

Il caso USA

Un buon benchmark per la valutazione e la comunicazione delle performance della PA

La “President’s Performance Improvement Initiative” PII

Scopo dell’iniziativa, lanciata dall’amministrazione Bush, è stato “assicurare il popolo americano che il denaro pubblico produca il miglior risultato possibile”. La PII fornisce informazioni sulla performance dei programmi delle amministrazioni, ed è utilizzato, oltre che come elemento di trasparenza e comunicazione, a supporto delle decisioni che il Presidente ed il Congresso devono assumere riguardo alla loro conferma/modifica/cessazione.

La PII esplica la propria azione attraverso diverse fasi:

- valutazione dei programmi, utilizzando lo strumento del Program Assessment Rating Tool/PART
- pubblicazione trimestrale dei punteggi ottenuti dai programmi per rendere le Agenzie governative (Ministeri) “accountable” sulla gestione dei risultati, sulle conclusioni del PART e sull’attuazione degli “improvement plans”;
- diffusione dei risultati al pubblico attraverso il sito [www. ExpectMore.gov](http://www.ExpectMore.gov)
- facilitazione del processo di perfezionamento dei programmi attraverso la collaborazione interagenzie.

Program Assessment Rating Tool (PART)

Premettendo che l’amministrazione americana sembra piuttosto avanzata nel bilancio per obiettivi (che è la pietra fondativa di qualsivoglia sistema di valutazione dell’azione pubblica, e nella contabilità economica, che ne è il presupposto) Part è uno strumento di valutazione utilizzato dalle agenzie per valutare la gestione e la performance dei programmi governativi ed aiutare ad identificare azioni (improvement plans) per migliorarne risultati e prestazioni.

Ideato nel 2002, PART è un questionario con il quale si valutano lo scopo dei programmi, il progetto, la qualità della pianificazione, la gestione, i risultati raggiunti, l’affidabilità per determinarne la completa efficacia.

PART esamina anche fattori che il programma o l’Agenzia non sono in grado di controllare direttamente ma che possono influenzare la possibilità di raggiungere i risultati attesi (per es., se PART identifica un provvedimento normativo citato dal programma che ne impedisce l’efficacia, una delle azioni di follow-up per l’Agenzia è quella di elaborare e proporre modifiche normative che risolvano il problema).

Ogni questionario PART prevede 25 domande, suddivise in 4 sezioni:

1. la prima sezione include domande per verificare se lo scopo di un programma è chiaro e ben definito per raggiungere i suoi obiettivi;

2. la seconda sezione riguarda la pianificazione strategica e valuta se l'Agenzia stabilisce validi obiettivi annuali e di lungo termine in relazione ai propri programmi;
3. la terza sezione valuta la gestione degli specifici programmi, e la sua supervisione finanziaria, assieme agli sforzi messi in atto per migliorarne l'efficacia;
4. la quarta sezione si concentra sui risultati raggiunti dal programma.

Le risposte alle domande sono nel formato yes/no, N/A, large extent, small extent, cui corrisponde un coefficiente numerico che va da 0 a 100, che si traduce successivamente nelle seguenti valutazioni qualitative:

	Rating Range
Efficace	85 – 100
Moderatamente efficace	70 – 84
Adeguate	50 – 69
Inefficace	0 – 49

Ad oggi, sono stati valutati più di mille programmi (circa il 96% di tutti i programmi federali) usando lo strumento del PART.

Pubblicazione dei punteggi

Secondo l'OMB (l'Office of Management and Budget, il potente organo di pianificazione e controllo che dipende direttamente dalla Casa Bianca), le Agenzie stanno ottenendo migliori risultati con l'aiuto dei criteri e delle regole imposte dal PII.

Il successo delle Agenzie è valutato sulla base degli specifici obiettivi governativi coerenti con il PII: esse hanno sviluppato e stanno attuando dettagliati piani di perfezionamento per raggiungerli.

Cosa deve fare un'Agenzia per raggiungere gli standard di successo secondo i criteri PII:

- verificare che i propri senior manager si incontrino almeno trimestralmente per analizzare ed elaborare una relazione sulla base delle informazioni finanziarie e di performance che cadono sotto la responsabilità del proprio dipartimento;
- dotarsi di piani strategici che contengano un limitato numero di obiettivi "outcome-oriented" (dove per "outcome" –immagino- si intenda un effetto, e non un semplice "prodotto" – output);
- I suoi documenti sul bilancio annuale e sulla performance devono contenere le misure identificate dal PART e focalizzare l'attenzione sulle informazioni inserite nella relazione dei senior manager, descritta nel primo criterio;
- riportare il costo complessivo del raggiungimento degli obiettivi nei documenti di bilancio e di performance e valutare il costo marginale nel caso di cambiamenti di obiettivi di performance;
- utilizzare le valutazioni PART per indirizzare i miglioramenti al programma, responsabilizzando i manager in questo processo di perfezionamento e utilizzare le

conclusioni del PART per giustificare richieste di finanziamento, azioni amministrative, proposte legislative;

- Avere meno del 10% dei programmi delle Agenzie che ricevano la valutazione “Results not Demonstrated” per due anni di fila.

