi di innovazione didattica e digitale mediante sperimentazione di soluzioni tecnologiche, il supporto e l'accompagnamento per la transizione digitale delle istituzioni scolastiche nonché il monitoraggio delle rendicontazioni sui progetti e/o attività finanziate del PNSD	<p>accompagnamento in collaborazione con gli Uffici scolastici regionali, gestione dei rapporti con l'Agenzia per l'Italia Digitale (AGID) e con le organizzazioni internazionali per quanto attiene ai processi di innovazione nella didattica e di sviluppo del digitale</p> <p>Attività di assistenza alle scuole che hanno avviato iniziative di sviluppo delle competenze e della didattica digitale, attività di rendicontazione, attività di pagamenti, acconti e/o saldi, gestione delle restituzioni, attività di monitoraggio delle azioni realizzate</p>	90%	90%
	Supporto tecnico-didattico-pedagogico e coordinamento e gestione gruppi di lavoro, supporto tecnico-scientifico per le tematiche ed i processi connessi all'innovazione didattica digitale	<p>Numero e rilevanza dei gruppi di lavoro coordinati o direttamente gestiti</p> <p>Numero e rilevanza degli interventi formativi e informativi coordinati e gestiti</p>	80%	80%
Miglioramento della sicurezza degli edifici scolastici delle scuole statali anche attraverso il potenziamento delle funzionalità dell'anagrafe dell'edilizia scolastica	Nell'ambito delle attività connesse alla sicurezza nelle scuole e all'edilizia scolastica: 1) Attuazione dei programmi di investimento per interventi strutturali e non strutturali; 2) Monitoraggio e rendicontazione della spesa relativa ai piani e ai programmi di investimento; 3) Supporto e collaborazione con altri Ministeri e le strutture di riferimento, negli ambiti di competenza, per l'attuazione della strategia nazionale per le aree interne; 4) Cura dei rapporti con la Presidenza del Consiglio dei Ministri per i finanziamenti relativi alle verifiche di vulnerabilità degli edifici scolastici	Gestione del monitoraggio degli interventi di edilizia scolastica: n. interventi monitorati / n. interventi da monitorare	80%	80%
		Individuazione dello stato di avanzamento delle procedure in capo all'ufficio: numero di processi avviati	80%	80%
		Supporto agli enti per il completamento dell'iter procedurale-amministrativo: n. enti supportati / n. enti che hanno richiesto assistenza	90%	90%
	Potenziamento delle funzionalità dell'anagrafe dell'edilizia scolastica; cura dei programmi di scuole innovative	<p>Completamento delle attività connesse all'anagrafe dell'edilizia scolastica in base alle previsioni</p> <p>Comunicazione dagli uffici</p>	80%	80%
			1	1



Ministero dell' Istruzione e del Merito
Organismo Indipendente di Valutazione

	e poli per l'infanzia in collaborazione con INAIL; rapporti con l'Agenzia nazionale per l'Amministrazione e destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata	territoriali dell'Amministrazione della disponibilità dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata In relazione alla cura dei programmi di scuole innovative e poli per l'infanzia, in collaborazione con INAIL: pareri espressi / pareri richiesti	90%	90%
--	---	--	-----	-----

3.2.3 Direzione Generale per gli ordinamenti scolastici, la valutazione e l'internazionalizzazione del sistema nazionale di istruzione

Ob. specifico triennale	Ob. Specifico annuale	Indicatori	Target anno 2023	Valore raggiunto 2023
Promuovere azioni per lo sviluppo del sistema di formazione terziaria professionalizzante (ITS Academy); potenziare i risultati di apprendimento degli studenti della filiera tecnico-professionale; realizzare le azioni di monitoraggio inerenti ai percorsi dell'istruzione professionale e di istruzione e formazione professionale	Potenziamento dell'offerta formativa e allineamento agli standard internazionali e alle competenze richieste dal mondo del lavoro, attraverso il rafforzamento della filiera tecnico-professionale e del sistema formativo terziario professionalizzante (ITS) con interventi di riforma e investimento, completamento delle fasi di attuazione del d.lgs. n.61/2017 di revisione dei percorsi dell'istruzione professionale	Incremento di studenti iscritti ai percorsi di istruzione terziaria professionalizzante	1	1
		Monitoraggio dei percorsi di istruzione e formazione professionale (IEFP) erogati dagli istituti professionali in regime di sussidiarietà ai sensi dell'art.4, co.4, del d.lgs. n.61/2017	1	1
		Monitoraggio dei percorsi di istruzione professionale per la rilevazione delle tipologie di percorsi declinati dalle istituzioni scolastiche ai sensi dell'art. 3, co.5, del d.lgs. n.61/2017	1	1



