



Presidenza del Consiglio dei Ministri

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA
Osservatorio Nazionale Lavoro Pubblico

MANUALE OPERATIVO 2025 sul PIAO e sul Report delle Province

INDICE

PREMESSA: OBIETTIVO, PROCESSO, APPROCCIO E STRUTTURA DEL MANUALE OPERATIVO.....	2
UN MANUALE OPERATIVO A SOLUZIONI DIFFERENZIATE PER LE PROVINCE	4
L'ARCHITETTURA E IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	5
LA LOGICA DEL PIAO: L'INTEGRAZIONE FUNZIONALE AL VALORE PUBBLICO TERRITORIALE.....	9
COME PREDISPORRE L'INDICE DEL PIAO/REPORT.....	18
COME PREDISPORRE LA PRESENTAZIONE METODOLOGICA.....	20
COME PREDISPORRE LA SEZIONE 1) ANAGRAFICA	21
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.1) VALORE PUBBLICO	23
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.2) PERFORMANCE	33
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.3) ANTICORRUZIONE	40
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.1) ORGANIZZAZIONE	47
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.2) LAVORO AGILE	50
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.3.1) FABBISOGNO DEL PERSONALE	53
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.3.2) FORMAZIONE DEL PERSONALE	57
COME PREDISPORRE LA SEZIONE 4) MONITORAGGIO.....	62
LEGENDA DEI PRINCIPALI ACRONIMI	65

PREMESSA: OBIETTIVO, PROCESSO, APPROCCIO E STRUTTURA DEL MANUALE OPERATIVO

Il Manuale Operativo (MO) s'inserisce in una fase di trasformazione dell'assetto istituzionale e del modello organizzativo provinciale, proponendo una configurazione di PIAO/REPORT utile a supportare un percorso di consolidamento e valorizzazione della Provincia. In attesa e nell'auspicio di un intervento di legislazione ordinaria che, sulla base dei principi costituzionali, definisca con chiarezza il nuovo ordinamento delle Province superando definitivamente le conseguenze della l. 56/2014, si tratta brevemente il ruolo che la Provincia dovrebbe assumere al fine di governare la creazione di **Valore Pubblico Territoriale** (VPT), ovvero di benessere complessivo e multidimensionale (sia sociale, sia economico, sia ambientale, ecc.) del territorio provinciale:

- la **traiettoria trasformativa dell'assetto istituzionale** punta verso una Provincia quale **ente esponenziale della comunità rappresentata**, capace di pianificare le strategie (infrastrutturali, ambientali, energetiche, digitali, ecc.) di generazione del VPT, coordinando le iniziative dei diversi attori pubblici e privati che operano nel territorio, sia consolidando le funzioni tradizionalmente di competenza delle Province (ambiente, edilizia, scolastica, viabilità, ecc), sia ampliandole (protezione civile, difesa del suolo, polizia locale, ecc.). Sempre a livello istituzionale, la Provincia dovrà diventare sempre più **istituzione di semplificazione del governo locale** per ricomporre e concentrare a tale livello le funzioni di area vasta, spesso frammentate o sovrapposte tra diverse strutture e competenze territoriali, con particolare attenzione alla gestione degli investimenti strategici per i territori, consolidando il ruolo di supporto ai Comuni (cd “**Casa di Comuni**”); ciò, ad esempio, attraverso stazioni uniche appaltanti e uffici di coordinamento territoriale: della pianificazione e del monitoraggio, della progettazione, dei finanziamenti europei, della transizione digitale, della transizione ecologica, del reclutamento del personale in forma associata, ecc;
- la **traiettoria trasformativa del modello organizzativo** necessita di profondi ripensamenti funzionali a rendere la Provincia quale **Centro di analisi, programmazione e monitoraggio del Valore Pubblico Territoriale a supporto dei Comuni**.

Le Linee Guida (LG) e i Manuali Operativi hanno l'**obiettivo** di fornire alle Pubbliche Amministrazioni (PA), in modo non prescrittivo e nel rispetto della loro autonomia politica, strategica e gestionale, un supporto metodologico orientativo per predisporre un PIAO e un REPORT *utile e di qualità*, un *documento vivo* che aiuti le PA a vivere meglio:

- le **Linee Guida** propongono indicazioni metodologiche sintetiche e valide per tutte le PA, con focus principale sul **processo** di predisposizione e sui **soggetti** coinvolti;
- ogni **Manuale Operativo** propone indicazioni metodologiche analitiche e contestualizzate per comparto e tipologia di PA, con focus principale sui **contenuti**.

Il **processo** di predisposizione dei MO, durato 1 anno, si è sviluppato lungo 3 principali direttive:

- **evidence-based**: i Manuali Operativi nascono dall'analisi delle buone pratiche e delle criticità presenti nei primi quattro cicli di PIAO (2022-2024; 2023-2025; 2024-2026; 2025-2027). Tali analisi sono state condotte tenendo conto:

- *dei questionari della Commissione per la performance del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP);*
dei laboratori Formez sul Valore Pubblico (VP) delle Regioni in collaborazione con la Conferenza delle Regioni;
- *soprattutto, del progetto “UPIAO” dell’Unione delle Province Italiane (UPI);*
- *dell’Osservatorio sulla qualità dei PIAO del CERVAP (Centro di Ricerca sul Valore Pubblico);*

U P I A O

*“Analisi della qualità dei PIAO
e proposte di Linee Guida ad hoc
con riferimento alle Province italiane delle Regioni a Statuto ordinario”*

- **condiviso:** i Manuali Operativi:
 - sono stati **predisposti in collaborazione con i rappresentanti di Ministeri, della Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, di UPI e di ANCI** (Associazione Nazionale dei Comuni Italiani), oltreché con i rappresentanti delle organizzazioni sindacali (**CIGL, CISL, UIL**), in seno all’Osservatorio Nazionale sul Lavoro Pubblico;
 - sono stati **realizzati in collaborazione con ANAC** (Autorità Nazionale AntiCorruzione) e tengono conto del documento “**Indicazioni per la definizione della SottoSezione Rischi corruttivi e Trasparenza del PIAO**”, elaborato da ANAC a conclusione delle interlocuzioni con il DFP;
 - hanno tenuto conto dei suggerimenti sia dei **Comitati Tecnico-Scientifici “Performance” e “Innovazione Organizzativa e Lavoro Agile”** in seno all’Osservatorio, sia degli **uffici del DFP**;
- **sinergico:** il processo di redazione dei MO ha considerato ed inglobato nei documenti finali gli output degli altri gruppi di lavoro del Dipartimento della Funzione Pubblica che si sono occupati di tematiche connesse al PIAO (ad es. gli indicatori sulle risorse umane dei progetti RIVA e GRU).

I Manuali Operativi presentano un **approccio** basato su 10 principali **semplificazioni**:

- 1) **Contestualizzazione:** pur essendo strutturati in modo omogeneo, al fine di favorire il miglioramento degli standard qualitativi in tutti i compatti e una crescita di sistema, i MO propongono indicazioni contestualizzate sulle caratteristiche delle PA dei diversi compatti (Ministeri e altre PA Centrali; Regioni; Province; Città Metropolitane e Comuni); i MO sono stati costruiti per valorizzare le buone pratiche osservate e correggere le criticità più diffuse (ad es., inadeguata misurazione degli impatti; frammentazione tra programmazione del personale e Obiettivi di Valore Pubblico -OVP-, ecc.).
- 2) **Differenziazione:** il MO per le Province propone soluzioni differenziate per livello di maturità del sistema di Programmazione e Controllo; il MO per i Comuni propone soluzioni differenziate per fasce dimensionali. Per ogni MO, vale quanto previsto dal d.m. 132/2022 per gli enti con meno di 50 dipendenti.
- 3) **Autonomia:** i MO accompagnano la predisposizione del PIAO e del REPORT in modo non prescrittivo e nel rispetto dell’autonomia politica, strategica e gestionale delle amministrazioni.
- 4) **Standard qualitativi:** i MO orientano l’evoluzione del PIAO verso *standard qualitativi minimali* (i c.d. Principi Guida o di qualità), rimettendo alle PA la definizione dei dettagli.
- 5) **Progressività:** i MO rimettono alla singola amministrazione la possibilità di recepire tutti gli standard qualitativi già nel PIAO 2026-2028 oppure gradualmente, secondo un “*progetto di allineamento pluriennale*” da illustrare nella “presentazione metodologica” del proprio PIAO.
- 6) **Razionalizzazione:** i MO razionalizzano l’architettura programmatica delle amministrazioni:
 - sia suggerendo di integrare nel PIAO anche i contenuti di documenti non richiamati dal DPR 81/2022, come ad es. il **piano per l’informatica** e il **piano di comunicazione**, consentendo comunque un’estrappolazione di ogni piano come documento a sé stante;
 - sia riducendo i livelli della catena programmatica, tramite inserimento degli Obiettivi di Valore Pubblico già nel DUP (per Province, Città Metropolitane e Comuni) e nel DEFR (per Regioni);
 - sia consigliando di inserire nel PIAO **non tutti i contenuti programmatici, ma solo quelli prioritari**, salvo le esigenze di analisi e mitigazione complessiva dei rischi indicate da ANAC.
- 7) **Vademecum:** i MO sintetizzano i contenuti più utili per predisporre adeguatamente ogni SottoSezione del PIAO tramite una tabella, posta ad inizio capitolo, che fotografa struttura, contenuti, misurazione, forma e modalità di predisposizione (“Chi fa cosa, come e quando”):

1.	<i>Quale struttura della Sezione o SottoSezione?</i>	<i>La STRUTTURA</i>
2.	<i>Quali contenuti della Sezione o SottoSezione?</i>	<i>I CONTENUTI</i>
3.	<i>Come misurare i contenuti della Sezione o SottoSezione?</i>	<i>La MISURAZIONE</i>
4.	<i>Come rappresentare i contenuti della Sezione o SottoSezione?</i>	<i>La FORMA</i>
5.	<i>Chi predispone la Sezione o SottoSezione e quando?</i>	<i>Le MODALITA’ di predisposizione (SOGGETTI e PROCESSO)</i>

- 8) **Cassetta degli attrezzi:** i MO supportano gli enti attraverso *guide operative* alla programmazione, accompagnate da *tassonomie ed esempi*, *da buone pratiche* e da un *format* contenente una *simulazione* programmatica che viene portata avanti per tutto il MO, di SottoSezione in SottoSezione:
 - **guida operativa alla programmazione degli obiettivi:** attraverso domande guida puntuali, l’operatore viene accompagnato nella definizione corretta, integrata e selettiva degli obiettivi dei

diversi livelli programmatici. L'operatore viene accompagnato anche tramite buone pratiche tratte dai migliori PIAO 2024-2026 e 2025-2027 e mediante format e simulazioni:

a) ANALISI DI CONTESTO	DOMANDE GUIDA
b) OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO	DOMANDE GUIDA
c) STRATEGIE attuative o d'impatto dell'Obiettivo di VP	DOMANDE GUIDA

- **guida operativa all'identificazione degli indicatori** più adeguati per ogni obiettivo e **alla misurazione della loro baseline, dei target (nel PIAO), dei risultati (nel REPORT)**. L'operatore viene accompagnato anche tramite: tassonomia delle categorie e sotto-categorie di indicatori di impatto, performance, anticorruzione, salute; buone pratiche tratte dai migliori PIAO 2024-2026 e 2025-2027 e categorizzate secondo la citata tassonomia; format e simulazioni:

DIM. avanzata	TASSONOMIA	ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027
IMPATTO SOCIALE	Entità impatto (es. % benessere migliorato, % effetto; ecc.) N. o % beneficiari impatto (es. cittadini, ecc.)	
IMPATTO ECONOMICO	Entità impatto (es. €. o % fatturato, valore della produzione, reddito, ecc.) N. o % beneficiari impatto (es. cittadini, imprese, organizzazioni non profit)	
IMPATTO AMBIENTALE	Entità impatto (es. Tonnellate o % di emissioni climalteranti) N. o % beneficiari impatto (es. cittadini preservati da rischi, effetti, ecc.)	
IMPATTO SANITARIO	Entità impatto (es. n. o % malattie guarite) N. o % beneficiari impatto (es. pazienti guariti)	

9) **Comunicazione:** i MO suggeriscono di predisporre documenti visivi, comprensibili e navigabili.

10) **Aggiornamento:** i MO potranno essere aggiornati annualmente dal DFP alla luce delle evidenze emerse dal ciclo di PIAO precedente.

Il Manuale Operativo ha una **struttura** coerente con quella del PIAO, ovvero si articola in capitoli corrispondenti alle Sezioni e SottoSezioni, onde consentire una predisposizione guidata del PIAO.

Tabella 1 – Coerenza tra Struttura del Manuale Operativo e Struttura del PIAO

PRESENTAZIONE
SEZIONE 1) ANAGRAFICA
SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE
2.1 Valore Pubblico
2.2 Performance
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO
3.1 Organizzazione
3.2 Organizzazione del Lavoro Agile
3.3.1 Fabbisogno del personale
3.3.2 Formazione del personale
SEZIONE 4) MONITORAGGIO

UN MANUALE OPERATIVO A SOLUZIONI DIFFERENZIATE PER LE PROVINCE

Il presente Manuale Operativo propone due soluzioni differenziate (dimensione Base e Avanzata), con semplificazioni crescenti, a seconda del diverso livello di maturità dell'architettura di Programmazione & Controllo (P&C) delle Province:

- Province con **sistemi di P&C evoluti: dimensione Avanzata**;
- Province con **sistemi di P&C elementari: dimensione Base**. Rimane salva, per tali Province, la facoltà di optare volontariamente per la dimensione Avanzata.

La dimensione Avanzata comporta l'allineamento, anche progressivamente in più anni, a tutti gli standard qualitativi del MO.

La dimensione Base consente l'esonero, salvo diversa volontà dell'amministrazione, da numerosi standard, secondo le istruzioni riportate nel vademecum di ogni SottoSezione.

Nel vademecum, la scritta “SI” suggerisce l'applicazione dello standard di qualità, mentre la scritta “NO” ne suggerisce l'esonero.

L'individuazione delle Province rientranti nel livello base e nel livello avanzato verrà effettuata da UPI, nella fase attuativa del presente MO, con la proposta di percorsi di accompagnamento differenziati.

L'ARCHITETTURA E IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Per **architettura di Programmazione e Controllo** della Provincia s'intende la struttura e il rapporto tra i propri documenti di previsione e monitoraggio. In continuità con il Progetto “UPIAO” si ricorda che una delle principali criticità per l'integrazione della programmazione è costituita dall'assenza di riferimenti normativi certi e tra loro coerenti in merito al rapporto tra DUP, PEG e PIAO. Per tale motivo si propone un'**architettura programmatica BREVE**, coerente con il quadro normativo vigente e con il percorso avviato dal d.m. 25.07.2023, caratterizzata dalla redistribuzione di obiettivi, indicatori e previsioni finanziarie tra DUP, PEG e PIAO, per favorire la migliore integrazione possibile. Nell'ottica della semplificazione, utile a liberare risorse per concentrarsi sulle sfide del VPT, ad invarianza legislativa l'architettura di P&C delle Province andrebbe strutturata in modo tale da garantire la coerenza tra gli strumenti della pianificazione strategica (DUP SeS e PIAO SottoSezione 2.1) e della programmazione operativa e gestionale (DUP SeO, PEG, PIAO SottoSezioni 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3) attualmente vigenti, assicurando un efficace raccordo tra le scelte politiche e l'azione amministrativa. Nell'architettura o “catena programmatica” BREVE, la Provincia potrebbe, eventualmente, far coincidere:

- gli Obiettivi di VPT con le Linee Programmatiche di Mandato o LPM (DUP SeS);
- gli Obiettivi di performance (PIAO SottoSezione 2.2) con gli Obiettivi operativi (DUP SeO);
- in alternativa, gli Obiettivi di performance organizzativa (PIAO SottoSezione 2.2) sia con gli Obiettivi operativi (DUP SeO) che con gli Obiettivi gestionali generali (PEG), creando un unico livello programmatico operativo. In tale ipotesi, potrebbe essere utile l'**approvazione contestuale di PEG E PIAO**. In base al Principio contabile della programmazione (All. 4/1 D.Lgs. 118/2011):
 - *gli “Obiettivi gestionali generali” costituiscono obiettivi di I livello, il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse nella gestione dei processi di erogazione di un determinato servizio e possono corrispondere agli obiettivi di performance;*
 - *gli “Obiettivi gestionali specifici”, costituiscono obiettivi di II livello, funzionali agli obiettivi gestionali generali, e corrispondenti alle azioni di miglioramento della salute.*