Ogni trimestre, le Agenzie sono sottoposte a due tipi di valutazione: “status” e “progress”.

1. Viene valutato il loro status nel raggiungere gli obiettivi complessivi per ciascuna iniziativa. Ricevono una valutazione di colore verde, gialla o rossa per la loro performance:
 - verde: successo nel raggiungere ciascuno dei criteri sopraccitati;
 - giallo: livello intermedio di performance;
 - rosso: performance non soddisfacente.
2. I progressi dell’Agenzia nel conseguimento degli standard PII vengono valutati separatamente. Tali progressi sono esaminati caso per caso sulla base del piano di lavoro e del relativo limite di tempo stabilito per ogni agenzia. Anche qui c’è una valutazione basata sui colori:
 - verde: l’esecuzione dei programmi procede secondo i piani concordati con le Agenzie;
 - giallo: sono necessari alcuni aggiustamenti da parte dell’Agenzia per raggiungere gli obiettivi;
 - rosso: seria minaccia di non raggiungimento degli obiettivi senza un significativo intervento manageriale.

Al 30 settembre 2007, 14 Dipartimenti/Agenzie governative americane avevano raggiunto lo status verde nel punteggio PII. Secondo l’OMB si tratta di un efficace strumento per assicurare il successo delle Agenzie nella performance dei propri programmi ed è considerato come un rilevante indicatore della forza o debolezza di un’Agenzia.

Diffusione dei risultati al pubblico attraverso ExpectMore.gov

Il portale (assai ben fatto: v. allegate alcune pagine) www.ExpectMore.gov fornisce al pubblico precise informazioni sullo sviluppo dei programmi e su quello che le diverse Agenzie/Dipartimenti fanno ogni anno per migliorare le proprie performance.

Il portale è stato lanciato lo scorso anno per supplire alla carenza di informazioni sulle attività del Governo federale. Contiene resoconti dei risultati PART di tutti i programmi valutati, con breve descrizione dello scopo del programma, la sua valutazione complessiva, alcune indicazioni sulla sua performance e i passi da intraprendere per migliorare in futuro. La valutazione PART include le risposte commentate al questionario,

gli indicatori di performance del programma e un aggiornamento delle azioni di follow-up per migliorare la performance del programma.

Collaborazione interagenzie

Il PART viene utilizzato anche per analisi tra le agenzie (cross-cutting analysis). Ciò migliora il coordinamento e la comunicazione, incoraggiando i funzionari delle diverse agenzie a concordare un set di obiettivi e a porre l'attenzione sui risultati quantificabili. Secondo l'OMB concorre poi ad eliminare le barriere tra Governo Federale ed enti locali, così da convogliare tutti gli attori istituzionali verso medesimi obiettivi.

Ad oggi, la cross-cutting analysis ha riguardato programmi nei settori scientifico, dello sviluppo economico, della sicurezza alimentare ed altri.



ABOUT US

WHO WE ARE

The content on ExpectMore.gov is developed by the [U.S. Office of Management and Budget](#) and [Federal agencies](#). Together, we assess the performance of every Federal program and hold ourselves accountable for improvement.

HOW WE ASSESS PROGRAMS - The Program Assessment Rating Tool (PART)

The Federal Government wants programs to work. It is assessing all programs to make sure they are working well for the American people.

We use a standard questionnaire called the Program Assessment Rating Tool, or [PART](#), for short. The PART asks approximately 25 important, yet common sense, [questions](#) about a program's performance and management. For each question, there is a short answer and a detailed explanation with supporting evidence. The answers determine a program's overall rating. Once each assessment is completed, we develop a program improvement plan so we can follow up and improve the program's performance.

PART assessments help us learn how we can achieve better results for the American people - we are always striving to make improvements, regardless of whether a program performs well or not.

For detailed information on the Program Assessment Rating Tool (PART) process used to assess Federal programs, visit [OMB's Performance Portal](#).

ABOUT PROGRAM RATINGS

The program rating indicates how well a program is performing, so the public can see how effectively tax dollars are being spent.

ExpectMore.gov tells you whether or not a program is performing.

- **Programs that are [PERFORMING](#) have ratings of Effective, Moderately Effective, or Adequate.**
- **Effective.** This is the highest rating a program can achieve. Programs rated Effective set ambitious goals, achieve results, are well-managed and improve efficiency.
- **Moderately Effective.** In general, a program rated Moderately Effective has set ambitious goals and is well-managed. Moderately Effective programs likely need to improve their efficiency or address other problems in the programs' design or management in order to achieve better results.
- **Adequate.** This rating describes a program that needs to set more ambitious goals, achieve better results, improve accountability or strengthen its management practices.