Ministero dell' Istruzione e del Merito
Organismo Indipendente di Valutazione

Promuovere e potenziare la valutazione delle scuole e la valorizzazione del merito del personale della scuola	Promozione e realizzazione di iniziative volte allo sviluppo e alla valorizzazione del sistema nazionale di valutazione	Iniziative realizzate / iniziative programmate	100%	100%
Favorire l'accesso al sistema di istruzione dei bambini di età tra 0 - 6 anni	Realizzazione di iniziative e attività volte a favorire l'accesso al sistema di istruzione dei bambini del segmento zero sei	Finanziamenti erogati per sezioni primavera / finanziamenti stanziati	100%	100%
		Numero di iniziative pubbliche realizzate	2	2
Assicurare il supporto necessario al raggiungimento e all'attuazione degli obiettivi del PNRR, in relazione agli ambiti di competenza	Garantire nell'ambito delle materie di competenza di ciascun ufficio della DGOSV, i contributi necessari all'attuazione e al raggiungimento degli obiettivi del PNRR	Attività realizzate / attività richieste	100%	100%

3.2.4 Direzione Generale per il personale scolastico

Ob. specifico triennale	Ob. Specifico annuale	Indicatori	Target anno 2023	Valore raggiunto 2023
Assicurare il supporto necessario al raggiungimento e all'attuazione degli obiettivi del PNRR, in relazione agli ambiti di competenza	Fornire supporto in termini di elaborazione dati, apporto di conoscenza nell'implementazione degli obiettivi del PNRR che impattano sulla competente direzione	Elaborazione dati, predisposizione di relazioni e documenti a supporto degli uffici dell'Amministrazione preposti all'implementazione del PNRR	1	1
		Completamento istruttoria per il decreto ministeriale assunzioni tempo indeterminato dirigenti scolastici	1	1
Assicurare il corretto avvio dell'anno scolastico e la copertura di tutti i posti vacanti e disponibili attraverso la programmazione e l'efficientamento delle	Adozione dei provvedimenti aventi carattere generale di competenza della Direzione propedeutici alla definizione e ripartizione dell'organico tra gli UU.SS.RR.	Completamento istruttoria per il decreto ministeriale assunzioni tempo indeterminato personale scolastico	1	1
				1



Ministero dell' Istruzione e del Merito
Organismo Indipendente di Valutazione

procedure		Completamento istruttoria per il decreto ministeriale di definizione organici dirigenti scolastici	1	1
		Completamento istruttoria per il decreto ministeriale di definizione organici personale ATA	1	1
		Completamento istruttoria per il decreto ministeriale di definizione organici personale scolastico	1	
		Predisposizione dei piani della formazione per il personale docente in servizio con particolare riguardo per gli insegnamenti STEM	1	1
Potenziare il sistema di reclutamento di tutto il personale scolastico attraverso la programmazione e l'espletamento di procedure certe e ricorrenti. Valorizzare la professionalità di tutto il personale della scuola attraverso il potenziamento della formazione iniziale e della formazione in servizio con particolare riferimento, per il personale docente, all'insegnamento delle discipline STEM e ai percorsi di specializzazione per il sostegno	Predisposizione degli atti necessari ad espletare le procedure di reclutamento; <i>governance</i> della formazione del personale neoassunto in servizio	Predisposizione dei piani della formazione per il personale scolastico (docenti, ATA, dirigenti scolastici) neoassunto	3	3
		Predisposizione delle bozze di bando per le procedure di reclutamento previste dalle disposizioni vigenti	100%	100%
		Trasferimenti agli UU.SS. RR e alle scuole polo delle risorse economiche in applicazione dei piani della formazione del personale	100%	100%

3.3 Unità di missione per il PNRR

Priorità Politica	Ob. specifico triennale	Ob. Spec. annuale	Indicatori	Target anno 2023	Valore raggiunto 2023
			Raggiungimento di milestones e target europei previsti nelle azioni del PNRR (rapporto fra numero di milestones e target effettivamente raggiunti dall'unità di missione/numero totale di milestones e target europei da raggiungere entro l'anno di	80	100