Tabella 2 – L'architettura o catena programmatica BREVE per le Province

ARCHITETTURA o CATENA PROGRAMMATICA BREVE (UPI)			
Strumento	Obiettivi	Indicatori	Previsioni finanziarie
I Livello programmatico (del VALORE PUBBLICO o STRATEGICO)			
LPM	Analisi di contesto Linee Programmatiche di Mandato		
DUP SeS (eventuale aggiornamento nel PIAO, SottoSezione VP)	Eventuale aggiornamento analisi di contesto Obiettivi di VPT Eventualmente coincidenti con LPM	Indice sintetico di VPT complessivamente generato (Matrice VPT)	Missioni
	Obiettivi strategici attuativi degli OVPT	Indicatori d'impatto (Impatto sociale, Impatto economico, Impatto ambientale, Impatto istituzionale, Impatto infrastrutturale, Impatto digitale)	
II Livello programmatico (OPERATIVO o GESTIONALE GENERALE)			
DUP SeO	Obiettivi operativi Indirizzi generali per l'Organizzazione Indirizzi generali per il Fabbisogno del personale	NO	Programmi Titoli
PEG	Obiettivi gestionali generali (DM 25.07.2023) uno per ciascuna unità organizzativa	NO	Capitoli di PEG
PIAO (SottoSez. Performance)	Obiettivi di performance organizzativa Eventualmente coincidenti con gli Obiettivi gestionali generali Obiettivi di performance individuali (si vedano indicazioni SottoSezione 2.2) (Rispetto tempi di pagamento DL n. 13/2023, Obiettivi di accessibilità D.lgs. N. 222/2023)	Indicatori di efficacia: es. quantità; qualità Indicatori di efficienza: es. finanziaria, strumentale, produttiva, temporale	
PIAO (SottoSez. Anticor.)	Obiettivi e Misure anticorruzione e Trasparenza (a protezione degli Obiettivi di Performance)	Indicatori di gestione del rischio corruttivo Indicatori di trasparenza	
III Livello programmatico (della SALUTE AMMINISTRATIVA o GESTIONALE SPECIFICO)			
PIAO (SottoSez. Organizzazione)	Azioni organizzative (o Obiettivi gestionali specifici)	Indicatori di salute organizzativa: risorse umane (organizzativa, di clima e di genere) risorse strumentali (infrastrutturale, digitale-informativa) risorse economiche, finanziarie, patrimoniali	Eventuali Articoli di PEG
PIAO (SottoSez. Capitale Umano)	Azioni professionali (o Obiettivi gestionali specifici)	Indicatori di salute professionale quantità e qualità delle RU da reclutare quantità e qualità delle RU da formare	Eventuali Articoli di PEG

1. Il quadro logico della programmazione

L'impianto metodologico si fonda su una struttura gerarchica e integrata degli obiettivi, su tre livelli:

- I livello programmatico (del VALORE PUBBLICO O STRATEGICO). Contiene pochi e prioritari Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale o OVPT (che rappresentano i miglioramenti attesi rispetto alle diverse dimensioni di benessere dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholder) quinquennali (se coincidenti con le LPM) o triennali. Il I livello contiene poi, in attuazione degli OVPT, gli Obiettivi strategici (che costituiscono le scelte politiche di medio-lungo periodo dell'Amministrazione per impattare positivamente sulle suddette diverse dimensioni di benessere). Gli OVPT (misurabili tramite indici sintetici di VPT) e le strategie (misurabili tramite indicatori analitici di impatto), entrambi finanziabili tramite le missioni di bilancio, possono essere pianificati già all'interno del DUP Sezione Strategica (SeS), per avviare quanto prima il processo di P&C, e possono venire richiamati sinteticamente a titolo informativo ed eventualmente aggiornati nel PIAO.
- II livello programmatico (OPERATIVO o GESTIONALE GENERALE). Contiene Obiettivi operativi da programmare tramite il DUP Sezione Operativa (SeO) e da coprire sia in termini finanziari mediante la programmazione delle risorse finanziarie (programma di bilancio) che in termini organizzativi e professionali, fornendo indirizzi generali per l'Organizzazione e per il Fabbisogno del personale. Articola gli Obiettivi operativi in Obiettivi gestionali generali (ex. DM 25.07.2023) all'interno del PEG, nella misura di uno per ogni unità organizzativa dell'ente e li affida ai dirigenti insieme alle relative risorse. Infine, articola i precedenti in Obiettivi di performance organizzativa (di Provincia e di Unità organizzativa) e individuale, all'interno del PIAO, associando ad essi adeguati indicatori di efficacia e di efficienza. Mentre gli obiettivi di performance, quelli gestionali generali e quelli operativi sono funzionali a creare VPT, le misure anticorruzione e trasparenza sono funzionali a proteggere gli obiettivi di performance e, in ultima istanza, gli OVPT e vanno accompagnate da adeguati indicatori di gestione del rischio corruttivo e di promozione della trasparenza. *Si sottolinea la necessità di semplificare la definizione degli obiettivi gestionali nella catena – obiettivi operativi del DUP – obiettivi gestionali del PEG – indicatori di performance (PIAO) valorizzando il collegamento con le risorse finanziarie nel PEG: per accorciare la catena programmatica, la Provincia potrebbe quindi scegliere di far coincidere gli Obiettivi Gestionali Generali del PEG con gli Obiettivi Operativi del DUP SeO, rimandando al PIAO l'associazione di congrui indicatori di performance (efficacia ed efficienza).*
- III livello programmatico (della SALUTE AMMINISTRATIVA o GESTIONALE SPECIFICO). Contiene le azioni organizzative e professionali funzionali ad abilitare, quindi a rendere possibile, il miglioramento della performance e la mitigazione dei rischi e, in ultima istanza, la generazione del VPT. Tali azioni, o Obiettivi gestionali specifici, vanno programmati tramite il PIAO e misurati attraverso adeguati indicatori di salute organizzativa e professionale.

2. Collegamento tra le tipologie di obiettivi

Il processo di integrazione tra i tre strumenti avviene mediante un percorso a cascata, nel quale ogni tipologia di obiettivi orienta e condiziona quelli successivi lungo il ciclo programmatico.

Tabella 3 – Collegamento tra tipologie di obiettivi

Documento	Tipologia di Obiettivi e indicatori	Funzione
DUP	Obiettivi e indici di Valore Pubblico Territoriale (che potrebbero anche coincidere con le Linee Programmatiche di Mandato) Obiettivi Strategici e indicatori di impatto Obiettivi operativi	Indirizzi politico-programmatici dell'Amministrazione
PEG	Obiettivi Gestionali Generali	Programmazione operativa e finanziaria affidata a ciascuna articolazione organizzativa
PIAO	Obiettivi e indicatori di Performance Organizzativa (Ente/Unità organizzativa) e Performance individuale Obiettivi e misure di Prevenzione della corruzione e Trasparenza Azioni e indicatori di Salute delle risorse	Obiettivi e indicatori di performance, anticorruzione e salute.

3. Assegnazione delle responsabilità e risorse

In continuità con il Progetto “UPIAO” si ricorda che la **struttura del PEG** deve essere predisposta in modo tale da rappresentare la struttura organizzativa per centri di responsabilità individuando per ogni obiettivo di gestione o insieme di obiettivi appartenenti allo stesso programma un unico dirigente responsabile. In ogni caso, la definizione degli Obiettivi di Gestione comporta un collegamento con il periodo triennale considerato dal bilancio finanziario. In tale ambito, il PEG riflette anche la gestione dei residui attivi e passivi. Il PEG contribuisce alla veridicità e attendibilità della parte previsionale del sistema di bilancio, poiché ne chiarisce e ne dettaglia i contenuti programmatici e contabili. Il Bilancio di previsione è autorizzatorio e quindi prevede le entrate che saranno acquisite dalla Provincia e saranno impiegate in servizi e investimenti. Il PEG collega le risorse agli obiettivi.

4. Integrazione con i sistemi di controllo e valutazione

L’articolazione degli obiettivi consente il pieno raccordo con: il sistema dei controlli interni, in particolare il controllo di gestione; il sistema di misurazione e valutazione della performance, individuale e organizzativa; la rendicontazione esterna, attraverso il ciclo della performance.

Alla luce di quanto scritto, il **PIAO** potrebbe essere integrato verticalmente (ossia tra diversi livelli programmatici) secondo la sequenza DUP-PEG-PIAO e orizzontalmente (ossia all’interno dello stesso livello programmatico) tra obiettivi operativi e programmazione finanziaria, tra obiettivi gestionali e programmazione finanziaria, tra obiettivi di performance e misure anticorruzione.

Il **Report integrato** non è attualmente previsto dal d.m. 132/2022, ma se ne suggerisce la **predisposizione in modo simmetrico** rispetto al PIAO (per rendere possibile il confronto tra VPT generato e pianificato) e **modulare** (per predisposizione modulare s’intende la costruzione a moduli estrapolabili, al tempo stesso integrati tra loro e dotati di autonomia, così da non dover più approvare i connessi report come documenti a sé stanti ed eliminando i correlati adempimenti).

Come razionalizzare l’architettura di P&C della Provincia?

Di seguito, si riportano i documenti da assorbire -a titolo obbligatorio- all’interno del PIAO secondo quanto previsto dalla normativa vigente e quelli che potrebbero venire integrati per scelta di efficientamento programmatico da parte della Provincia, pur rimanendo estrapolabili come documenti a sé stanti.

Tabella 4 – Documenti assorbiti a titolo obbligatorio (DPR 81/2022) o integrabili a titolo facoltativo (Manuale Operativo)

Piani/Programmi assorbiti o integrati	PIAO/REPORT	Report integrabili
PRESENTAZIONE		
SEZIONE 1) ANAGRAFICA		
SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO TERRITORIALE, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE		
Integrazione con il DUP	2.1) Valore Pubblico Territoriale	
Integrazione con il DUP e con il PEG (ASSORBIMENTO OBBLIGATORIO) • Piano della Performance • Piano delle Azioni Positive (Salute di Clima e di Genere) (INTEGRAZIONE FACOLTATIVA) • Piano Triennale per l’Informatica (Salute Digitale)* • Piano della Comunicazione (Salute Informativa)	2.2) Performance	(INTEGRAZIONE FACOLTATIVA) • Relazione sulla Performance
(ASSORBIMENTO OBBLIGATORIO) • Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	2.3) Anticorruzione	• Nel Report del PIAO va inserito un semplice rinvio alla Relazione annuale adottata dal RPCT secondo i tempi previsti da ANAC.
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		
(INTEGRAZIONE FACOLTATIVA) • Qualsiasi piano di sviluppo organizzativo (salute organizzativa)	3.1) Organizzazione	(INTEGRAZIONE FACOLTATIVA) • Qualsiasi INSERIMENTO organizzativo
(ASSORBIMENTO OBBLIGATORIO) • POLA (salute organizzativa)	3.2) Organizzazione del Lavoro Agile	(INTEGRAZIONE FACOLTATIVA) • Qualsiasi report sul Lavoro Agile
(ASSORBIMENTO OBBLIGATORIO) • Piano del Fabbisogno del Personale (salute professionale)	3.3.1) Fabbisogno del personale	(INTEGRAZIONE FACOLTATIVA) • Qualsiasi report sul fabbisogno del personale
(ASSORBIMENTO OBBLIGATORIO) • Indirizzi sulla Formazione del Personale (salute professionale)	3.3.2) Formazione del personale	(INTEGRAZIONE FACOLTATIVA) • Qualsiasi report sulla formazione del personale
(INTEGRAZIONE FACOLTATIVA) • Piano Triennale per l’Informatica (Salute Digitale)* • Piano della Comunicazione (Salute Informativa) In alternativa all’inserimento nella SottoSezione 2.2)	3.n) Altre dimensioni di salute delle risorse	(INTEGRAZIONE FACOLTATIVA) • Qualsiasi report sulle altre dimensioni di salute delle risorse
SEZIONE 4) MONITORAGGIO		

* Ferma restando la coerenza degli obiettivi di digitalizzazione con i contenuti del Piano triennale per l’informatica adottato da AGID

*Con specifico riferimento al Piano per l'informatica, si segnala la lodevole iniziativa di UPI per l'inserimento di strategie di digitalizzazione all'interno del PIAO, in coerenza con le strategie organizzative, secondo quanto suggerito dal Progetto UPIAO. A tal fine, UPI produrrà un **format per inserire le suddette strategie di digitalizzazione nei PIAO** in coerenza con il Piano triennale per l'informatica.*

Sia l'architettura (ossia la struttura e il rapporto tra i documenti) che il **ciclo** (ovvero la sequenza delle fasi) **di P&C** andrebbero realizzati in modo integrato e rappresentati visivamente, nella “Presentazione metodologica” del proprio PIAO, per aiutare il lettore a comprendere il posizionamento del PIAO all'interno dell'architettura e del ciclo della Provincia.

Strutturazione di una funzione di supporto per la Programmazione e il Controllo del territorio provinciale, da mettere a disposizione dei Comuni

In continuità con il Progetto “UPIAO” si ricorda che l'art. 6, comma 8 del d.l. 80/2021 offre una stampella operativa agli enti locali di modesta dimensione che, da soli, non sarebbero in grado di sfruttare le potenzialità offerte dalla programmazione integrata: gli enti con meno di 15.000 abitanti provvedono al monitoraggio delle performance organizzative anche attraverso l'individuazione di un ufficio associato tra quelli esistenti in ambito provinciale o metropolitano, secondo le indicazioni delle Assemblee dei sindaci o delle Conferenze metropolitane. Tuttavia, *il Progetto “UPIAO” evidenzia che le Province del campione non hanno previsto nel PIAO l'Ufficio associato*. Tale opportunità andrebbe colta, in quanto funzionale a favorire la realizzazione del ruolo della Provincia quale **Centro provinciale di analisi, programmazione e monitoraggio del VPT, a supporto dei Comuni**. Per cogliere tale opportunità in un quadro normativo incerto (il legislatore non delinea chiaramente come gli enti intermedi possano esercitare tale supporto) e in un contesto caratterizzato da scarsità di risorse (finanziarie, strumentali ed umane) nel Progetto UPIAO si propone di:

- **promuovere nell'ambito dell'Assemblea dei Sindaci la proposta**, propedeutica alla successiva adozione, **di istituzione dell'ufficio associato**, in forma di Centro provinciale di analisi, programmazione e monitoraggio del VPT, a supporto dei Comuni;
- prevedere la **governance del Centro provinciale del Valore Pubblico Territoriale in capo all'amministrazione provinciale**, per valorizzarne il ruolo ai fini dello sviluppo territoriale;
- circoscrivere il compito del Centro provinciale del Valore Pubblico Territoriale all'analisi di contesto, alla programmazione e al monitoraggio di **pochi prioritari Obiettivi comuni di sviluppo del territorio** orientati alla generazione di Valore Pubblico provinciale e di una **batteria limitata di indicatori di impatto, individuati con il supporto di UPI**;
- costituire un **Integration Team provinciale**, composto da professionalità sui sistemi di programmazione e controllo presenti nei Comuni del territorio, che lavorerà con il coordinamento del Centro provinciale del VPT, previa definizione dei profili di competenza;
- prevedere **percorsi formativi** a favore dei componenti dell'Integration Team al fine di acquisire le competenze necessarie ad analizzare il contesto e programmare e monitorare gli Obiettivi di VPT scelti. I tecnici della Provincia potranno attivare percorsi di mentoring per i loro colleghi delle amministrazioni più piccole del territorio e costituire comunità di pratica.
- progettare e alimentare **cruscotti informativi digitali** funzionali a monitorare l'avvicinamento o l'allontanamento degli Obiettivi di Valore Pubblico territoriale rispetto ai valori target, per ogni Comune del territorio, valorizzando così la previsione dell'art. 1, c. 85 lett. d), della l. 56.2014, relativa alle **forme di assistenza tecnico-amministrativa e di elaborazione dei dati garantite dalla Provincia**, con specifico riferimento agli OVPT;
- condividere tali conoscenze e competenze con la collettività di riferimento, in modo che con la stessa si possano realizzare sia le previsioni di cui all'art. 6, c. 3, del d.l. 80.2021, che quanto disposto dall'art. 19 bis del d.lgs. 150.2009, ovvero, **forme partecipative di programmazione e monitoraggio insieme agli stakeholder del territorio**.

LALOGICADEL PIAO:L'INTEGRAZIONEFUNZIONALE AL VALORE PUBBLICO TERRITORIALE

Alla luce dell'analisi di migliaia di PIAO delle PA dei diversi comparti, con riferimento ai cicli 2022-2024, 2023-2025, 2024-2026, 2025-2026 e al fine di consentire un miglioramento dei PIAO per il ciclo 2026-2028 e seguenti, anche avvalendosi del contributo di diverse ricerche scientifiche di tipo economico-aziendale condotte da studiosi di SIDREA (Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale) e AIDEA (Accademia Italiana di Economia Aziendale), sono state individuate le seguenti **criticità** e proposte le seguenti **soluzioni**, sintetizzabili nella c.d. **logica dell'integrazione funzionale al Valore Pubblico Territoriale**.