Programs categorized as [NOT PERFORMING](#) have ratings of Ineffective or Results Not Demonstrated.

- **Ineffective.** Programs receiving this rating are not using your tax dollars effectively. Ineffective programs have been unable to achieve results due to a lack of clarity regarding the program's purpose or goals, poor management, or some other significant weakness.
- **Results Not Demonstrated.** A rating of Results Not Demonstrated (RND) indicates that a program has not been able to develop acceptable performance goals or collect data to determine whether it is performing.

ACTION PLANS FOR IMPROVING PERFORMANCE

There is always room for improvement, which is why each assessed program has a plan to improve performance and management over time. The U.S. Office of Management and Budget and Federal agencies develop these plans collaboratively and then track the progress that is made. As a result, [all assessed programs](#) are held accountable for improving their performance and management.

The type and scope of the follow-up actions in improvement plans vary greatly. In some cases, the recommended actions focus specifically on one or two key areas needing improvement. In other cases, the follow-up actions are much broader. Sometimes, a program assessment finds that a program is duplicative of other, better run programs or even that the program has already fulfilled its original purpose. In cases such as these, one of the follow-up actions might be to work with the Congress to end, or terminate, the program. Read more about some programs that have recently been terminated:

- [State Planning Grant Program](#)
- [Healthy Community Access Program](#)

OVERVIEW OF RATINGS FOR ALL FEDERAL PROGRAMS

This is the seventh year that we have assessed the strengths and weaknesses of Federal programs and made recommendations for improving their performance.

To date, we have assessed 1,006 Federal programs or 98% of all Federal programs. Here's how they stack up, by rating.

Distribution of Program Ratings	
Number of Programs Assessed	1004
Effective	18%
Moderately Effective	31%
Adequate	29%
Ineffective	3%
Results Not Demonstrated	19%

Un esempio di valutazione di Agenzia (Office of personnel management Agency)

ExpectMore.gov

EXPECT FEDERAL PROGRAMS TO PERFORM WELL, AND BETTER EVERY YEAR.



[Skip over the links to each results page.](#)

OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT PROGRAMS

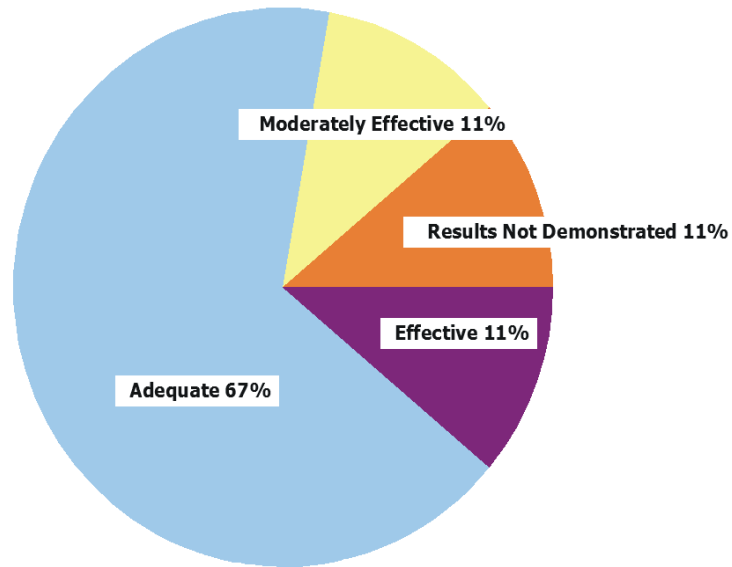
Agency Performance Related Links

[FY 2007 Performance and Accountability Report](#)

[FY 2009 Congressional Budget Justification](#)

OPM, PART Program Ratings	
Effective	1
Moderately Effective	1
Adequate	6
Ineffective	0
Results Not Demonstrated	1
Total PARTs Completed	9

Ratings of Agency Programs, Office of Personnel Management



OPM, Ratings of Agency Spending (dollars in millions)

Effective	18
Moderately Effective	217
Adequate	143,798
Ineffective	0
Results Not Demonstrated	18
Total PARTs Completed	144,120

FEDERAL PROGRAMS THAT ARE IN THE OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT AGENCY

AGENCY	PROGRAM NAME	RATING
Office of Personnel Management	Center for Talent Services - HR Products and Services for Federal Agencies	Moderately Effective
Office of Personnel Management	Federal Employees Group Life Insurance	Adequate
Office of Personnel Management	Federal Employees Health Benefits	Adequate
Office of Personnel Management	Federal Employees Retirement	Adequate
Office of Personnel Management	Federal Personnel Background Investigations	Adequate
Office of Personnel Management	Human Capital Program	Adequate
Office of Personnel Management	Inspector General Oversight of Federal Health Benefits Program	Effective
Office of Personnel Management	Leadership Capacity	Results Not Demonstrated
Office of Personnel Management	Merit System Compliance	Adequate