Ministero dell' Istruzione e del Merito
Organismo Indipendente di Valutazione

Attuare tempestivamente e in prospettiva sistematica le misure del Piano nazionale di ripresa e resilienza	Coordinamento, monitoraggio, valutazione e rendicontazione degli interventi di titolarità del Ministero dell'Istruzione e del Merito per l'attuazione delle riforme e delle Linee di investimento previste dal Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)		riferimento*100).		
			Efficace attuazione delle misure coordinate dall'unità di missione del PNRR (numero complessivo di operazioni (progetti) gestiti dall'unità di missione e in corso di realizzazione da parte dei soggetti attuatori).	15.000	21.654
		Coordinamento dell'attuazione del PNRR. L'unità di missione individua e coordina, anche sulla base di specifiche decreti e direttive del ministro, tutte le attività necessarie per l'attuazione degli interventi previsti nel PNRR (coordinamento, monitoraggio, valutazione e rendicontazione), cura i molteplici aspetti relativi al funzionamento del sistema di governance per accelerare e razionalizzare il processo di attuazione del PNRR, si raccorda, assicurando una interlocuzione costante con l'ufficio di gabinetto del ministro dell'istruzione e del merito, con i dipartimenti e le direzioni generali che concorrono alla gestione e al presidio dei processi amministrativi correlati e al monitoraggio finanziario e procedurale degli interventi del PNRR per gli ambiti di rispettiva competenza.	Aggiornamento costante dei dati di attuazione, monitoraggio, controllo sul sistema regis e sul sistema informativo locale del ministero.	1	1
			Aggiornamento sigeco - aggiornamento dei dati e delle informazioni presenti sul sistema di gestione e controllo (sigeco) del pnr a seguito delle evoluzioni normative e delle linee guida per la gestione degli investimenti	1	1
			Avanzamento della spesa (percentuale di pagamenti effettuati in favore dei soggetti attuatori all'esito delle azioni di monitoraggio e rendicontazione e controllo; metodo di calcolo: numero di pagamenti effettuati/numero di pagamenti richiesti dai soggetti attuatori nell'anno *100)	85	100
		Attuazione e gestione del programma operativo nazionale "per la scuola" 2014-2020 e avvio del programma nazionale "scuole e competenze" 2021-2027	Percentuale dei pagamenti dei progetti pon "per la scuola" 2014-2020 nel rispetto del sigeco all'esito dei controlli (numero di pagamenti effettuati/numero di pagamenti richiesti *100)	85	100
			Gestione e completamento delle procedure per la	1	1



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Organismo Indipendente di Valutazione

			chiusura della programmazione pon 2014-2020		
			Avvio della fase di gestione del nuovo programma nazionale "scuola e competenze" 2021-2027	1	1

4. Conclusioni

Dall'analisi delle schede sopra riportate emerge che tutti gli obiettivi triennali e annuali hanno raggiunto il *target* relativo all'anno 2023 al 100% e che, pertanto, nel processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa non si sono evidenziati scostamenti fra quanto programmato e quanto rendicontato.

Tuttavia, un'attenta analisi dei dati fa emergere alcune criticità sulle quali è opportuno sviluppare una riflessione per migliorare ulteriormente la qualità delle informazioni presenti nei documenti relativi al Ciclo della *performance* e renderli così più rispondenti a quanto previsto dalla normativa vigente.

Preliminarmente va evidenziato che l'attività di rendicontazione, in assenza di un sistema di controllo di gestione, è stata effettuata attraverso l'acquisizione e l'analisi di dati forniti principalmente da fonti interne attraverso l'utilizzo di banche dati istituite a supporto dei vari ambiti di intervento dell'Amministrazione e, quindi, seguendo una modalità sostanzialmente autovalutativa.

Va rilevato, inoltre, che, in alcuni casi, le schede elaborate dalle singole Direzioni Generali presentano alcune carenze descrittive circa il raggiungimento degli obiettivi connessi alle loro attività di competenza e che si sono evidenziati taluni indicatori non chiaramente identificabili, a volte definiti in modo inappropriato. Di conseguenza, gli indicatori impiegati e i relativi risultati attesi e raggiunti non evidenziano sempre il grado di effettivo raggiungimento dei rispettivi obiettivi e non danno un quadro del tutto chiaro sulla qualità del lavoro svolto e dei risultati conseguiti.