Tabella 5 – Criticità della programmazione e soluzioni proposte (Cepiku e Deidda Gagliardo Relazioni CNEL 2022 e 2023-2024)

CRITICITÀ	SOLUZIONI PIAO (o Principi Guida - PG)	Documento (risposte nel Manuale Operativo)
1) Autoreferenzialità: obiettivi fini a sé stessi	1) FUNZIONALITÀ al VPT: <i>il Valore Pubblico Territoriale quantifica gli impatti dell'azione dell'amministrazione sul benessere dei propri utenti e stakeholder; le performance creano il VPT, le misure anticorruzione lo proteggono e concorrono alla sua creazione; le azioni di salute lo abilitano.</i> Ogni SottoSezione del PIAO/REPORT va costruita in modo funzionale all'orizzonte finale del VPT.	
2) Dispersione programmatica: prevalenza di una molteplicità di attività ordinarie	2) SELETTIVITÀ: <i>pochi obiettivi selezionati e prioritari.</i> Nel PIAO/REPORT non vanno inseriti tutti gli obiettivi della Provincia, ma solo quelli selezionati in base alle priorità istituzionali e politiche.	
3) Scarsa qualità degli obiettivi (non sfidanti) e degli indicatori (non congrui rispetto agli obiettivi)	3) ADEGUATEZZA: <i>obiettivi sfidanti, indicatori congrui, serie storiche e baseline solide, target migliorativi, fonti non autoreferenziali.</i> Nel PIAO/REPORT vanno inseriti obiettivi sfidanti e indicatori adeguati rispetto agli obiettivi (ad esempio, gli obiettivi di VPT e quelli strategici vanno misurati in termini di impatti, mentre gli obiettivi di performance vanno misurati in termini di efficacia ed efficienza).	
4) Silos programmatici sovrapposti e indipendenti. Frattura tra Valore Pubblico e programmazione del personale	4) INTEGRAZIONE: <i>verticale (sequenzialità dal mandato alla strategia, passando alla tattica operativa delle performance, fino alla salute amministrativa) e orizzontale (tra performance e rischi; tra obiettivi e bilancio).</i> Nel PIAO/REPORT, la Provincia definisce catene interne di generazione del VPT. Dove possibile, l'amministrazione definisce filiere esterne tra diversi livelli di governo (PIAO DI FILIERA).	
5) Burocrazia: piani numerosi, complessi, lunghi, ridondanti	5) SEMPLIFICAZIONE: <i>-piani, -adempimenti, -duplicazioni e frammentazioni informative, -pagine, -tempi, + navigabilità e leggibilità, + razionalità del documento, + compilazione digitale del documento.</i> La semplificazione è una conseguenza dei primi 4 principi e non una caratteristica intrinseca del documento e dipende anche dall'utilizzo dei dati per l'analisi di contesto (ad es. mediante ricorso all'Intelligenza Artificiale) e di soluzioni digitali per la programmazione guidata di obiettivi e indicatori.	
6) Basso livello di coinvolgimento e di integrazione tra i soggetti della programmazione, sia interni che esterni all'amministrazione	6) PARTECIPAZIONE COORDINATA dei SOGGETTI: <i>costituzione di un gruppo di lavoro integrato (GdLI, Integration Team o IT) secondo le indicazioni delle LG PIAO e coinvolgimento degli stakeholder.</i> Il PIAO/REPORT è costruito con la partecipazione dei Responsabili Funzionali (es. Responsabile Performance, RPCT, Responsabile del personale, Responsabile della formazione, Responsabile del bilancio, ecc.) dei responsabili tematici (es. Dirigenti responsabili degli OVPT), e degli altri stakeholder esterni (altre PA, imprese, cittadini, ecc.) e interni (es. Sindacati). È fondamentale il commitment del vertice politico, soprattutto per la definizione degli OVPT: nella Sezione Anagrafica vanno comunicati sinteticamente gli OVPT di competenza del vertice politico.	
7) Processo confuso e rovesciato: programmazione senza chiarezza sul "chi fa cosa, come e quando", che parte dalle performance invece che dagli impatti attesi	7) PROCESSO con RUOLI e TEMPI CHIARI: <i>definizione di un processo con ruoli e tempi definiti che parta dall'analisi di contesto e della pianificazione degli Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale.</i> Il PIAO/REPORT è costruito a partire dall'analisi di contesto e dalla pianificazione degli Obiettivi di VPT da parte del vertice politico e prevede step cadenzati e chiari, con l'individuazione dei soggetti che partecipano ad ogni singola fase e la definizione dei loro ruoli.	Soggetti e Processo (risposte nelle Linee Guida)

Secondo la logica dell'integrazione funzionale al VPT, una Provincia in salute amministrativa (ossia, caratterizzata dalla presenza di adeguate quantità e qualità delle risorse, ad es. delle risorse umane, grazie al reclutamento e alla formazione di profili adeguati agli obiettivi di VPT), favorisce il miglioramento delle performance individuali; dirigenti e dipendenti competenti e motivati consentono di incrementare le performance organizzative, proteggendole dai rischi; migliori e più mirate performance organizzative e migliori livelli di prevenzione della corruzione e di trasparenza accrescono gli impatti sociali, economici, ambientali, ecc.; migliori e più equilibrati impatti consentono - tendenzialmente, non automaticamente - di creare VPT, ovvero di migliorare il benessere complessivo del territorio provinciale. Il Valore Pubblico Territoriale è la **"stella polare"** dell'intero orizzonte pianificatorio/rendicontativo, favorendo l'orientamento della catena programmatica verso la produzione di cambiamenti positivi nel benessere di cittadini, imprese e altri stakeholder, non in termini meccanicistico-matematici ma semplicemente secondo una logica di causa-effetto (ad es., il raggiungimento di adeguati livelli di performance potrebbe favorire il raggiungimento degli Obiettivi di VPT, al netto di fattori esogeni di contesto che potrebbero ridurre gli impatti attesi). Il PIAO è uno strumento di **"sense-making"**, volto ad orientare sempre più la Provincia verso il Valore Pubblico Territoriale.

Un utile **modello** applicativo della logica dell'integrazione funzionale al VPT è la “**Piramide del Valore Pubblico**”: attraverso tale framework metodologico, all'interno del PIAO la Provincia misura, governa e rappresenta come le condizioni abilitanti di salute amministrativa (o delle risorse) e come le leve di creazione e protezione del VPT (performance e anticorruzione e trasparenza), contribuiscono al miglioramento dei singoli impatti e possono concorrere, dove adeguatamente governate, alla generazione complessiva del VPT. Ciò secondo una logica di generazione integrata e progressiva del valore che, partendo dalla base, sale di livello in livello, fino a trovare la sua misura sintetica nell'apice. Da segnalare il ruolo cruciale dei dirigenti, le cui performance individuali possono essere un freno oppure un volano per la protezione e la creazione del VP, secondo le Direttive del Ministro per la PA del 28.11.2023 e del 14.01.2025 e la Riforma sul merito.

Figura 1 – La logica dell'integrazione funzionale al VP (Enrico DEIDDA GAGLIARDO – CERVAP)



Il perseguitamento multidimensionale degli impatti (VP esterno) e della salute (VP interno) consente di generare **Valore Pubblico**. Performance organizzative più mirate, e adeguatamente protette, favoriscono l'ottenimento di specifici **impatti** dalle strategie. Dirigenti e dipendenti motivati e competenti consentono di ridurre i **rischi** e di incrementare le **performance organizzative**.

Un'Amministrazione in **salute amministrativa** favorisce il miglioramento delle **performance individuali**. La **salute amministrativa** (organizzativa, professionale, di clima, infrastrutturale, digitale, eco-fin, ecc) è la base della Piramide del VP.

L'applicazione al PIAO del framework metodologico della Piramide del VP, si traduce in cinque sfide di miglioramento del documento derivanti dai primi cinque principi guida o di qualità del PIAO:

- *prima sfida (PG 1: funzionalità al VPT)*: individuare *Obiettivi di VPT* espressivi delle priorità istituzionali e politiche e funzionalizzare ad essi tutti gli altri obiettivi del PIAO;
- *seconda sfida (PG 2: selettività)*: *selezionare pochi obiettivi prioritari* per ogni SottoSezione;
- *terza sfida (PG 3: adeguatezza)*: costruire *obiettivi sfidanti* e associare ad essi *indicatori congrui* per misurarne il successo;
- *quarta sfida (PG 4: integrazione)*: *connettere gli obiettivi* delle varie SottoSezioni del PIAO, sia tra loro (es. performance e anticorruzione) che con elementi extra PIAO (es. previsioni eco-fin.);
- *quinta sfida (PG 5: semplificazione)*: razionalizzare e snellire il PIAO, distinguendo tra contenuti generali e funzionali, e favorire una predisposizione e una lettura semplificata dello stesso.

Con specifico riferimento alla sfida multipla (principi guida 1-2-4) della **selezione prioritaria di obiettivi funzionali al VPT e tra loro integrati**, il MO suggerisce di programmare le seguenti tipologie di obiettivi nelle diverse SottoSezioni del PIAO¹, sempre riportando i codici alfanumerici (VPT_ST_PERF_ANT_SalORG o SalFABB) utili a presidiare la “**catena di generazione del VPT**”:

¹ Gli obiettivi dei vari livelli programmatici (performance, anticorruzione, salute) rientrano negli “obiettivi specifici” ai sensi dell’art. 5 del d.lgs. 150/2009 come modificato dal d.lgs. 74/2017 e delle Linee Guida DFP 1/2017. Gli obiettivi di

- [SottoSezione 2.1] *Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale (OVPT)*: obiettivi di miglioramento del benessere complessivo e multidimensionale di cittadini, imprese e altri stakeholder; *Obiettivi strategici o strategie d'impatto*: strategie specifiche per impattare in modo migliorativo su specifiche dimensioni del benessere al fine di generare l'impatto degli impatti attesi da ogni OVPT (Cepiku 2018);
- [SottoSezione 2.2] *Obiettivi di performance (di natura operativa)*: obiettivi di miglioramento delle performance organizzative e individuali, funzionali a raggiungere i singoli impatti attesi dalle strategie e a generare l'impatto degli impatti attesi da ogni OVPT;
- [SottoSezione 2.3] *Obiettivi anticorruzione e trasparenza* e relative *misure* attuative di mitigazione funzionali a proteggere le performance e, di riflesso, le strategie e gli OVPT, contribuendo quindi anche alla sua creazione;
- [SottoSezioni 3.n] *Azioni di salute amministrativa*: azioni di miglioramento delle varie dimensioni di salute delle risorse (umane, strumentali ed economico-finanziarie) funzionali ad abilitare il miglioramento delle performance, la mitigazione dei rischi, il raggiungimento delle strategie e, quindi, la generazione di VPT.

Con riferimento alla sfida (principio guida 3) dell'**associazione di indicatori adeguati** agli obiettivi sfidanti, il Manuale propone che le Province non inseriscano più gli indicatori in maniera disordinata all'interno del PIAO, ma li categorizzino secondo la loro funzione, onde consentire di associare ad ogni livello di obiettivi gli indicatori più adeguati a misurarne il conseguimento:

- gli *indicatori d'effetto* misurano l'impatto finale atteso/prodotto da una strategia (in forma di politica o di progetto) sui destinatari della stessa;
- gli *indicatori leva* misurano il contributo delle performance alla creazione del VPT o il contributo delle misure anticorruzione alla sua protezione;
- gli *indicatori abilitanti* misurano le condizioni in presenza delle quali aumenta la probabilità di creare e proteggere il Valore Pubblico Territoriale.

Piramide del VP:
selezione di obiettivi funzionali al VPT e tra loro integrati
Es. "Catena del Valore Pubblico Territoriale" provinciale
VPT1) Sicurezza strade provinciali
ST1) Finanziamenti dedicati alle SP di Mare
PERF1) Avvio, esecuzione e collaudo lavori sulla SP "Mare" e uso completo dei finanziamenti europei dedicati e miglioramento produttività RU e tempi di realizzazione
ANT1) Trasparenza e controlli sui finanziamenti europei per SP "Mare"
SalORG1) Creazione di un Ufficio per il Project Management dei finanziamenti europei
SalFABB1) Reclutamento risorse umane Ufficio per il Project Management dei finanziamenti europei

Il Manuale Operativo propone poi una *doppia dimensione degli indicatori*, base e avanzata, secondo il grado di maturità del sistema (o architettura) di Programmazione e Controllo delle Province:

- *livello Base*: utilizza la classificazione della letteratura manageriale (outcome, output, input);
- *livello Avanzato*: utilizza anche la classificazione delle Linee Guida DFP 2017-2020.

Piramide del VPT:
associazione di indicatori adeguati
Es. "Catena del Valore Pubblico Territoriale" provinciale
VPT1) impatto degli impatti
ST1) n. incidenti su SP "Mare", n. feriti ogni 100 incidenti su SP "Mare",
PERF1) % km SP "Mare" migliorati
ANT1) % affidamento lavori SP "Mare" controllati
SalORG1) Scala di avanzamento creazione Ufficio Project Management SP "Mare"
SalFABB1) n. RU RECLUTATE per Ufficio Project Management SP "Mare"

Nei vari paragrafi del MO si è proceduto a categorizzare gli indicatori tratti dai PIAO 2024-2026 e 2025-2027 delle Province secondo la tassonomia proposta di seguito. Una svolta culturale sta nel chiedere alle Province di non misurare più le strategie in termini di "grado di realizzazione", bensì di impatto prodotto. Gli **indicatori di impatto** non sempre sono impatti puri, per mancanza di informazioni precise, ma vanno considerati come *proxy* degli stessi perché costituiscono la misura più prossima possibile.

VPT potrebbero rientrare negli "obiettivi generali" nel caso in cui la Provincia partecipasse ad obiettivi di sistema, in una logica di filiera Amministrazioni centrali, Regioni, Città Metropolitane, Province, Comuni, ecc.

Gli **indicatori di performance** in molti PIAO si riconducono a grossolani *indicatori binari* (si/no; fatto/non fatto; on/off): si consiglia di ridurre progressivamente tali indicatori che si limitano solo ad indicare la mera realizzazione di un'attività o il mero conseguimento di un risultato, come ad es. la predisposizione di un regolamento, perché questo potrebbe non garantire:

- che ciò sia stato fatto in maniera completa (al tal fine, **per progetti/servizi ancora da realizzare o in corso di realizzazione**: si consiglia di adottare una **scala di avanzamento percentuale**, che dichiari esplicitamente la metrica attesa: es. 25% definizione indice; 50% percorso partecipativo; 75% stesura; 100% approvazione);
- ma soprattutto che sia stato fatto bene (al tal fine, **per servizi già in fase erogativa**: si consiglia di affiancare o sostituire con **indicatori di efficacia quanti-qualitativa**).

Tabella 6 – Tassonomia di obiettivi e indicatori

SottoSezione PIAO	Tassonomia Obiettivi	Tassonomia Indicatori			
		Dimensione BASE		Dimensione AVANZATA	
SottoSezione 2.1) Valore Pubblico Territoriale	Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale	Indicatori d'effetto (sul VPT)	Valore Pubblico Territoriale (indice sintetico o composto di impatto multidimensionale)	Valore Pubblico Territoriale in senso ampio	
	Obiettivi strategici (o strategie d'impatto)		Impatto (indicatori analitici di impatto monodimensionale)	Valore Pubblico Territoriale in senso stretto o VPT esterno	
SottoSezione 2.2) Performance	Obiettivi di performance (di natura operativa)	Indicatori leva (di creazione del VPT)	OUTCOME-IMPACT* *per semplicità qui considerati equivalenti	Impatto sociale Impatto economico Impatto ambientale Impatto sanitario Impatto scientifico Impatto istituzionale Impatto infrastrutturale Impatto digitale	
			Performance: Efficacia OUTPUT	Efficacia quantitativa (quantità erogata e/o quantità frutta) Efficacia qualitativa (qualità erogata e/o qualità percepita) oppure Scala di avanzamento (25%, 50%, 75%, 100%)	
SottoSezione 2.3) Anticorruzione e Trasparenza	Obiettivi e Misure Anticorruzione. e Trasparenza	Indicatori leva (di protezione del VPT)	Rischio	Efficienza economica-finanziaria (quantità output / risorse eco-fin) Efficienza strumentale (quantità output / risorse strumentali) Efficienza produttiva (quantità output / risorse umane) Efficienza temporale (quantità output / tempi)	
				Mitigazione del rischio (correttivo) Promozione della Trasparenza	
SottoSezioni 3.1, 3.2, 3.3, 3.n) Salute delle Risorse	Azioni di miglioramento della salute	Indicatori abilitanti (del VPT)	Salute amministrativa o delle risorse (o VPT interno) INPUT	Salute delle risorse umane (organizzativa, professionale, di clima di genere) Salute delle risorse strumentali (infrastrutturale, digitale-informativa) Salute delle risorse economiche, finanziarie, patrimoniali	

Si potrebbe determinare un quadro complessivo del VPT, tramite la **Matrice del VPT**:

- ogni colonna consente di misurare uno specifico OVPT (es. VPT1, VPT2, VPT3, VPTn);
- il totale delle colonne potrebbe consentire di calcolare il VPT complessivo medio.

Tabella 7 – La matrice di misurazione del Valore Pubblico Territoriale (con esempio)

SottoSezione PIAO	Tassonomia	Tassonomia Indicatori	Modalità di calcolo OVPT complessivo medio			86%		
			Obiettivi	Dimensione AVANZATA	Modalità di calcolo OVPT della Provincia	VPT1	VPT2	VPTn
SottoSezione 2.1) Valore Pubblico Territoriale	Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale	VPT in senso ampio	Media di tutte le medie successive (impatti; efficacia, efficienza, anticorruzione e trasparenza, salute)		85%	75%	99%	
		VPT in senso stretto	Media degli indicatori di impatto di tutte le strategie contenute in VPT1 (cd VPT esterno)		81%	77%	97%	
	Obiettivi strategici	Impatti	Media degli indicatori di impatto di ogni singola strategia contenuta in VPT1		82%	80%	78%	76%
SottoSezione 2.2) Performance	Obiettivi di performance (di natura operativa)	Efficacia	Media degli indicatori di efficacia contenuti in ogni singolo obiettivo di performance OPPURE direttamente media di tutti gli indicatori di efficacia contenuti in VPT1		94%	76%	60%	57%
		Efficienza	Media degli indicatori di efficienza contenuti in ogni singolo obiettivo di performance OPPURE direttamente media degli indicatori di efficienza contenuti in VPT1		85%	79%	65%	65%
SottoSezione 2.3) Anticorruzione e Trasparenza	Obiettivi e Misure Anticorruzione e Trasparenza	Mitigazione rischio Promozione Trasparenza	Media degli indicatori anticorruzione e trasparenza contenuti in ogni singola misura attuativa dell'obiettivo anticorruzione OPPURE direttamente media degli indicatori anticorruzione contenuti in VPT1		80%	92%	100%	100%
SottoSezioni 3.1, 3.2, 3.3, 3.n) Salute delle Risorse	Azioni di salute	Salute	Media degli indicatori di salute amministrativa contenuti in ogni azione di miglioramento della salute (es. professionale) OPPURE direttamente media degli indicatori di salute amministrativa contenuti in VPT1 (cd VPT interno)		90%	88%	70%	78%

L'uso della **Matrice di misurazione del VPT** è semplificato nelle Province con sistemi di P&C base:

- nelle Province con architetture di P&C avanzate, la Matrice si dovrebbe calcolare tramite le tecniche di misurazione del VPT illustrate nel paragrafo 2.1) del MO: tale misurazione presuppone la riconduzione delle diverse unità di misura degli indicatori elementari (euro, %, volumi, ecc.) ad una stessa scala di misurazione, solitamente % (c.d. *normalizzazione*), poi il calcolo della media tra gli indicatori normalizzati (c.d. *aggregazione*);
- nelle Province con architetture di P&C base, la Matrice si può calcolare semplicemente in termini di “*media di raggiungimento degli obiettivi*”, senza la suddetta normalizzazione.

