



Presidenza del Consiglio dei Ministri

**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

PNRR – Riforma mercato del lavoro pubblico

Ufficio per l'organizzazione ed il lavoro pubblico

**Analisi dei piani strategici per le risorse umane (Programma
Triennale dei fabbisogni di personale) contenuti nei PIAO**

All. 4_ Metodologia analisi confrontabilità trasversale

Milestone M1C1-59 ter

Giugno 2026



**Finanziato
dall'Unione europea**
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

**PIANO NAZIONALE DI
RIPRESA E RESILIENZA**
#NEXTGENERATIONITALIA



Metodologia analisi confrontabilità trasversale

La metodologia è stata definita privilegiando la confrontabilità degli andamenti dei benchmark rispetto a quella dei singoli KPI, al fine di evitare che la lettura dei risultati sia influenzata dai valori iniziali di partenza, considerando, ad esempio, che un KPI con un valore iniziale pari al 90% presenta margini di incremento fisiologicamente inferiori rispetto a uno con valore iniziale del 10%, e di non penalizzare le Pubbliche Amministrazioni che si trovano in una situazione iniziale già ottimale.

La metodologia si articola in una sequenza di step operativi, descritti di seguito:

Step 1- Costruzione della base dati unica

La base dati unica è stata costruita attraverso il consolidamento dei risultati dei 41 KPI indagati negli ultimi quattro Report (II, III, IV, V) **considerando tutte le Amministrazioni che hanno partecipato ad almeno uno di essi**, riportando per ciascuna i risultati distinti per singola rilevazione. Nei casi in cui un'Amministrazione non abbia partecipato a uno specifico report, il relativo dato è stato esplicitamente indicato come "not found" (da distinguere dalla dicitura "N/A" che indica la non risposta ad un determinato KPI).

Step 2 - Definizione dei Cluster di analisi

A partire dalla base dati definita, sono stati individuati tre cluster di analisi in funzione del tasso di partecipazione degli Enti alle diverse rilevazioni:

- **Cluster ALL:** comprende gli Enti che hanno partecipato a tutti e quattro i Report considerati;
- **Cluster MID:** comprende gli Enti che hanno partecipato a tre Report indistintamente dalla combinazione (II - III - V oppure III - IV - V oppure II - IV - V Report);
- **Cluster LOW:** comprende gli Enti che hanno partecipato a solamente due Report, di cui almeno uno dei due corrispondente al IV o il V, indistintamente dalla combinazione (II - IV oppure II - V oppure III - IV oppure III - V oppure IV - V).

L'analisi è poi stata condotta considerando, per ogni Ente, i **valori dei KPI¹ relativi al primo e all'ultimo Report di partecipazione**, individuati come riferimento iniziale e finale del periodo di osservazione.

Step 3 - Definizione delle soglie fisse per ciascun Cluster

Al fine di confrontare l'andamento ottenuto da ciascun cluster tra il Report iniziale e il Report finale di riferimento, è stata adottata una metodologia basata sulla definizione di **soglie fisse definite a partire dai risultati del Report iniziale**, allineando i risultati delle PA appartenenti allo stesso cluster ma con partecipazione iniziale diversa.

In particolare, per ogni cluster sono state individuate **tre categorie (verde, gialla e rossa) determinate sulla base dei valori registrati nella prima rilevazione disponibile** (es. per il cluster ALL sono state calcolate le soglie a partire dai risultati del II Report).

Analogamente alla metodologia adottata per i singoli Report², le soglie dei KPI quantitativi sono state calcolate utilizzando la media e la deviazione standard, mentre per i KPI qualitativi le risposte sono state ricondotte alle categorie binarie "Sì", associati alla classe verde, e "No", associate alla classe rossa.

Step 4 - Posizionamenti di benchmark e andamento per Cluster

A seguito della definizione delle soglie, per ciascun cluster gli Enti sono stati collocati nelle rispettive fasce (verde, gialla e rossa) sulla base dei valori rilevati. Il posizionamento è stato effettuato sia con riferimento al Report iniziale sia in riferimento al Report finale, al fine di consentire un confronto immediato tra la prima partecipazione e l'ultima partecipazione delle PA di ciascun cluster e **analizzare l'evoluzione della distribuzione degli Enti tra le diverse fasce**.

Questo ha permesso di individuare in modo quantitativo l'andamento dei posizionamenti per ognuno dei tre Cluster, identificando la **variazione percentuale di Enti collocati in fascia verde, gialla e rossa nel tempo e individuare miglioramenti o peggioramenti** a livello aggregato in merito ad ogni specifico KPI.