Si osserva, piuttosto, un fenomeno diffuso per cui le logiche di programmazione strategica sono state asservite al funzionamento dell'organizzazione, invece del contrario: ne è una prova che sovente la selezione degli obiettivi è definita sulla base del modello organizzativo presente e non di rado gli obiettivi sono costruiti in maniera *bottom-up*, con i conseguenti rischi di modesta integrazione e



Ministero dell'Istruzione e del Merito

Organismo Indipendente di Valutazione

orientamento alle strategie di fondo. Questa prospettiva rischia di favorire scelte gestionali autoreferenziali e poco orientate alla creazione di Valore Pubblico.

È evidente, inoltre, che in diversi casi il *target* programmato è risultato di gran lunga superato, fattore quest'ultimo che, se da un lato può essere indice di eccellenza, dall'altro sottintende una certa criticità nell'individuazione di obiettivi sottostimati, poco sfidanti e forse ancora troppo autoreferenziali, essendo rivolti più all'adempimento dei processi amministrativi che all'effettivo impatto sull'utenza finale.

A ciò si aggiunge anche il fatto che la programmazione nel corso dell'anno non ha tenuto conto dello scenario di contesto, mancando così l'occasione di semplificazione e miglioramento della programmazione in modo funzionale all'ottimizzazione dei servizi e, in tale prospettiva, non cogliendo appieno l'occasione per determinare un effettivo accrescimento del benessere di cittadini in un quadro di pianificazione integrata e sistemica. Il quadro generale non è cambiato nemmeno in fase di monitoraggio, che avrebbe potuto portare a una rimodulazione degli obiettivi stessi per renderli sempre più sfidanti e ad una ricalibrazione degli indicatori ad essi associati, al fine di evitare non solo sottodimensionamenti o indicatori eccessivamente sovradimensionati, ma anche l'appiattimento verso l'alto delle valutazioni del personale.

A tal riguardo, non v'è dubbio che bisognerà porre una particolare attenzione all'invito della Corte dei conti all'adozione, in modalità condivisa, di strumenti necessari all'implementazione di un sistema di monitoraggio, non solo in termini squisitamente finanziario-contabili, ma anche in relazione alle ricadute prodotte dalle misure oggetto di analisi, al fine di valutare il reale grado di conseguimento degli obiettivi programmati.

In questa direzione è venuta delineandosi, nel corso dell'analisi condotta, la necessità, prima di pervenire all'individuazione degli obiettivi di *performance* organizzativa, di ragionare in sostanza sui macro-processi distinguendo al loro interno la componente ricorrente da quelle altre attività che si intendono intraprendere allo scopo di introdurre innovazioni e di generare Valore Pubblico tenendo in adeguata considerazione le priorità politiche che gli organi di vertice avranno definito.

In estrema sintesi, in fase prospettica, occorrerà, per il futuro, fissare obiettivi e indicatori di *performance* di adeguate qualità e significatività, che correttamente promuovano l'efficace ed efficiente gestione della cosa pubblica, evitare la autoreferenzialità, minimizzare il lavoro formale e adempimentale, limitare all'essenziale il lavoro "verso l'interno" e valorizzare, invece, il lavoro che può



Ministero dell'Istruzione e del Merito

Organismo Indipendente di Valutazione

produrre risultati utili “verso l'esterno”, migliorando il servizio nei confronti del cittadino, anche attraverso le proprie strutture territoriali, nell'ottica di un'Amministrazione di filiera attiva, al fine ultimo di orientare l'azione amministrativa alla creazione di Valore Pubblico, quale paradigma della *performance* organizzativa ed individuale realizzata dal Ministero.

Per fare questo, è opportuno, però, che la programmazione si sviluppi come un insieme di processi integrati di uno o più progetti finalizzati a creare Valore Pubblico; le riflessioni che il Ministero conduce in relazione a quale sia il Valore Pubblico da perseguire, quali strategie attuare per generarlo e quali impatti misurare, dovrebbero trovare maggiore corrispondenza negli obiettivi di *performance* individuale.

Queste indicazioni, d'altra parte, si inseriscono nel solco di un processo già sollecitato nei cicli precedenti volto a traguardare il passaggio determinante da una programmazione espressa attraverso la semplice declaratoria dei compiti attribuiti ai singoli uffici dirigenziali, per cui le logiche di programmazione strategica sono state asservite al funzionamento dell'organizzazione, ad una rappresentazione degli indirizzi strategici, generalmente formulati altrove in maniera astratta, che sia in grado di svolgere una funzione di analisi delle condizioni di partenza e di catalizzare l'azione manageriale attorno alle priorità.