Figura 2 – Gli indicatori della Piramide del Valore Pubblico (Enrico DEIDDA GAGLIARDO – CERVAP)



² Si veda il paragrafo 2.1) del MO, i lavori dell’ISTAT e della Commissione Europea (su “Knowledge for Policy”).

Per creare VPT, le unità organizzative dell’ente dovrebbero perseguire le **performance organizzative** erogando servizi in quantità e qualità adeguate, con il contributo delle performance individuali dei dirigenti e dipendenti coinvolti. Il perseguimento delle performance non dovrebbe essere autoreferenziale, ma funzionale a migliorare il benessere dei cittadini rispetto alla situazione di partenza. Le performance organizzative possono essere misurate tramite indicatori di efficacia e di efficienza, come definiti dalle LG 1/2017 del DFP.

- La dimensione dell’*efficacia* quantifica e qualifica il risultato (output) conseguito rispetto a quello atteso, sia dal punto di vista dell’amministrazione che da quello dell’utenza. Con riferimento ad un lavoro, un’opera, un progetto o un servizio ancora da attivare o in corso di attivazione si può utilizzare una scala d’avanzamento percentuale (es. 25%, 50%, 75% 100% associando una metrica ad ogni gradino percentuale). Con riferimento ad un lavoro, un’opera, un progetto o un servizio già attivo, il relativo risultato può essere misurato in termini di quantità o qualità:
 - la *quantità* di output può essere misurata nella prospettiva della Provincia (quantità erogata: es. € finanziamenti assegnati) o dell’utenza (quantità fruìta: es. n. imprese beneficiarie), traendo i dati, ad esempio, dal controllo di gestione;
 - la *qualità* dell’output può essere misurata nella prospettiva della Provincia (qualità erogata: es. standard di velocità nell’erogazione dei finanziamenti), traendo i dati dai sistemi di qualità, oppure dell’utenza (qualità percepita: es. soddisfazione delle imprese rispetto ai tempi dei finanziamenti), traendo i dati dai sistemi di misurazione della customer satisfaction;
- La dimensione dell’*efficienza* esprime lo sforzo realizzativo e si può misurare tramite i dati del controllo di gestione. L’efficienza si calcola rapportando l’output (al numeratore) all’input (al denominatore) e si migliora aumentando l’output a parità di input, oppure riducendo le risorse a parità di output. A seconda del tipo di input possiamo avere diversi indicatori di efficienza:
 - *economico-finanziaria* (quantità erogata o fruìta / risorse *economiche o finanziarie*),
 - *strumentale* (quantità erogata o fruìta / risorse *strumentali*),
 - *produttiva* (quantità erogata o fruìta / risorse *umane*),
 - *temporale* (quantità erogata o fruìta / *tempi o risorse temporali*).

Con riferimento agli **obiettivi** e alle **misure anticorruzione e trasparenza**, per proteggere direttamente le performance e indirettamente il VPT dai rischi e contribuire così alla creazione di VPT, occorre costruire sistemi di Corruption Risk Management integrati con gli obiettivi di performance e di VPT. La gestione dei rischi migliora le performance perché fornisce informazioni utili ad assumere decisioni migliori. Le misure di gestione dei rischi corruttivi si articolano in misure anticorruzione e di trasparenza:

- la *mitigazione del rischio* esprime la capacità di ridurre il livello di rischio da alto a medio o basso e può essere misurata in valori assoluti e percentuali o in termini di scala di avanzamento; **taли misure potrebbero essere applicate anche a rischi ulteriori rispetto a quelli corruttivi** (di sicurezza sul lavoro, informatici, di privacy, d’immagine, strategici, operativi ecc.)
- la *promozione della trasparenza* esprime la capacità di incrementare la trasparenza da bassa a media o alta e si può misurare in valori assoluti e percentuali o tramite scala di avanzamento.

La **BASE della Piramide** corrisponde alle SottoSezioni 3.1 (Salute Organizzativa), 3.2 (Salute Organizzativa Agile), 3.3.1 (Salute Professionale: reclutamento e sviluppo), 3.3.2 (Salute Professionale: formazione e aggiornamento), rispondendo alla domanda **“come abilitare il VPT?”**. La creazione e la protezione del VPT vanno abilitate tramite azioni propedeutiche e funzionali a migliorare la quantità e la qualità di diversi tipi di risorse, che agiscono quindi come driver del VPT:

- *Salute organizzativa* (es. adeguatezza dell’organizzazione rispetto agli obiettivi di VPT della governance; innovazione organizzativa: es. passaggio da un modello organizzativo verticale per funzioni ad un modello trasversale per processi);
- *Salute organizzativa agile* (es. adeguatezza dell’organizzazione rispetto al LA);
- *Salute professionale-reclutamento* (es. adeguatezza delle competenze professionali rispetto a quelle funzionali al VPT, perseguita tramite reclutamento e/o sviluppo di carriera);
- *Salute professionale-formazione*³ (es. adeguatezza delle competenze professionali rispetto a quelle funzionali al VPT, perseguita tramite formazione e/o aggiornamento).

La **BASE della Piramide** potrebbe corrispondere, in ottica più allargata, anche ad altre dimensioni di Salute quantitativa e qualitativa delle risorse dell’amministrazione:

- *Salute di genere* (es. equilibrio nel numero di donne e uomini esistenti all’interno dell’amministrazione nei vari ruoli organizzativi; pari opportunità per tutte/i; inclusione) e *del clima interno* (es. benessere organizzativo);
- *Salute infrastrutturale* (es. sicurezza; accessibilità fisica; efficientamento energetico);
- *Salute digitale* (es. digitalizzazione dei processi e dei servizi; accessibilità delle piattaforme digitali) e *informativa* (es. integrazione e interoperabilità dei database; comunicazione);
- *Salute eco-fin* (es. solidità patrimoniale, fluidità finanziaria, equilibrio economico).

³ La struttura del PIAO favorisce l’integrazione delle strategie e delle tattiche di gestione delle risorse delle Province. In tale prospettiva, la “Piramide del Valore Pubblico Territoriale” non individua una gerarchia tra strategie e “fattori produttivi”, che vanno gestiti dalle amministrazioni in maniera coordinata; ciononostante, è indubbio – come anche confermato dalla strategia di riforma e investimento nelle PA promossa dal PNRR – che il capitale umano delle PA costituisca il primo asset di ogni amministrazione, definendone la capacità e la qualità della performance. Ciò significa che, da un lato, gli obiettivi di VPT consentono di individuare priorità di sviluppo e di rafforzamento delle conoscenze e delle competenze del capitale umano pubblico; dall’altro, che gli stessi obiettivi di Valore Pubblico Territoriale devono realisticamente formularsi tenendo anche conto della capacità amministrativa di ciascuna amministrazione, determinata in primis dal capitale umano, e delle possibilità effettive di rafforzamento di quest’ultimo anche attraverso il reclutamento e la formazione.

Tabella 8 – SIMULAZIONE di Obiettivo di VPT di una Provincia perseguito tramite due strategie attuative e relativi sottolivelli programmatici (o catene del Valore Pubblico)

I Livello programmatico (del VALORE PUBBLICO o STRATEGICO)											
(DUP ScS o PIAO 2.1) OBBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO TERRITORIALE											
VPT1	+SICUREZZA STRADE PROVINCIALI										
LIVELLO BASE	LIVELLO AVANZATO	DESCRIZIONE			INDICATORE						
VALORE VPT	VPT (ESTERNO) o in senso stretto	Impatto degli impatti			$\text{Impatto Sociale} + \text{Sanitario} + \text{Economico} + \text{Infrastrutturale per SP "Mare"} + \text{Impatto Sociale} + \text{Sanitario} + \text{Economico} + \text{Infrastrutturale per SP "Montagna"}$ n. 8 impatti						
(DUP SeS o PIAO 2.1) STRATEGIE ATTUATIVE		INDICATORE			STRATEGIE ATTUATIVE		INDICATORE				
VPT1_ST1	"FINANZIAMENTI DEDICATI alle SP di Mare" Strategia di Reperimento ed utilizzo dei finanziamenti europei dedicati al fine di manutenere e migliorare le SP di Mare	IMPATTI	LIVELLO BASE	LIVELLO AVANZATO	DESCRIZIONE	FORMULA	VPT1_ST2	LIVELLO AVANZATO	DESCRIZIONE	FORMULA	
			SOCIALE (incidentalità)	- incidentalità	n. incidenti su SP "Mare"			SOCIALE (incidentalità)	- incidentalità	n. incidenti su SP "Montagna"	
			SANITARIO (lesività)	- lesività	n. feriti ogni 100 incidenti su SP "Mare"			SANITARIO (lesività)	- lesività	n. feriti ogni 100 incidenti su SP "Montagna"	
			ECONOMICO (onerosità)	- onerosità	€ medi riconosciuti nei sinistri da incidenti su SP "Mare"			ECONOMICO (onerosità)	- onerosità	€ medi riconosciuti nei sinistri da incidenti su SP "Montagna"	
		INFRASTRUTTURALE (fruibilità)	+ fruibilità	n. passaggi di auto nei punti di rilevazione su SP "Mare"				INFRASTRUTTURALE (fruibilità)	+ fruibilità	n. passaggi di auto nei punti di rilevazione su SP "Montagna"	
II Livello programmatico (OPERATIVO o GESTIONALE GENERALE)											
(DUP SeO) OBBIETTIVO OPERATIVO		Realizzazione di interventi di MIGLIORAMENTO delle SP più critiche, tramite utilizzo completo dei finanziamenti europei dedicati e mediante miglioramento della produttività delle RU e dei tempi di realizzazione									
(PIAO 2.2) OBBIETTIVO DI PERFORMANCE		Avviare, eseguire e collaudare i lavori sulla SP "Mare" e sulla SP "Montagna", tramite utilizzo completo dei finanziamenti europei dedicati e miglioramento della produttività RU e tempi di realizzazione									
VPT1_ST1_PERFI	Avvio, esecuzione e collaudo dei lavori sulla SP "Mare"	EFFICACIA	INDICATORE			(PIAO 2.2) OBBIETTIVO DI PERFORMANCE		INDICATORE			
			QUANTITA' EROGATA	+ Km migliorati	km SP "Mare" migliorati km SP "Mare" totali	VPT1_ST2_PERFI	Avviare, eseguire e collaudare i lavori sulla SP "Montagna"	QUANTITA' EROGATA	+ Km migliorati	km SP "Montagna" migliorati km SP "Montagna" totali	
			QUANTITA' FRUITA	+ beneficiari	n. potenziali fruitori SP "Mare"			QUANTITA' FRUITA	+ beneficiari	n. potenziali fruitori SP "Mare"	
			QUALITA' EROGATA	+ standard infrastrutturali	n. standard infrastrutturali rispettati n. standard infrastrutturali da rispettare			QUALITA' EROGATA	+ standard infrastrutturali	n. standard infrastrutturali rispettati n. standard infrastrutturali da rispettare	
			QUALITA' PERCEPITA	+ citizen satisfaction	n. fruitori SP "Mare" soddisfatti n. fruitori SP "Mare" totali			QUALITA' PERCEPITA	+ citizen satisfaction	n. fruitori SP "Montagna" soddisfatti n. fruitori SP "Montagna" totali	
VPT1_ST1_PERF2	Utilizzo completo dei finanziamenti europei dedicati e miglioramento della produttività RU e tempi di realizzazione SP "Mare"	EFFICIENZA	EFFICIENZA FINANZIARIA	+ risparmi interventi SP	km SP "Mare" migliorati € spese per interventi SP "Mare"	VPT1_ST2_PERF2	Utilizzo completo dei finanziamenti europei dedicati e miglioramento della produttività RU e tempi di realizzazione SP "Montagna"	EFFICIENZA FINANZIARIA	+ risparmi interventi SP "Montagna"	km SP "Montagna" migliorati € spese per interventi SP "Montagna"	
			EFFICIENZA STRUMENTALE	+ sinergia utilizzo macchinari tra SP "Mare" e "Montagna"	km SP "Mare" migliorati € macchinari utilizzati per interventi SP "Mare"			EFFICIENZA STRUMENTALE	+ sinergia nell'utilizzo dei macchinari tra SP "Mare" e SP "Montagna"	km SP "Montagna" migliorati € macchinari utilizzati per interventi SP "Montagna"	
			EFFICIENZA PRODUTTIVA	+ produttività interventi SP "Mare"	km SP "Mare" migliorati RU dedicate a interventi SP "Mare"			EFFICIENZA PRODUTTIVA	+ produttività interventi SP "Montagna"	km SP "Montagna" migliorati RU dedicate a interventi SP "Montagna"	
			EFFICIENZA TEMPORALE	+ velocità interventi SP	km SP "Mare" migliorati Tempi per interventi su SP "Mare"			EFFICIENZA TEMPORALE	+ velocità interventi SP "Montagna"	km SP "Montagna" migliorati Tempi per interventi su SP "Montagna"	
MISURE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA		INDICATORE			MISURE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA		INDICATORE				
VPT1_ST1_PERFI e 2)_ANTI	Trasparenza sui finanziamenti europei per SP "Mare"	LIVELLO BASE	LIVELLO AVANZATO	DESCRIZIONE	FORMULA	LIVELLO AVANZATO	DESCRIZIONE	FORMULA			
VPT1_ST1_PERFI e 2)_ANT2	Controlli sui finanziamenti europei per SP "Mare"	ANTICORRUZIONE	CONTROLLI	+ controlli	% affidamento lavori SP "Mare" controllati Affidamento lavori SP "Mare" totali	VPT1_ST2_PERF1 e 2)_ANTI	Trasparenza sui finanziamenti europei per SP "Montagna"	ANTICORRUZIONE	+ trasparenza	% affidamento lavori SP "Montagna" pubblicati Affidamento lavori SP "Montagna" totali	
						VPT1_ST2_PERF1 e 2)_ANT2	Controlli sui finanziamenti europei per SP "Montagna"	ANTICORRUZIONE	+ controlli	% affidamento lavori SP "Mare" controllati Affidamento lavori SP "Montagna" totali	