¹ I KPI 1.1, 1.2, 1.3, 3.2, 4.1, 5.1 e 5.2, e i relativi KPI correlati, a causa della formulazione dei quesiti sottostanti gli indicatori, non possono presentare un valore positivo nel Report iniziale e un valore negativo in quello finale. Pertanto, in questi casi i corrispondenti valori sono stati esclusi dall'analisi.

² Dettaglio della metodologia di calcolo a valle del documento.

Step 5 - Comparazione tra i Cluster

Una volta individuati gli andamenti di ciascuno dei tre Cluster, questi sono stati messi a confronto per ogni KPI e Dimensione, al fine di raccogliere possibili **evidenze di correlazione tra partecipazione attiva ai Report**, quindi alle iniziative proposte dalla Riforma, **e miglioramento delle performance delle Pubbliche Amministrazioni**.

Al fine di garantire una lettura chiara e sistematica dei risultati dell'analisi, questi sono stati classificati in termini di **numerosità**, tramite la definizione di **tre tipologie di miglioramento** (complessivo, moderato e sostanziale), e di **intensità**, tramite il calcolo del **miglioramento medio**. In particolare, il termine miglioramento indica un incremento percentuale dei posizionamenti in fascia verde o una riduzione percentuale dei posizionamenti in fascia rossa tra il Report iniziale e il Report finale considerati, mentre il termine sostanziale indica un incremento superiore al 64% per la fascia verde e inferiore al -23% per la fascia rossa. Queste soglie sono identificate sulla base della media e della deviazione standard degli andamenti complessivi di ciascuna fascia di posizionamento. Analogamente sono state definite le soglie per la definizione dei peggioramenti sostanziali.

Risultanze dell'analisi di comparazione tra i Cluster



	Dimensione	Cluster ALL	Cluster MID	Cluster LOW	Totale
Miglioramenti complessivi	D1	10	8	8	26
	D2	4	2	4	10
	D3	8	4	6	18
	D4	4	2	3	9
	D5	4	6	6	16
	D6	18	22	19	59
	Totale	48	44	46	138
Miglioramenti sostanziali	D1	3	0	0	3
	D2	1	1	2	4
	D3	4	1	0	5
	D4	1	1	3	5
	D5	2	1	1	4
	D6	4	6	5	15
	Totale	15	10	11	36
	% di sostanziali su complessivi	31%	23%	24%	26%
Miglioramento medio	D1	34%	13%	20%	22%
	D2	2%	-1%	36%	13%
	D3	145%	3%	8%	52%
	D4	44%	22%	61%	42%
	D5	48%	24%	29%	34%
	D6	-10%	7%	15%	4%
	Totale	28%	9%	20%	19%

Tabella 1 – Risultanze dell'analisi di comparazione tra i Cluster

Calcolo delle soglie

KPI Quantitativi (applicabile anche per il calcolo delle soglie dei miglioramenti e peggioramenti sostanziali):

Metodologia di calcolo soglie KPI quantitativi



μ	1.	σ	2.		3.		4.		5.
	CALCOLO DELLA MEDIA	CALCOLO DELLA DEVIAZIONE STANDARD	CALCOLO DELL'INTERVALLO SIGNIFICATIVO		INDIVIDUAZIONE DEI QUARTILI		DEFINIZIONE DELLE CATEGORIE*		
	Per ciascun indicatore verrà calcolata la media dei valori corrispondenti alle risposte di tutto il cluster	Per ciascun indicatore verrà calcolata la deviazione standard sulle risposte di tutto il cluster	Verrà identificato un limite superiore e un limite inferiore per l'individuazione dell'intervallo significativo		L' intervallo significativo identificato verrà suddiviso in quartili		Sulla base dei quartili identificati, saranno definite delle categorie semaforiche per la catalogazione delle Amministrazioni		
FORMULA	$\mu = \frac{\sum_{i=1}^N x_i}{N}$	$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \mu)^2}{N}}$	$> (\mu - \sigma) \text{ e } < (\mu + \sigma)$		$[(\mu + \sigma) - (\mu - \sigma)]/4$		Rosso $\geq 0 \text{ e } < \mu - (\sigma/2)$ Giallo $< \mu + (\sigma/2) \text{ e } > \mu - (\sigma/2)$ Verde $\geq \mu + (\sigma/2)$		

Figura 1 – Metodologia di calcolo soglie KPI quantitativi

KPI Qualitativi:

Metodologia di calcolo soglie KPI qualitativi



Risposta binaria

1. Risposta affermativa



2. Risposta negativa



Figura 2 – Metodologia di calcolo soglie KPI qualitativi