Un corretto processo di pianificazione dovrebbe offrire prima di tutto una visione d'insieme dell'operare dell'Amministrazione, di come le diverse attività sviluppate si compongono in un disegno strategico e sono orientate verso risultati e obiettivi comuni, evidenziando altresì i più importanti nessi con il contesto esterno e con il sistema di *stakeholder* e utenti.

È con queste modalità che si può compiere una lettura strategica delle attività in corso attraverso la lente dei macro-processi; ciò significa procedere nella vera e propria definizione della strategia preparando la strada per la configurazione degli stessi obiettivi.

Esaminando ciascun macro-processo nel suo insieme, alla luce degli indirizzi e delle priorità politiche indicate nei documenti di programmazione, si potrà così distinguere ciò che rappresenta un'attività essenziale per curare e possibilmente migliorare il tipo di *performance* collegato alla normale attività, quale è prevista dalle decisioni prese in passato e che corrisponde alla prassi consolidata, rispetto a ciò che può rappresentare un investimento di risorse per ottenere risultati attualmente non previsti, o comunque per modificare in modo significativo la prassi in atto e/o generare innovazioni di rilievo.



Ministero dell'Istruzione e del Merito

Organismo Indipendente di Valutazione

Sarà possibile così ricalibrare anche gli indicatori tra quelli più rappresentativi in termini di *output* (servizi o, eventualmente, beni erogati) e di *outcome* (impatti sui beneficiari o sulla collettività di riferimento), che misurino valori riscontrabili ed effettivamente rappresentativi non solo del raggiungimento dei risultati ma anche di un'evoluzione in atto nel perseguimento degli obiettivi, ricorrendo il meno possibile ad indicatori puramente qualitativi o generici sul grado di avanzamento “delle attività” o dei “piani di lavoro” sottostanti.

In conclusione, il rischio di astrarre artificialmente la determinazione della *performance* dal processo gestionale appare molto concreto ove si osservi che spesso si determinano gli indicatori in base ai dati più facilmente disponibili e non in funzione degli obiettivi che si intendono conseguire.

Misurare la *performance* tramite indicatori è veramente utile a condizione che l'esito della misurazione possa rappresentare un punto di snodo per permettere di assumere decisioni responsabili all'interno dell'Amministrazione.

A tal fine risulterà necessario collocare il tema della valutazione in un modello integrato in cui si prendano in considerazione tutti gli elementi necessari.

Non va dimenticato, infatti, che qualunque indicatore fornisce semplicemente un valore che deve essere sempre confrontato con quello degli altri indicatori e che bisogna analizzare i dati, possibilmente, in una prospettiva dinamica, cioè con riferimento ad un definito arco di tempo (analisi tendenziale).

La definizione degli indicatori che l'Amministrazione utilizza per programmare, misurare e valutare la *performance* è, infatti, un'attività di importanza critica, la cui definizione deve essere il frutto di un confronto tra tutti i soggetti coinvolti nel processo.

È doveroso che l'insieme degli indicatori associati all'obiettivo presenti sia il carattere della significatività, ossia della capacità di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento dell'obiettivo medesimo, che della completezza, intesa come l'idoneità del sistema di indicatori di rappresentare le principali variabili che determinano i risultati dell'amministrazione.

In tale senso occorre in fase di pianificazione uno sforzo maggiore da parte dell'Amministrazione nella selezione e individuazione di indicatori non solo in grado di rappresentare al meglio i risultati che si intende raggiungere in termini di impatto e di efficacia, ma soprattutto di indicatori competitivi che consentano, altresì, in sede di rendicontazione di garantire un adeguato grado di differenziazione delle valutazioni.



Ministero dell'Istruzione e del Merito

Organismo Indipendente di Valutazione

Da ciò discende che spetta al vertice amministrativo “implementare” logiche di efficienza e monitorare continuamente il raggiungimento degli obiettivi e la loro misurazione. Una possibile difformità nei tempi e nei modi di raggiungimento rispetto agli *standard* previsti, infatti, necessita di azioni correttive, ma soprattutto introduce l'esigenza di una cultura del controllo costante dello stato di avanzamento di progetti e lavori.