III Livello programmatico (della SALUTE AMMINISTRATIVA o GESTIONALE SPECIFICO)									
AZIONE DI MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE AMMINISTRATIVA o DELLE RISORSE	INDICATORE				AZIONE DI MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE AMMINISTRATIVA o DELLE RISORSE	INDICATORE			
	LIV. BASE	LIVELLO AVANZATO	DESCRIZIONE	FORMULA		LIV. BASE	LIVELLO AVANZATO	DESCRIZIONE	FORMULA
VPT1_ST1_PERF1 e 2) _SalORG1)	SALUTE DELLE RISORSE	ORGANIZZATIVA	+ innovazione organizzativa	Scala di avanzamento creazione Ufficio PM 25% marzo --> 50% aprile--> 75% maggio --> 100% giugno	VPT1_ST2_PERF1 e 2) _SalORG1)	Creazione di un Ufficio per il Project Management SP "Montagna"	ORGANIZZATIVA	+ innovazione organizzativa	Scala di avanzamento creazione Ufficio PM 25% marzo --> 50% aprile--> 75% maggio --> 100% giugno
VPT1_ST1_PERF1 e 2) _SalAGIL1)		ORGANIZZATIVA AGILE	+ strumenti agili	<u>n. portatili e piattaforme collaborative per LAVORO AGILE "Ufficio PM"</u> <u>n. portatili e piattaforme collaborative totali "Ufficio PM"</u>	VPT1_ST2_PERF1 e 2) _SalAGIL1)	Acquisizione strumenti per LA nell'Ufficio PM SP "Montagna"	ORGANIZZATIVA AGILE	+ strumenti agili	<u>n. portatili e piattaforme collaborative per LAVORO AGILE "Ufficio PM"</u> <u>n. portatili e piattaforme collaborative totali "Ufficio PM"</u>
VPT1_ST1_PERF1 e 2) _SalFABB1)		PROFESSIONALE RECLUTAMENTO	+ personale reclutato	<u>n. RU RECLUTATE per "PM"</u> <u>n. RU totali "Ufficio PM"</u>	VPT1_ST2_PERF1 e 2) _SalFABB1)	Reclutamento risorse umane Ufficio PM SP "Montagna"	PROFESSIONALE RECLUTAMENTO	+ personale reclutato	<u>n. RU RECLUTATE per "PM"</u> <u>n. RU totali "Ufficio PM"</u>
VPT1_ST1_PERF1 e 2) _SalFORM1)		PROFESSIONALE FORMAZIONE	+ personale formato	<u>n. RU FORMATI "Ufficio PM"</u> <u>n. RU totali "Ufficio PM"</u>	VPT1_ST2_PERF1 e 2) _SalFORM1)	Formazione Risorse Umane Ufficio PM SP "Montagna"	PROFESSIONALE FORMAZIONE	+ personale formato	<u>n. RU FORMATI "Ufficio PM"</u> <u>n. RU totali "Ufficio PM"</u>
VPT1_ST1_PERF1 e 2) _SalCLIMA1)		DI CLIMA	+ personale soddisfatto	<u>n. RU SODDISFATTE "Ufficio PM"</u> <u>n. RU totali "Ufficio PM"</u>	VPT1_ST2_PERF1 e 2) _SalCLIMA1)	Benessere organizzativo RU Ufficio PM SP "Montagna"	DI CLIMA	+ personale soddisfatto	<u>n. RU SODDISFATTE "Ufficio PM"</u> <u>n. RU totali "Ufficio PM"</u>
VPT1_ST1_PERF1 e 2) _SalGEN1)		DI GENERE	+ personale femminile	<u>n. RU di GENERE FEMMINILE "Ufficio PM"</u> <u>n. RU totali "Ufficio PM"</u>	VPT1_ST2_PERF1 e 2) _SalGEN1)	Equilibrio di genere RU dell'Ufficio PM SP "Montagna"	DI GENERE	+ personale femminile	<u>n. RU di GENERE FEMMINILE "Ufficio PM"</u> <u>n. RU totali "Ufficio PM"</u>
VPT1_ST1_PERF1 e 2) _SalDIGIT1)		DIGITALE	+ servizi digitalizzati	<u>n. Servizi DIGITALIZZATI "Ufficio PM"</u> <u>n. Servizi totali "Ufficio PM"</u>	VPT1_ST2_PERF1 e 2) _SalDIGIT1)	Digitalizzazione servizi dell'Ufficio PM SP "Montagna"	DIGITALE	+ servizi digitalizzati	<u>n. Servizi DIGITALIZZATI "Ufficio PM"</u> <u>n. Servizi totali "Ufficio PM"</u>
VPT1_ST1_PERF1 e 2) _SalINFR1)		INFRASTRUTTURA	+ accessibilità uffici	<u>Mq ACCESSIBILI "Ufficio PM"</u> <u>Mq totali "Ufficio PM"</u>	VPT1_ST2_PERF1 e 2) _SalINFR1)	Piena accessibilità dell'Ufficio PM SP "Montagna"	INFRASTRUTTURA	+ accessibilità uffici	<u>Mq ACCESSIBILI "Ufficio PM"</u> <u>Mq totali "Ufficio PM"</u>

La sfida della **semplificazione** (principio guida 5), è stata affrontata da diverse prospettive nel MO.

- **Strutturazione razionale** del PIAO: per favorire una costruzione chiara ed efficace del PIAO ed evitare sovrapposizioni o confusioni tra contenuti generali e funzionali, il MO suggerisce di strutturare ogni SottoSezione in due parti distinte ma complementari: una **parte generale**, comprendente contenuti trasversali all'intera Provincia e/o obbligatori; una **parte funzionale**, comprendente contenuti funzionali ad ogni specifico Obiettivo di VPT. Questa distinzione favorisce una lettura più chiara delle logiche sotse alle programmazione e consente di tenere separati, pur in un quadro integrato, ciò che è prevalentemente stabile (da non aggiornare ogni anno) e trasversale (riferito all'intera Provincia) da ciò che è dinamico (aggiornabile ogni anno) e mirato (funzionale ad uno specifico Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale).
- **Eliminazione delle duplicazioni e delle frammentazioni informative** nel PIAO: il MO suggerisce di predisporre un *Allegato unico* per ogni SottoSezione e di *accorpare i contenuti distribuiti tra diverse SottoSezioni in una SottoSezione scelta come riferimento univoco*, inserendo rimandi nelle altre SottoSezioni. Ad es., nella SottoSezione 2.3) Anticorruzione occorrerebbe evitare:
 - ✓ di duplicare i dati sull'ente e sull'RPCT, inserendo un rimando alla Sezione 1) Anagrafica;
 - ✓ di rifare l'analisi di contesto esterna e interna, inserendo un rimando alla SottoSezione 2.1) VP;
 - ✓ di moltiplicare gli organigrammi, inserendo un rimando alla SottoSezione 2.1) per l'analisi di contesto interno (che comprende l'organigramma unico) e alla 3.1) per i dettagli organizzativi;
 - ✓ di frammentare le attività formative sulla base delle loro tipologie, inserendo anche la formazione anticorruzione nella SottoSezione 3.3.2) Formazione.
- **Contestualizzazione** del PIAO sulle tipologie di PA: il MO contiene indicazioni specifiche per le Province (ad es. in sinergia con UPI si propone un'architettura programmatica breve per rispondere alla domanda: quale rapporto tra DUP, PIAO e PEG?).
- **Leggibilità** del PIAO: il MO suggerisce di favorire un approccio visivo (ad es. attraverso mappe del Valore Pubblico Territoriale, grafici e figure) per rendere il PIAO di immediata lettura e facile comprensione. Potrebbe essere utile affiancare al PIAO, una **versione sintetica** di poche decine di pagine, dal taglio comunicativo.
- **Digitalizzazione** del PIAO: il MO suggerisce di rendere la predisposizione e la consultazione del PIAO interattiva e guidata, tramite l'utilizzo di soluzioni digitali adeguate, anche basate su sistemi di Intelligenza Artificiale per l'analisi dei dati a disposizione (ad. es per l'analisi di contesto) e la programmazione di obiettivi e indicatori (ad es. di OVPT basati sull'analisi di contesto).
- **Mappatura unica e integrata dei processi**: per evitare l'appesantimento burocratico derivante dalla moltiplicazione delle diverse mappature e fornire un utile strumento di governo manageriale, si suggerisce alle Province di predisporre una mappatura unica che contenga ed integri le possibili viste logiche (ad es. Organizzativa, Performance Management, Risk Management, Resource Management, ecc.) come Allegato della SottoSezione 2.1) PARTE GENERALE, rimandando ad altre SottoSezioni per eventuali focus:
 - ✓ nell'Allegato della SottoSezione 2.1) VPT - PARTE FUZIONALE, partendo dalla mappatura unica e integrata, la Provincia estrapola i soli processi sottostanti i singoli Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale al fine di osservare e governare il flusso di generazione del VPT (performance, anticorruzione, salute delle risorse) e di rialimentare la predisposizione del successivo PIAO.
 - ✓ nell'Allegato della SottoSezione 2.3) Rischi corruttivi e trasparenza - PARTE GENERALE, la Provincia procede con l'analisi, la valutazione e il trattamento dei rischi corruttivi secondo le indicazioni del PNA vigente e del presente Manuale Operativo.

COME PREDISPORRE L'INDICE DEL PIAO/REPORT

Il PIAO/REPORT dovrebbe presentare, subito dopo la copertina, un indice predisposto secondo la struttura, i contenuti, la forma e le modalità di seguito sintetizzati in modo differenziato per livello di maturità dell'architettura di P&C delle Province (Dimensione Base o Avanzata). Il “NO” suggerisce l'esonero dallo standard di qualità per le Province con sistemi di P&C basici.

Vademecum 1 – Il “Chi fa cosa, come e quando” dell'INDICE

	INDICE	B	A
1. STRUTTURA	È un sommario per aiutare il lettore a trovare facilmente i contenuti del PIAO/REPORT, distribuiti tra i contenuti sintetici prioritari (da inserire nel documento principale) e quelli analitici di dettaglio (da inserire preferibilmente in allegato). L'indice del PIAO va strutturato in modo da riprodurre le Sezioni e SottoSezioni previste dal d.m. 132/2022. Si consiglia di strutturare l'indice del REPORT in modo simmetrico (per consentire il confronto tra obiettivi e risultati) e selettivo (riportando solo i contenuti variati) rispetto al PIAO, evitando ridondanze informative.	SI	SI
2. CONTENUTI	PRESENTAZIONE METODOLOGICA Sezione 1) ANAGRAFICA Sezione 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE Sezione 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO Sezione 4) MONITORAGGIO	SI	SI
3. MISURAZIONE			
4. FORMA	Va costruito con approccio visivo, come fosse una “mappa concettuale” e in formato navigabile di tipo bidirezionale.	NO	SI
5. MODALITÀ	L'indice del PIAO viene predisposto dall'Integration Team della Provincia seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 1), nel rispetto di quanto previsto per gli enti locali dalla normativa di riferimento e dall'UPI: si suggerisce di predisporre la prima bozza dell'INDICE in sede di prima predisposizione del DUP e di apportare le revisioni entro il consolidamento del PIAO (da realizzarsi entro 1 mese dall'approvazione del bilancio previsionale). L'indice del REPORT viene predisposto dall'IT della Provincia seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza 4-3 mesi prima di approvare il Report del PIAO e di apportare le revisioni entro GIUGNO.	SI	SI

Focus su struttura, contenuti e forma dell'INDICE

Per semplificare i PIAO si suggerisce di risolvere la confusione presente in molti documenti, tra contenuti generali e/o obbligatori e contenuti funzionali al Valore Pubblico Territoriale; a tal fine si consiglia di predisporre l'indice strutturando ogni SottoSezione in due parti:

- una *parte generale*, comprendente contenuti *general* (validi per l'intera Provincia e trasversali ad esso) e/o *obbligatori* (ossia necessari per rispettare norme, decreti e/o regolamenti, ecc.);
- una *parte funzionale*, contenente i contenuti direttamente funzionali al perseguitamento di ogni specifico Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale da parte della Provincia.

Tabella 9 – La strutturazione di ogni SottoSezione in due parti: generale e funzionale (con esempi)

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO TERRITORIALE, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
2.1) Valore Pubblico Territoriale	-Analisi del contesto ESTERNO (economico, sociale, ecc) -Analisi del contesto INTERNO (organigramma; processi) - Contenuti generali del VPT della Provincia	-Analisi di contesto specifiche per gli Obiettivi di VPT -N. Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale e relativi indici sintetici di VPT -Strategie attuative e indicatori analitici di impatto degli OVPT
Esempi	<i>Fotografia macroeconomica, sociale e ambientale del territorio provinciale</i> <i>Concetto di VPT generale per la Provincia, tratto dalle sue missioni istituzionali</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Contesto: basso livello sicurezza Strade Provinciali (SP) • OVPT: miglioramento livello sicurezza Strade Provinciali • Strategie: reperimento ed utilizzo dei finanziamenti europei per SP • Impatti: - incidentalità, - lesività, - onerosità, + fruibilità SP
2.2) Performance	Contenuti generali e/o obbligatori sulle Performance della Provincia	Obiettivi di performance organizzativa e individuale e Indicatori di efficacia e efficienza funzionali agli Obiettivi di VPT
Esempi	<ul style="list-style-type: none"> • Performance: +tempestività dei pagamenti trasversale alla Provincia 	<ul style="list-style-type: none"> • Performance (efficacia): Avvio, esecuzione e collaudo dei lavori sulle SP • Performance (efficienza): Utilizzo completo dei finanziamenti europei dedicati e miglioramento della produttività RU e tempi di realizzazione SP
2.3) Rischi corruttivi e trasparenza	Contenuti generali e/o obbligatori sull'Anticorruzione e sulla Trasparenza	Obiettivi e Misure Anticorruzione e Trasparenza e relativi Indicatori di rischio funzionali agli N. Obiettivi di VPT
Esempi	<ul style="list-style-type: none"> • Mappatura rischi generale al 31.12 precedente • Rispetto adempimenti trasparenza ANAC 	<ul style="list-style-type: none"> • Mappatura processo e rischi finanziamenti europei per Strade Provinciali • Misura trasparenza: trasparenza sui finanziamenti europei per SP
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
3.1) Organizzazione	Contenuti generali e/o obbligatori sull'Organizzazione dell'intera Provincia	Azioni di miglioramento organizzativo (sviluppo o innovazione) e Indicatori di salute organizzativa funzionali agli N. Obiettivi di VPT
Esempi	<ul style="list-style-type: none"> • Dettagli struttura organizzativa al 31.12 precedente • Progetto di passaggio dell'intera Provincia da un'organizzazione per funzioni ad una per progetti 	<ul style="list-style-type: none"> • Azione organizzativa: Creazione di un Ufficio per il Project Management del livello di sicurezza delle Strade Provinciali
3.2) Organizzazione del Lavoro Agile	Contenuti generali e/o obbligatori sul Lavoro Agile dell'intera Provincia	Azioni di organizzazione del lavoro agile e Indicatori di salute organizzativa agile funzionali agli N. Obiettivi di VPT
Esempi	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografia lavoratori agili al 31.12 precedente • Progetto di regolamentazione del LA per l'intera Provincia 	<ul style="list-style-type: none"> • Azione organizzativa agile: Acquisizione strumenti per LA nell'Ufficio per il Project Management delle Strade Provinciali
3.3.1) Fabbisogno del personale	Contenuti generali e/o obbligatori sul Fabbisogno del personale dell'intera Provincia	Azioni di reclutamento e sviluppo e Indicatori di salute professionale funzionali agli N. Obiettivi di VPT
Esempi	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografia del personale al 31.12 precedente • Programma assunzionale generale della Provincia 	<ul style="list-style-type: none"> • Azione professionale (reclutamento): reclutamento di personale a favore dell'Ufficio per il Project Management delle Strade Provinciali
3.3.2) Formazione del personale	Contenuti generali e/o obbligatori sulla Formazione del personale dell'intera Provincia	Azioni di formazione e Indicatori di salute formativa funzionali agli N. Obiettivi di VPT
Esempi	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto adempimenti d.m. formazione al 31.12 preced. • Corso di formazione sui contratti per tutto il personale 	<ul style="list-style-type: none"> • Azione professionale (formazione): formazione del personale a favore dell'Ufficio per il Project Management delle Strade Provinciali

Per ridurre l'eterogeneità espositiva e la sproporzione quantitativa del numero di allegati dei primi cicli di PIAO delle Province (soprattutto rispetto all'Anticorruzione) e delle pagine in essi presenti, si suggerisce di costruire un **allegato unico per ogni parte del PIAO**, come proposto nella tabella seguente.

Tabella 10 – La razionalizzazione degli allegati

	ALLEGATI PARTE GENERALE	ALLEGATI PARTE FUNZIONALE
2.1) Valore Pubblico Territoriale	ALLEGATO UNICO (<i>con indice navigabile</i>) -Analisi di dettaglio del contesto esterno della Provincia -Analisi di dettaglio del contesto interno della Provincia (c.d Mappatura unica e integrata processi)	<i>Si predispone un Allegato per ogni VPT, che comprende e dettagli -tramite schede analitiche- tutta la catena di generazione del Valore Pubblico Territoriale</i>
2.2) Performance	ALLEGATO UNICO (<i>con indice navigabile</i>) -Schede di dettaglio Obiettivi di performance generali	Allegato VPT1_ST_PERF_ANT_SAL Allegato VPT2_ST_PERF_ANT_SAL Allegato VPT3_ST_PERF_ANT_SAL Allegato VPTn_ST_PERF_ANT_SAL
2.3) Rischi corruttivi e trasparenza	ALLEGATO UNICO (<i>con indice navigabile</i>) -Mappatura con analisi, valutazione, trattamento dei rischi e monitoraggio delle misure -Programmazione delle misure generali e del loro monitoraggio (ove non ricompresa nella Mappatura) -Tabella obblighi di pubblicazione - trasparenza	
3.1) Organizzazione	ALLEGATO UNICO (<i>con indice navigabile</i>) -Schede di dettaglio organizzazione generale	
3.2) Organizzazione del Lavoro Agile	ALLEGATO UNICO (<i>con indice navigabile</i>) -Schede di dettaglio organizzazione Lavoro Agile generale	
3.3.1) Fabbisogno del personale	ALLEGATO UNICO (<i>con indice navigabile</i>) -Schede di dettaglio Piano del fabbisogno generale	
3.3.2) Formazione del personale	ALLEGATO UNICO (<i>con indice navigabile</i>) - Schede di dettaglio Piano di formazione generale	

L'IT predispone l'indice con approccio **visivo** (“mappa concettuale”) e in formato **navigabile** di tipo bidirezionale (ossia con link che consentano di passare dall'indice ad una specifica pagina e di ritornare dalla specifica pagina all'indice).

Figura 3 – Esempio di indice navigabile del PIAO (Provincia di Lucca)



Focus sulle modalità di predisposizione (processo e soggetti) dell'INDICE

Su impulso del vertice politico (Presidente) e/o del vertice amministrativo (Segretario o Direttore Generale, ove presente), il ciclo di PIAO prende avvio con la nomina ufficiale dell'Integration Team della Provincia tramite decreto. Nella prima seduta utile (e comunque in sede di predisposizione del DUP), il Gruppo di Lavoro Integrato o Integration Team (IT) predispone la prima bozza dell'indice, definendo il “to do” tra i componenti (ovvero la distribuzione dei compiti e dei tempi di aggiornamento e predisposizione di ogni capitolo o paragrafo dello stesso). In sede di consolidamento del PIAO (entro 1 mese dall'approvazione del bilancio previsionale) l'IT provvede alla stesura definitiva dell'indice alla luce di quanto emerso durante tutto il percorso di predisposizione. Su impulso del vertice politico e/amministrativo della Provincia, nell'ambito del monitoraggio periodico la fase di rendicontazione PIAO (N+1, N+2, N+3) prende avvio con la definizione (nell'anno N+2, circa 4-3 mesi prima dell'approvazione del report a giugno) dell'indice del REPORT da parte dell'IT.

COME PREDISPORRE LA PRESENTAZIONE METODOLOGICA

Oltre alle Sezioni e SottoSezioni previste dallo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022, si suggerisce di inserire all'inizio del PIAO una premessa metodologica in forma di "Presentazione" secondo la struttura, i contenuti, la forma e le modalità di seguito sintetizzati in modo differenziato per livello di maturità dell'architettura di P&C delle Province (Dimensione Base o Avanzata): il "NO" suggerisce l'esonero dallo standard di qualità per le Province con sistemi di P&C basici. Benchè non esplicitamente prevista dal d.m., se ne propone la predisposizione per fini di accountability allo scopo di illustrare la metodologia seguita nella redazione del PIAO/REPORT.

Vademecum 2 – Il “Chi fa cosa, come e quando” della PRESENTAZIONE

PRESENTAZIONE		B	A
1. STRUTTURA	È una premessa metodologica e di aiuto alla lettura, strutturabile in paragrafi minimi eventualmente integrabili, volta ad illustrare come leggere e come (auto)valutare la qualità del PIAO, esplicitando la metodologia seguita.	NO	SI
2. CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> • Cornice normativa, istituzionale, scientifica sulla programmazione integrata e sul Valore Pubblico Territoriale; • Principi guida per leggere e (auto)valutare la qualità del PIAO/REPORT; • Documento, Soggetti e Processo per redigere il PIAO/REPORT della Provincia. 	NO	SI
3. MISURAZIONE			
4. FORMA	Sintetica e, ove possibile, tabellare.	NO	SI
5. MODALITÀ	<p>La presentazione metodologica del PIAO viene predisposta dall'Integration Team della Provincia seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 1), nel rispetto di quanto previsto per gli enti locali dalla normativa di riferimento e dall'UPI: si suggerisce di predisporre la prima bozza dell'INDICE in sede di prima predisposizione del DUP e di apportare le revisioni entro il consolidamento del PIAO (da realizzarsi entro 1 mese dall'approvazione del bilancio previsionale).</p> <p>La presentazione metodologica del REPORT viene predisposta dall'IT della Provincia seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza 4-3 mesi prima di approvare il Report del PIAO e di apportare le revisioni entro GIUGNO.</p>	NO	SI

Focus su struttura, contenuti e forma della PRESENTAZIONE

La presentazione può essere strutturata in paragrafi minimi, variamente componibili e integrabili.

PRESENTAZIONE METODOLOGICA DEL PIAO/REPORT	
Cornice di riferimento	<i>Quadro normativo, istituzionale e scientifico sulla programmazione integrata e sul Valore Pubblico Territoriale</i>
Principi	<i>Come leggere e (auto)valutare il PIAO: principi guida / criteri di qualità</i>
Documento	<i>Struttura, contenuti e logica programmatica del PIAO/REPORT</i>
Soggetti	<i>Integration Team (composizione e ruoli del Gruppo di Lavoro Integrato -GdLI- della Provincia)</i>
Processo	<i>Cronoprogramma (iter seguito dalla Provincia per redigere il PIAO/REPORT)</i>

Nel paragrafo “Soggetti”, la Provincia fotografa gli attori che hanno partecipato al processo di predisposizione del PIAO/REPORT, chiarendone i ruoli come Responsabili funzionali (ad es. della funzione personale) o come Responsabili tematici (ad es. di uno specifico OVPT). Un ruolo di primario rilievo deve essere riconosciuto al referente anticorruzione (RPCT).

Focus sulle modalità di predisposizione (processo e soggetti) della PRESENTAZIONE

Nella prima seduta utile (auspicabilmente in sede di predisposizione del DUP), l'Integration Team predisponde la prima bozza della presentazione, avendo cura di (auto)valutare il livello di allineamento ai principi guida. In sede di consolidamento del PIAO (entro 1 mese dall'approvazione del bilancio previsionale) il GdLI provvede alla stesura definitiva alla luce di quanto emerso durante il percorso di predisposizione. La presentazione metodologica del REPORT viene predisposta avendo cura di definire le modalità di raccordo con il **sistema dei controlli interni**, con gli eventuali **sistemi di audit** e con gli eventuali **sistemi di project management**.

Figura 4 – Esempio di paragrafo sui criteri di qualità del PIAO (Provincia di Prato)



COME PREDISPORRE LA SEZIONE 1) ANAGRAFICA

Quella in oggetto è la prima Sezione obbligatoria del PIAO/REPORT, secondo il d.m. 132/2022, da predisporre secondo la struttura, i contenuti, la forma e le modalità di seguito sintetizzati in modo analitico per fascia di Province (Base e Avanzata).

Vademecum 3 – Il “Chi fa cosa, come e quando” della Sezione 1) ANAGRAFICA

SEZIONE 1) ANAGRAFICA		B	A
1. STRUTTURA	<p>La Sezione è strutturabile in paragrafi minimi, integrabili in presenza di informazioni specifiche o ulteriori, e mira a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fornire informazioni utili per conoscere ed entrare in contatto con la Provincia; • presentare missioni istituzionali, aree organizzative e stakeholder della Provincia e loro rapporto con gli OVPT; • tradurre le Linee Programmatiche di Mandato del Presidente in Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale misurabili. 	Si veda tabella	11
2. CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> • Informazioni di identificazione e di contatto (chi siamo); • Informazioni di funzione (cosa facciamo); • Informazioni di destinazione (per chi lo facciamo). 		
3. MISURAZIONE			
4. FORMA	Tabellare	SI	SI
5. MODALITÀ	<p>La Sezione Anagrafica del PIAO viene predisposta dall’Integration Team della Provincia seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 1), nel rispetto di quanto previsto per gli enti locali dalla normativa di riferimento e dall’UPI: si suggerisce di predisporre la prima bozza dell’INDICE in sede di prima predisposizione del DUP e di apportare le revisioni entro il consolidamento del PIAO (da realizzarsi entro 1 mese dall’approvazione del bilancio previsionale).</p> <p>La Sezione Anagrafica del REPORT viene predisposta dal Gruppo di lavoro integrato della Provincia seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza 4-3 mesi prima di approvare il Report del PIAO e di apportare le revisioni entro GIUGNO.</p>	SI	SI

Focus su struttura, contenuti e forma della Sezione 1) ANAGRAFICA

La Sezione 1) può essere strutturata nei seguenti paragrafi minimi, onde consentire confronti tra diverse Province, variamente componibili e integrabili nel rispetto della loro autonomia organizzativa.

Tabella 11 – La struttura della Sezione “Anagrafica”

SEZIONE 1) SCHEDA ANAGRAFICA DELL’AMMINISTRAZIONE		P	I	G
1.1) Chi siamo	<i>Dati anagrafici della Provincia.</i>	SI	SI	SI
1.2) Cosa facciamo	<i>Missioni istituzionali della Provincia, Linee Programmatiche di Mandato del Presidente, Aree organizzative della Provincia riclassificate per Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale.</i>	SI	SI	SI
1.3) Per chi lo facciamo	<i>Categorie di Stakeholder della Provincia riclassificate per Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale.</i>	SI	SI	SI

La Sezione 1) contiene informazioni di identificazione e di contatto (chi siamo), informazioni di funzione (cosa facciamo) ed informazioni di destinazione (per chi lo facciamo) come quelle esemplificate.

Tabella 12 – I contenuti della Sezione “Anagrafica”

Contenuti	Domande guida
1.1) Chi siamo	<ol style="list-style-type: none"> 1) Qual è la denominazione della Provincia nella forma estesa e nella forma di acronimo? 2) Qual è il sito istituzionale? 3) Quali sono i social network? 4) Qual è l'indirizzo civico e il numero di telefono del centralino? 5) Quali sono gli indirizzi PEC? 6) Qual è il codice fiscale? 7) Quali sono gli organi politici e gestionali di vertice e chi li rappresenta? 8) Chi è il RPCT e quale la sua struttura di riferimento? 9) Chi è l'RTD e quale la sua struttura di riferimento? (Da inserire solo nel caso in cui la Provincia decidesse di integrare all’interno del PIAO anche il Piano triennale dell’informatica) 10) Come si compone il Gruppo Pubblico Locale?
1.2) Cosa facciamo	<ol style="list-style-type: none"> 11) Quali sono le missioni istituzionali e che rapporto hanno con gli Obiettivi di VPT pianificati/rendicontati? 12) Quali sono le LPM del Presidente e che rapporto hanno con gli OVPT pianificati/rendicontati? 13) Quali sono le aree organizzative e che rapporto hanno con gli OVPT pianificati/rendicontati?
1.3) Per chi lo facciamo	<ol style="list-style-type: none"> 14) Quali sono gli stakeholder e che rapporto hanno con gli OVPT pianificati/rendicontati?

Figura 5 – Esempio di Sezione Anagrafica (Provincia di Prato)

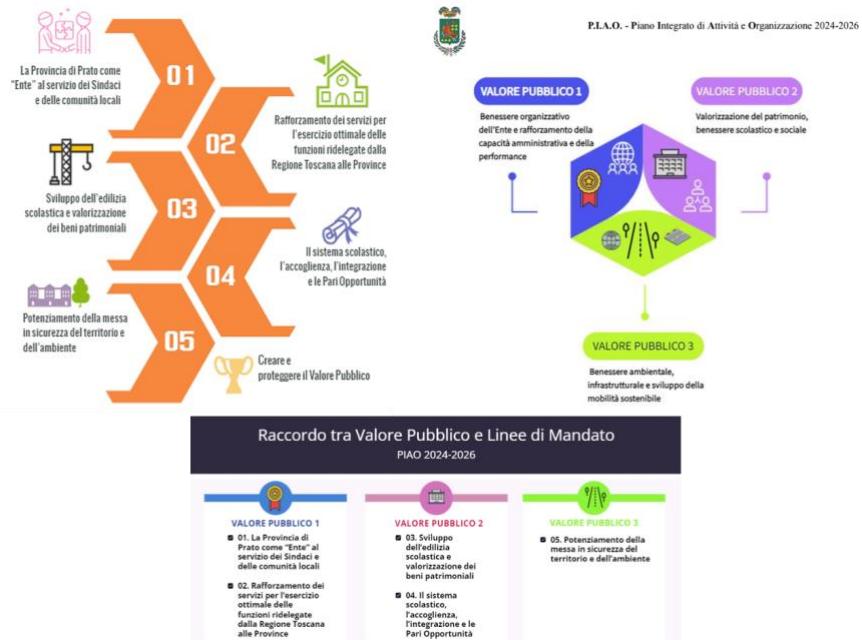


La Provincia dovrebbe tradurre le priorità politiche tratte dalle LPM del Presidente in OVPT rappresentando, tramite la seguente matrice, le aree organizzative coinvolte e le competenze politiche sui diversi OVPT.

Tabella 13 – Matrice di collegamento tra LPM, unità organizzative e obiettivi di VPT

Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale della Provincia		Area Organizzativa della Provincia		
LPM	AO1	AO2	AO3	
	LPM 1 Obiettivo VPT1 (Politico competente)			
	LPM 2 Obiettivo VPT2 (Politico competente)			
	LPM 3 Obiettivo VPT3(Politico competente)			
LPM N trasversale	Obiettivo VPTN (trasversale) (Politici competenti)			

Figura 6 – Esempio di raccordo tra Linee Programmatiche di Mandato e Obiettivi di Valore Pubblico (Provincia di Prato)



La Provincia individua i propri stakeholder, analizzandoli secondo la matrice potere/interesse prevista dalle Linee Guida 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, suddividendoli in categorie e associandoli agli obiettivi di VPT di cui sono destinatari o semplici portatori di interessi.

Tabella 14 – Categorizzazione degli stakeholder ed eventuale associazione con gli obiettivi di VPT

Stakeholder della Provincia	Categorie di Stakeholder			
	Pubblici	Privati	Non profit	Cittadini
Obiettivi di VPT	VPT1 Province
	VPT2 ...	Imprese
	VPT3	Cooperative	...
	VPTN trasversale	Giovani

Focus sulle modalità di predisposizione (processo e soggetti) della Sezione 1) ANAGRAFICA

Nella prima seduta utile (e comunque in sede di predisposizione del DUP), e dopo la definizione dell'indice e della presentazione metodologica del PIAO, l'Integration Team della Provincia predispone la prima bozza della Sezione 1) ANAGRAFICA. In sede di consolidamento del PIAO (entro 1 mese dall'approvazione del bilancio previsionale) l'IT provvede alla sua stesura definitiva alla luce di quanto emerso lungo il percorso di predisposizione. La Sezione Anagrafica del REPORT viene predisposta avendo cura di evidenziare eventuali differenze rispetto alla versione inserita del PIAO.

La Sezione 2 “Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione” si articola in tre SottoSezioni.

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE		
2.1) Valore Pubblico: definisce l’orizzonte pianificatorio/rendicontativo di riferimento, in forma di Obiettivi di VPT e strategie attuative o d’impatto		
2.2) Performance: consente di programmare/rendicontare le leve per la creazione del VPT atteso/creato, in forma di Obiettivi di performance		
2.3) Anticorruzione: consente di programmare/rendicontare le leve per la protezione del VPT atteso/creato, in forma di Misure Anticorruzione		

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.1) VALORE PUBBLICO

La SottoSezione in oggetto costituisce la prima articolazione della Sezione 2) “Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione”, secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022, e va predisposta secondo la struttura, i contenuti, la forma e le modalità di seguito sintetizzati in modo differenziato per livello di maturità dell’architettura di P&C delle Province (Dimensione Base o Avanzata).

Nel vademecum, la scritta “SI” suggerisce l’applicazione dello standard di qualità per le Province con un livello Avanzato del Sistema di P&C.

Nel vademecum, la scritta “NO” suggerisce l’esonero dallo standard di qualità per le Province con un livello Base del Sistema di P&C, salvo diversa volontà dell’amministrazione.

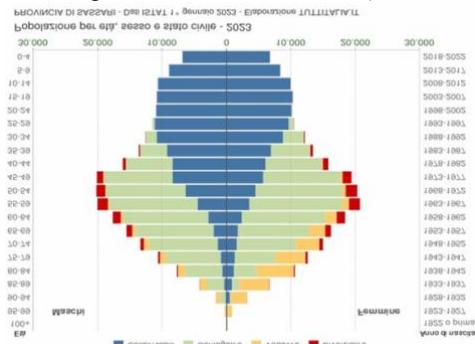
Vademecum 4 – Il “Chi fa cosa, come e quando” della SottoSezione 2.1) VALORE PUBBLICO TERRITORIALE

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE		B	A
2.1) Valore Pubblico			
1. <i>STRUTTURA</i>	<ul style="list-style-type: none"> La SottoSezione 2.1) “Valore Pubblico Territoriale” può essere strutturata in due parti: <ul style="list-style-type: none"> una PARTE GENERALE, utile ad analizzare il contesto generale in cui opera la Provincia e il concetto di VPT al quale s’ispira; una PARTE FUNZIONALE, utile a pianificare/rendicontare specifici Obiettivi di VPT e relative strategie attuative o d’impatto, divenendo il punto di riferimento delle altre SottoSezioni: <i>ad esempio, obiettivo di miglioramento delle Strade Provinciali sia dal punto di vista sociale (-incidentalità; +fruibilità), che sanitario (-lesività) ed economico (-onerosità dei sinistri) (+VPT), da perseguire tramite una strategia (ST) di reperimento ed utilizzo dei finanziamenti europei dedicati al fine di manutenere e migliorare le SP.</i> 	NO	SI
2. <i>CONTENUTI</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ogni parte comprende contenuti diversi: <ul style="list-style-type: none"> la PARTE GENERALE contiene sia l’analisi del contesto generale della Provincia, sia il suo concetto generale di VPT ricavabile dalle proprie missioni istituzionali; La PARTE FUNZIONALE contiene, per ogni specifico Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale (OVPT): <ul style="list-style-type: none"> a) l’analisi di contesto dell’OVPT, con evidenziazione delle criticità e/o opportunità; b) l’OVPT che risponde alle criticità e/o alle opportunità del contesto; c) la o le strategie attuative dell’OVPT (anche denominabili strategie di impatto o Obiettivi Strategici); d) il Responsabile politico e il Responsabile amministrativo dell’Obiettivo di VPT e delle sue strategie attuative; e) gli stakeholder destinatari/interessati rispetto all’OVPT e alle sue strategie attuative; f) gli indicatori analitici (o monodimensionali) di impatto delle strategie; g) l’eventuale indice sintetico (o multidimensionale) di Valore Pubblico Territoriale (<i>per Province con Sistemi di Programmazione e Controllo avanzati</i>). 	Si veda tabella 15	
3. <i>MISURAZIONE</i>	<ul style="list-style-type: none"> Per fotografare l’anagrafica degli indicatori di impatto va definita la dimensione (ossia la <i>tipologia di effetto: economico, sociale, ambientale, ecc.</i>), la formula, la polarità, la fonte dati (per ridurre l’autoreferenzialità e favorire la confrontabilità, si suggerisce l’utilizzo degli indicatori BES e SDGs dell’Agenda ONU 2030, misurati da ASviS e ISTAT, degli indicatori del Progetto FORMEZ “Ask Public Value”); Per pianificare gli impatti attesi vanno misurati la baseline e i target triennali; Per rendicontare gli impatti ottenuti va misurato ogni risultato annuale conseguito. La Provincia potrebbe quantificare l’eventuale scostamento del risultato rispetto al target e l’andamento rispetto alla baseline. 	Si veda tabella 15	
4. <i>FORMA</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: <ul style="list-style-type: none"> per la PARTE GENERALE, l’ente può ispirarsi al principio guida della selettività, senza forme predefinite; per la PARTE FUNZIONALE, l’ente può utilizzare il format proposto al termine della SottoSezione in oggetto, onde consentire confronti e la co-programmazione di filiera tra PA di diversi livelli di governo (Ministeri, Regioni, Enti Locali). 	NO	SI
5. <i>MODALITÀ</i>	<p>La SottoSezione 2.1) VP del PIAO viene predisposta dall’Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASI 2 e 3), nel rispetto quanto previsto per gli enti locali dalla normativa di riferimento e dall’UPI: si suggerisce di predisporre la prima bozza in sede di predisposizione del DUP (e comunque 3 mesi prima di approvare il PIAO) e di apportare eventuali revisioni e aggiornamenti entro il consolidamento del PIAO (da realizzarsi entro 1 mese dall’approvazione del bilancio previsionale).</p> <p>La SottoSezione 2.1) VP del REPORT viene predisposta dal Gruppo di lavoro integrato della Provincia seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza 1 mese prima di approvare il Report PIAO e di apportare le revisioni entro GIUGNO.</p>	NO	SI

Focus su struttura, contenuti, misurazione e forma della SottoSezione 2.1) Valore Pubblico

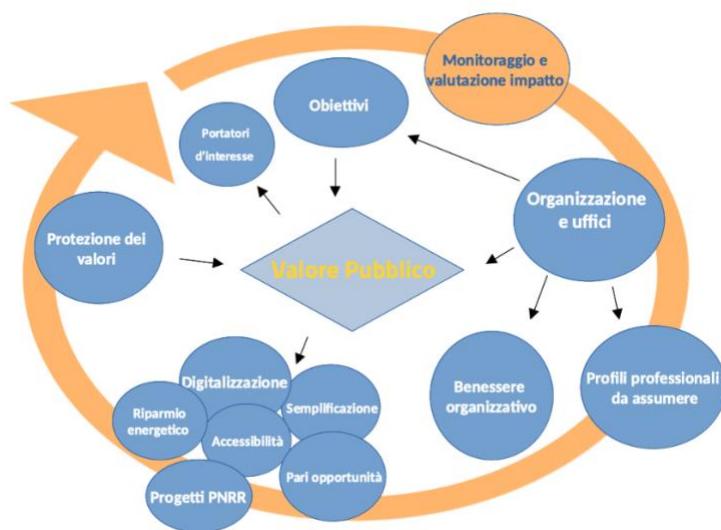
La SottoSezione 2.1) può essere strutturata in due parti dalle Province che intendano distinguere i contenuti generali validi per l'intera amministrazione da quelli relativi a specifici Obiettivi di VPT. La PARTE *GENERALE* contiene sia l'analisi del contesto generale della Provincia, da presentare in forma comunicativa con l'ausilio di tabelle e grafici, sia il suo concetto generale di VPT.

Figura 7 – Esempio di analisi di contesto (Provincia di Sassari)



Nella PARTE *FUNZIONALE* la Provincia definisce i propri OVPT, che si possono identificare con politiche o progetti che puntano a migliorare il benessere dei propri stakeholder in forma misurabile, anche avvalendosi di Mappe del Valore Pubblico.

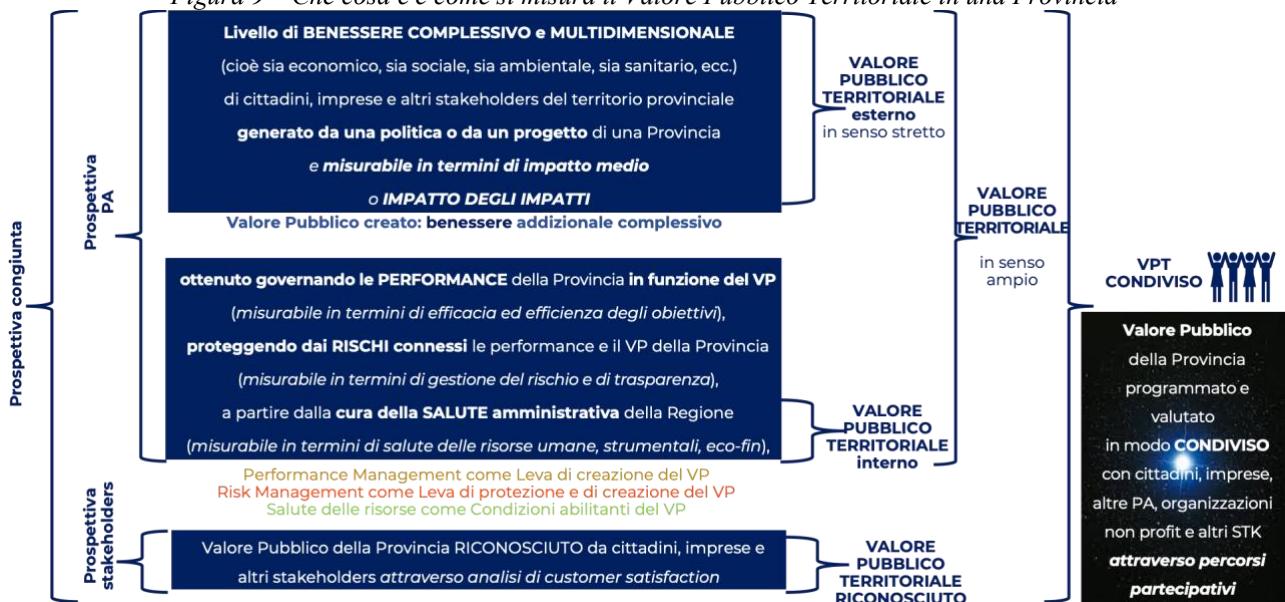
Figura 8 – Esempio di Mappa del Valore Pubblico (Provincia di Lucca)



Nella PARTE *FUNZIONALE*, la Provincia definisce i propri OVPT, che si possono identificare con politiche o progetti che puntano a migliorare il benessere dei propri stakeholder provinciali in forma misurabile. Non esiste una definizione assoluta (ossia, valida per ogni Provincia) e immutabile (cioè, indipendente dal momento che si vive) ma, nella SottoSezione 2.1), ogni Provincia dovrebbe contestualizzare il proprio VPT nello spazio-tempo, tenendo conto della prospettiva di più osservatori, al fine di trasformarlo in un obiettivo concreto:

- dal *punto di vista spaziale*, il VPT della Provincia X è diverso dal VPT della Provincia Y laddove i due enti persegua priorità politiche differenti in contesti territoriali diversi; dal *punto di vista temporale*, il VPT della Provincia X potrebbe essere differente dal VPT perseguito dalla stessa Provincia nel mandato politico precedente, anche se si potrebbero identificare degli "OVP neutri" nelle missioni istituzionali della Provincia;
- dal *punto di vista dell'osservatore*, il VP si potrebbe pianificare e misurare secondo tre **prospettive**: **oggettiva** della PA (ossia, misurabile con indicatori oggettivi, da fonti non autoreferenziali); **soggettiva** degli stakeholder (cioè, misurabile in termini percettivi); **congiunta**.

Figura 9 – Che cosa è e come si misura il Valore Pubblico Territoriale in una Provincia



Secondo la “prospettiva della PA (Provincia)”, il VPT può essere inteso a sua volta in due modi:

- **IMPATTO SPECIFICO o VALORE SETTORIALE:** impatto monodimensionale generato da una strategia della Provincia su una sola dimensione di benessere di cittadini, imprese e altri stakeholder (es. *solo valore sociale come l'aumento dell'occupazione, oppure solo valore economico come l'aumento del fatturato delle imprese o solo valore ambientale come la riduzione dell'inquinamento*). Il valore settoriale è il benessere monodimensionale aggiuntivo per gli stakeholder rispetto ad una baseline e va misurato come singolo impatto.
- **VALORE PUBBLICO TERRITORIALE IN SENSO AMPIO:** gli impatti interni su quantità e qualità delle risorse (salute dell'amministrazione locale o VPT interno) agiscono come driver per ridurre i rischi e migliorare le performance, abilitando il miglioramento degli impatti esterni (o VPT esterno): *“dare valore al personale pubblico è il primo passo per creare valore per i cittadini o, in altri termini, per generare Valore Pubblico esterno bisogna innanzitutto generare Valore Pubblico interno”*. Il VPT in senso ampio può essere misurato tramite un indice sintetico (composito dei compositi) che aggrega le dimensioni esterne del benessere degli stakeholder e quelle interne della salute della Provincia:
 - **VALORE PUBBLICO TERRITORIALE ESTERNO (O IN SENSO STRETTO):** *impatto esterno medio* generato dalle politiche e dai progetti della Provincia sul livello di benessere complessivo e multidimensionale (sia economico, sia sociale, sia ambientale, sia sanitario, ecc.) di cittadini, imprese e stakeholder. Il VPT esterno si misura tramite un indice sintetico (impatto degli impatti) che aggrega le singole dimensioni d'impatto esterno, di diverse strategie dirette al VPT, al fine di quantificare il livello di benessere aggiuntivo rispetto ad una data baseline.

Alla co-creazione del VPT provinciale concorrono anche le società partecipate e gli altri soggetti riconducibili alla Provincia che, pertanto, devono funzionalizzare i propri obiettivi agli OVPT della Provincia. Per le realtà più avanzate si potrebbe, addirittura, configurare un “PIAO CONSOLIDATO”.

- **VALORE PUBBLICO INTERNO:** livello di salute amministrativa o delle risorse presenti all'interno della Provincia: risorse organizzative e professionali in primis, ma anche di genere, di clima, infrastrutturali, digitali, economico-finanziarie. Il VPT interno è funzionale al VPT esterno facendo leva sulla riduzione dei rischi e sul miglioramento delle performance: la presenza di adeguati livelli di quantità e qualità delle risorse della Provincia abilita la sua capacità di proteggerlo dai rischi, di migliorarne i livelli di efficienza e di efficacia, favorendo la generazione di impatti positivi sul benessere degli stakeholder esterni. Il VPT interno è espresso dal miglioramento del livello di salute amministrativa rispetto ad una data baseline e va misurato in termini di *impatto interno medio*.

Secondo la “**prospettiva soggettiva degli stakeholder**”, il VPT RICONOSCIUTO (Mussari 2022) della Provincia è il livello di benessere complessivo e multidimensionale riconosciuto da cittadini, imprese e altri stakeholder provinciali e misurato tramite analisi di *customer satisfaction*.

Laddove il VPT misurato dall’amministrazione non coincidesse con il VP percepito dagli stakeholder, al netto di eventuali deficit di comunicazione, si potrebbe ricercare una **prospettiva congiunta tra Provincia e stakeholder**: in tal caso, il VPT può essere inteso come VPT CONDIVISO, cioè come livello di benessere complessivo e multidimensionale pianificato e misurato insieme a cittadini, imprese e altri stakeholder provinciali attraverso *percorsi partecipativi*.

La PARTE *FUNZIONALE* presenta, per ogni specifico OVPT della Provincia, i contenuti minimi sintetizzati nella tabella successiva. Per agevolare la Provincia si propone uno **strumento di “guida operativa alla pianificazione” degli OVP secondo standard di qualità**, di seguito sintetizzato in modo differenziato per livello di maturità dell’architettura di P&C (Dimensione Base o Avanzata), ricordando che il “NO” suggerisce l’esonero dagli standard di qualità per le Province meno avanzate.

Tabella 15 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 2.1) VALORE PUBBLICO (PARTE FUNZIONALE)

a) ANALISI DI CONTESTO	DOMANDE GUIDA	B	A
Per ogni Linea Programmatica di Mandato del Presidente, l’Integration Team individua e rappresenta, ad esempio tramite una matrice SWOT, i punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses) del contesto interno alla Provincia, oltre alle opportunità (Opportunities) e alle minacce (Threats) del contesto territoriale esterno: <ul style="list-style-type: none"> va fatta un’analisi di contesto per ogni OVPT oppure una trasversale a più OVPT collegati; secondo la logica del miglioramento progressivo di ciclo in ciclo, l’analisi di contesto da considerare ai fini della pianificazione degli OVPT del triennio successivo (anni N+1, N+2, N+3) deve basarsi anche su analisi quantitative e, tale scopo, utilizza i dati del monitoraggio intermedio o finale del PIAO precedente; l’analisi di contesto costituisce presupposto dell’intero processo di pianificazione e di programmazione dei contenuti delle varie SottoSezioni del PIAO. 	<i>Da dove partiamo, ovvero quali sono i punti di forza e di debolezza del contesto interno, e le opportunità e minacce del contesto esterno (provinciale) per ogni Obiettivo di VPT?</i>	SI	SI
L’ analisi del contesto esterno fotografa sinteticamente opportunità e minacce sociali, economiche, ambientali, sanitarie, ecc. del territorio provinciale; contiene un focus specifico sui rischi corruttivi, va svolta secondo le indicazioni del PNA vigente e non va duplicata ma solo richiamata nella SottoSezione 2.3). L’ analisi del contesto interno fotografa sinteticamente l’Amministrazione (ad esempio, l’organigramma con rinvio alla SottoSezione 3.1 per eventuali dettagli; ad esempio, la mappatura integrata dei processi, utile anche per l’analisi dei rischi corruttivi da approfondire nella SottoSezione 2.3), evidenziando punti di forza e di debolezza.			
b) OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO TERRITORIALE	DOMANDE GUIDA		
Per Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale (OVPT) “esterno” s’intende: <i>un obiettivo di miglioramento del livello di benessere complessivo e multidimensionale (sociale, economico, ambientale, sanitario, ecc.) di cittadini, imprese e altri stakeholder del territorio, generato da una politica o da un progetto della Provincia e misurabile in termini di impatto medio</i> . Ogni obiettivo di Valore Pubblico Territoriale: <ul style="list-style-type: none"> va costruito come insieme di risposte che s’intende dare alle minacce o opportunità del contesto esterno o ai punti di debolezza o di forza del contesto interno; è un macro-obiettivo da realizzare tramite una o più strategie attuative; può fare riferimento ad una missione istituzionale o ad una politica o ad un progetto; va integrato con gli obiettivi degli altri livelli programmatici/rendicontali che, pertanto, vanno costruiti in modo funzionale ad esso; l’integrazione funzionale al VPT può essere espressa ed identificata tramite l’utilizzo di codici alfanumerici (es VPT1) e rappresentata tramite una “mappa sintetica del VPT”; deve essere scelto in modo selettivo, in quanto prioritario per il vertice politico; va espresso in modo semplificato, attraverso un linguaggio comprensibile per cittadini, imprese e altri stakeholder; va misurato con un indice sintetico (o composito) di impatto multidimensionale sul benessere degli stakeholder; si realizza in più anni (ad es. nel corso del mandato), ma se ne può misurare lo stato di avanzamento annuale; può essere espresso in termini finanziari, attraverso una tabella di coerenza finanziaria che consenta il raccordo con il bilancio previsionale per il triennio oggetto del PIAO. può articolarsi in una o più strategie secondo una logica “1 a N”: 1 OVPT si può articolare in N strategie attuative. 	<i>Dove vogliamo arrivare, ovvero quali impatti complessivamente attesi per migliorare il contesto territoriale (provinciale) e creare benessere?</i>	SI	SI
c) STRATEGIE attuative o d’impatto dell’Obiettivo di VPT	DOMANDE GUIDA		
Per strategia del VPT s’intende: <i>la modalità di attuazione dell’OVPT tra le alternative strategiche possibili</i> . Ogni strategia: <ul style="list-style-type: none"> va costruita dalla Provincia in attuazione di un solo obiettivo di VPT, secondo un rapporto “1 a N”; quindi un OVPT può articolarsi in più strategie ma una strategia può essere funzionale ad un solo OVPT; va integrata, a monte, con un OVPT e, a valle, con gli obiettivi di performance da essa discendenti; l’integrazione funzionale al VPT può essere espressa ed identificata tramite l’utilizzo di codici alfanumerici (es VPT1_ST1); deve essere scelta in modo selettivo, in quanto prioritaria per il vertice politico; va espressa in modo semplificato, attraverso un linguaggio comprensibile per cittadini, imprese e altri stakeholder; va misurata tramite adeguati indicatori elementari di impatto monodimensionale relativi alle singole dimensioni di benessere degli stakeholder; si realizza in più anni, ma se ne può misurare lo stato di avanzamento annuale. 	<i>Attraverso quali grandi scelte s’intende migliorare gli impatti specifici sul contesto?</i>	SI	SI

d) RESPONSABILE POLITICO E RESPONSABILE AMMINISTRATIVO					DOMANDE GUIDA	
Per Responsabile politico del Valore Pubblico Territoriale s'intende il <i>Presidente della Provincia</i> o suo <i>Delegato</i> . Per Responsabile amministrativo del VPT s'intende il <i>Dirigente</i> o l' <i>EQ</i> competente. Per ogni Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale:					Chi è il Responsabile politico?	
<ul style="list-style-type: none"> va individuato un solo Responsabile amministrativo, in caso di OVPT associato ad un solo ambito organizzativo (es. settore, servizio, ufficio, ecc); può essere individuato un Responsabile amministrativo (leader) e più contributori (contributors), in caso di OVPT trasversale ad almeno due ambiti organizzativi. 					Chi è il Responsabile amministrativo?	SI SI
e) STAKEHOLDER					DOMANDE GUIDA	
Per stakeholder del VPT s'intendono: <i>i cittadini, le imprese, le organizzazioni Non profit e gli altri soggetti destinatari, interessati o contributori rispetto all'OVPT.</i> Per ogni Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale:					VPT per chi? oppure Impatto per chi?	NO SI
<ul style="list-style-type: none"> va selezionata una o più categorie di stakeholder, tra quelle individuate nella Sezione Anagrafica; vanno coinvolti tali stakeholder nella pianificazione delle strategie attuative e dei target d'impatto attesi. 						
f) INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO (MONODIMENSIONALI)					DOMANDE GUIDA	
Per Indicatore elementare di impatto, di tipo analitico e monodimensionale, s'intende: <i>lo strumento di misurazione di un effetto della strategia d'impatto della Provincia sulle singole dimensioni del benessere dei destinatari della stessa.</i> Per ogni strategia va individuato almeno 1 indicatore analitico di impatto (o valore settoriale) per le Province con architetture di P&C di livello base e almeno 2 indicatori per le Province con architetture di P&C avanzate, al fine di consentire la misurazione anche del VPT (impatto medio) oltre che del singolo impatto. In presenza di molteplici indicatori di impatto, per l'OVPT di riferimento della strategia o delle strategie sarà possibile determinare l'indice sintetico di VPT, come impatto medio tra gli impatti associati alla strategia o alle strategie in cui si articola l'OVPT. Per definire l'anagrafica di ogni indicatore analitico di impatto vanno indicati:					Quali indicatori analitici di impatto? Quale dimensione di impatto per ogni indicatore (sociale, economica, ambientale, sanitaria, altra)? Quale formula? Qualità polarità di movimento? Quale fonte dati?	SI SI
<ul style="list-style-type: none"> il codice alfanumerico della strategia e dell'OVPT cui si riferisce (es VPT1_ST1); la dimensione di impatto (ossia, la tipologia di effetto: economico, sociale, ambientale); la formula di calcolo (con esplicitazione di numeratore e denominatore in caso di rapporto); la polarità di movimento attesa (+crescente; -decrescente); la fonte dei dati (preferibilmente esterna e certificata, consultabile tramite un apposito link navigabile. In caso di fonti diverse per numeratore e denominatore di un rapporto andrebbero specificate entrambe). 						
Codice alfanumerico VPT ST	DIMENSIONE IMPATTO	FORMULA IMPATTO	POLARITÀ IMPATTO	FONTE DATI IMPATTO		
Per pianificare ogni indicatore analitico di impatto vanno indicati:					Quanti impatti prodotti l'anno di avvio della strategia (baseline)? Quanti impatti attesi nei prossimi 3 anni (target)?	SI SI
<ul style="list-style-type: none"> la baseline (cioè il livello al 31.12 dell'anno individuato come punto di partenza della politica o del progetto); il target pluriennale (ossia il livello atteso dopo 3 anni, anche declinato nelle singole annualità), eventualmente estendibile ad un orizzonte più lungo. 						
BASELINE IMPATTO	TARGET IMPATTO N+1	TARGET IMPATTO N+2	TARGET IMPATTO N+3			
Per monitorare e rendicontare ogni indicatore analitico di impatto , nel REPORT INTEGRATO, va calcolato:					Quanti impatti prodotti (risultati)? Quanto valore settoriale creato (delta o benessere addizionale settoriale rispetto alla baseline e rispetto al target dell'impatto)?	SI SI
<ul style="list-style-type: none"> il risultato (ossia, l'impatto prodotto); l'andamento rispetto alla baseline (valore settoriale o specifico creato rispetto alla situazione di partenza); l'eventuale scostamento rispetto al target atteso (valore settoriale creato rispetto al target); eventualmente, un campo note dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti. 						
RISULTATO IMPATTO	DELTA RISULTATO-BASELINE IMPATTO	DELTA RISULTATO-TARGET IMPATTO	NOTE			

Figura 10 – Esempio di SottoSezione 2.1) “Valore Pubblico – Parte funzionale” (Provincia di Ferrara)

b) VALORE PUBBLICO atteso									
Denominazione sintetica VP2	Miglioramento del livello di sicurezza (incendi, sismica, furti) e di efficientamento energetico degli edifici scolastici di competenza provinciale					Valore Pubblico di partenza (senso stretto)	Valore Pubblico atteso (senso stretto)		
Impatto SOCIALE atteso + sicurezza (incendi, sismica)						36%	86%		
Impatto SOCIALE atteso + gradimento studenti su manutenzione scuole									
Impatto SOCIALE atteso + studenti iscritti e + studenti diversamente abili iscritti									
Impatto AMBIENTALE atteso - consumi energetici									
c) STRATEGIA		d) STK	e) INDICATORI DI IMPATTO						
Denominazione sintetica	Responsabile (Nome e Unità Organizzativa)	Tipologie	Dimensione	Formula	Direzione	Scala di normalizzazione Peggiori Migliori	Peso 100%	Baseline	Target
Miglioramento della sicurezza degli edifici e maggiore accessibilità per gli studenti diversamente abili (tramite interventi dedicati e su segnalazione, rapporto diretto con genitori e associazioni, sensibilizzazione sugli atti vandalici)	Luca Capozzi	* Dirigenti scolastici * Consulta studenti medi superiori * Consiglio di Ferrara (Dirigente sport)	SOCIALE	Percentuale di edifici interessati da miglioramento sismico (Nº di edifici scolastici (palestre + scuole) interessate da interventi di miglioramento sismico)/Nº di edifici scolastici (palestre + scuole) di competenza della provincia)*100)	pos	6% 33%		6% 0%	33% 100%
			SOCIALE	Percentuale di adeguamento alle norme di sicurezza (Nº di edifici scolastici (palestre + scuole) interessate da interventi per il miglioramento della sicurezza)/Nº di edifici scolastici (palestre + scuole) di competenza della provincia)*100)	pos	19% 22%		19% 0%	22% 100%
			SOCIALE	Percentuale di gradimento rappresentanti della consultiva e dirigenti scolastici (da implementare in un questionario di gradimento)	pos	- 100	30%	50 50%	60 60%
			SOCIALE	Nº studenti iscritti	pos	15.708 16.247	20%	15.997 54%	16.409 130%
			AMBIENTALE	Consumi elettrici in KW-ora su base annuale/numero studenti iscritti	neg	183 166	20%	174 50%	175 61%

Per misurare gli **indicatori elementari d'impatto delle strategie**, la Provincia potrebbe fare riferimento a *banche dati interne* (ovvero predisposte dallo stesso ente, ma esposte in modo trasparente per ridurre l'autoreferenzialità) oppure a *fonti esterne*, come ad esempio gli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile dei Territori (BEST) e, dove possibile, gli indicatori relativi ai Sustainable Development Goals (SDGs) dell'Agenda ONU 2030 presidiati e misurati da ASVIS e da ISTAT, perché il loro utilizzo riduce l'autoreferenzialità e favorisce la confrontabilità.

Il Manuale Operativo propone, tramite la seguente tabella, una possibile **tassonomia o categorizzazione degli indicatori elementari (analitici e monodimensionali) di impatto delle Province** e una sua applicazione agli esempi di indicatori tratti dai PIAO 2024-2026 e dai PIAO 2025-2027 provinciali. Gli impatti sono espressi in termini di entità dell'impatto (es. % benessere migliorato, ecc.) e/o in termini di numerosità assoluta o percentuale dei beneficiari dell'impatto.

Tabella 16 – Tassonomia ed esempi di indicatori di impatto delle Province

DIM. avanza ta	TASSONOMIA	ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027
IMPATTO SOCIALE	Entità impatto (es. % benessere migliorato, % effetto; ecc.)	<ul style="list-style-type: none"> • % edifici scolastici (palestre + scuole) interessati da interventi di miglioramento sismico (Provincia di Ferrara) • % edifici scolastici (palestre + scuole) interessati da interventi di miglioramento della sicurezza (Provincia di Ferrara) • % gradimento rappresentanti della consulta e dirigenti scolastici (Provincia di Ferrara) • Livello di competenza numerica degli studenti BES+SDG (Provincia di Bergamo) • Livello di competenza alfabetica studenti BES+SDG (Provincia di Bergamo) • Tasso di occupazione (20-64 anni) BES+SDG (Provincia di Bergamo) • Differenza di genere nel tasso di occupazione BES+SDG (Provincia di Bergamo) • Tasso di occupazione giovanile (15-29 anni) BES+SDG (Provincia di Bergamo) • Tasso di disoccupazione (15-74 anni) BES+SDG (Provincia di Bergamo) • % scuole di competenza Provinciale accessibili ai disabili (Provincia di Ravenna) • Differenze tasso di occupazione uomini e donne territorio BES (Provincia di Sassari) • Differenza di genere nella retribuzione media dei lavoratori Dipendenti del territorio BES (Provincia di Sassari) • N. visualizzazioni del sito e delle piattaforme social (Provincia di Lucca) • N. interazioni sulle piattaforme social (Provincia di Lucca)
	N. o % beneficiari impatto (es. cittadini, ecc.)	<ul style="list-style-type: none"> • N. studenti iscritti (Provincia di Ferrara) • N. giovani (15-29 anni) che non lavorano e studiano (Neet) BES+SDG (Provincia di Bergamo) • N. persone con almeno il diploma (25-64 anni) BES+SDG (Provincia di Bergamo) • N. laureati e altri titoli terziari (25-39 anni) BES+SDG (Provincia di Bergamo) • N. Pop. 25-64 anni in istruzione e/o formazione (Partecipazione formaz. continua) BES+SDG (Provincia di Bergamo) • N. alunni disabili in scuole di secondo grado BES+SDG (Provincia di Bergamo) • N. postazioni informatiche nelle scuole di II grado BES BES+SDG (Provincia di Bergamo) • N. acquisizioni di cittadinanza BES+SDG (Provincia di Bergamo) • N. bimbi 0-2 anni che fruiscono di servizi per l'infanzia BES+SDG (Provincia di Bergamo) • % studenti diversamente abili iscritti BES (Provincia di Sassari)
IMPATTO ECONOMICO	Entità impatto (es. €. o % fatturato, valore della produzione, reddito, ecc.)	<ul style="list-style-type: none"> • € reddito disponibile pro capite famiglie consumatrici BES+SDG (Provincia di Bergamo) • € pensioni di basso importo BES+SDG (Provincia di Bergamo) • Differenza di genere nella retribuzione media dei lavoratori dipendenti (F-M) V (Provincia di Bergamo) • Tasso di ingresso in sofferenza dei prestiti bancari alle famiglie BES+SDG (Provincia di Bergamo) • € retribuzione media annua dei lavoratori dipendenti BES (Provincia di Sassari) • € reddito imponibile medio per contribuente BES (Provincia di Sassari)
	N. o % beneficiari impatto (es. cittadini, imprese, organizzazioni non profit)	<ul style="list-style-type: none"> • N. cittadini con redditi inferiori a [...] (varie Province)
IMPATTO AMBIENTALE	Entità impatto (es. Tonnellate o % di emissioni climalteranti)	<ul style="list-style-type: none"> • Kw-ora consumi elettrici/numero studenti iscritti (Provincia di Ferrara) • Kg C⁰² non emessa grazie all'uso del TPL a seguito di modifiche sulla programmazione della rete (Provincia di Lucca) • Mq disponibilità di verde urbano BES+SDG (Provincia di Bergamo) • Superamento limiti inquinamento aria - PM2,5 BES+SDG (Provincia di Bergamo) • Superamento limiti inquinamento aria - NO2 µg/m³ (Provincia di Cremona) • Energia elettrica da fonti rinnovabili BES+SDG (Provincia di Bergamo) • Kg raccolta differenziata di rifiuti urbani BES+SDG (Provincia di Bergamo) • % consumo di suolo (mg) (Provincia di Cremona) • % energia elettrica da fonti rinnovabili BES (Provincia di Sassari) • % rifiuti abbandonati (Provincia di Lucca)

	N. o % beneficiari impatto (es. cittadini preservati da rischi, effetti, ecc.)	<ul style="list-style-type: none"> • % popolazione esposta a rischio alluvioni BES+SDG (Provincia di Bergamo) • % popolazione esposta a rischio frane BES+SDG (Provincia di Bergamo)
IMPATTO SANITARIO	Entità impatto (es. n. o % malattie guarite)	<ul style="list-style-type: none"> • Speranza di vita alla nascita (20-64 anni) BES+SDG (Provincia di Bergamo) • Tasso di infortuni mortali e inabilità permanente BES+SDG (Provincia di Bergamo) • % Emigrazione ospedaliera in altra regione BES+SDG (Provincia di Bergamo)
	N. o % beneficiari impatto (es. pazienti guariti)	<ul style="list-style-type: none"> • Lesività (N. feriti per 100 incidenti) per le strade provinciali (Provincia di Ferrara) • Mortalità (N. morti per 100 cento incidenti stradali) per 1000 abitanti (Provincia di Lucca) • N. feriti per 100 incidenti stradali BES (Provincia di Cremona) • N. feriti per 100 incidenti su strade extraurbane BES (Provincia di Cremona)
IMPATTO SCIENTIFICO	Entità impatto (es. n. o % progetti, output)	<ul style="list-style-type: none"> • Specializzazione produttiva in settori ad alta intensità di conoscenza BES+SDG (Provincia di Bergamo)
	N. o % beneficiari impatto (es. dottorandi, ricercatori)	<ul style="list-style-type: none"> • N. lavoratori della conoscenza BES+SDG (Provincia di Bergamo)
IMPATTO ISTITUZIONALE	Entità impatto (es. n. o % accordi)	<ul style="list-style-type: none"> • N. accordi istituzionali (varie Province)
	N. o % beneficiari impatto (es. istituzioni)	<ul style="list-style-type: none"> • N. pubbliche amministrazioni con le quali sono stati sottoscritti accordi istituzionali (varie Province)
IMPATTO INFRASTRUTTURALE	Entità impatto infrastrutturale (es. n. o % infrastrutture migliorate)	<ul style="list-style-type: none"> • % immobili scolastici sismicamente più sicuri ai fondi del PNRR (Provincia di Cremona) • % immobili scolastici migliorati dal punto di vista energetico, estetico ed igienico-sanitario grazie al PNRR (Provincia di Cremona) • % infrastrutture per lo sport a disposizione per finalità scolastiche grazie ai fondi del PNRR (Provincia di Cremona) • % benessere percepito dagli utilizzatori degli immobili ad uso scolastico oggetto di interventi (Provincia di Cremona) • % contenimento dei consumi energetici per gli immobili... (Provincia di Cremona) • % istituti 1° grado della Provincia senza barriere architettoniche BES (Provincia di Sassari)
	N. o % beneficiari imp. infrastr. (es. utilizzatori)	<ul style="list-style-type: none"> • N. utenti servizi immobili scolastici (varie Province)
IMPATTO DIGITALE	Entità impatto digitale (es. % servizi digitali)	<ul style="list-style-type: none"> • % servizi digitali (varie Province)
	N. o % beneficiari imp. digitale (es. utenti servizi digitali)	<ul style="list-style-type: none"> • N. utenti servizi digitali (varie Province)

Per gli indicatori di impatto, oltre che per gli indicatori degli altri livelli programmatici, le Province possono fare riferimento alla **“dashboard di indicatori” del Progetto FORMEZ “Ask Public Value”**.

Le Relazioni CNEL 2019-2024 ci aiutano a comprendere la **differenza tra impatto e VPT**:

- quando il benessere si può ricondurre ad una singola dimensione di impatto, il Valore settoriale atteso da una singola strategia si potrebbe misurare in termini di **impatto** specifico sul benessere: *ad esempio, una strategia di sviluppo economico si potrebbe misurare in termini di impatto sull'indotto economico delle imprese del territorio provinciale*;
- qualora il benessere sia riconducibile a molteplici dimensioni di impatto, magari in conflitto tra loro (c.d. “trade-off degli impatti”), la Provincia potrebbe misurare l’impatto medio (o “impatto degli impatti”) sul benessere complessivo degli stakeholder tramite la metodologia di calcolo dell’**indice composito o sintetico del VPT in senso stretto** o “Valore dei Valori”, individuando **prima l’impatto prioritario** in quel contesto e periodo e **poi le soglie accettabili nelle altre dimensioni di impatto**: *ad esempio, l’impatto prioritario sull’indotto economico delle imprese dovrebbe essere equilibrato con la salvaguardia dell’impatto ambientale sul territorio provinciale (cd. sostenibilità economica ed ambientale)*;
- laddove la Provincia voglia addirittura misurare contestualmente il VPTInterno e il VPTEsterno potrebbe ricorrere all’**indice composito o sintetico del VPT in senso ampio**, calcolabile come **media tra: impatti esterni medi, efficacia media, efficienza media, anticorruzione e trasparenza media, salute interna media** (il VP in senso ampio non viene approfondito nel MO, ma si rimanda ai documenti metodologici ISTAT-CERVAP).

Per calcolare l'**indice sintetico del VPT in senso stretto**, le sole Province con architetture di P&C di livello avanzato potrebbero, a titolo volontario, utilizzare le istruzioni metodologiche sintetizzate di seguito.

Tabella 17 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 2.1) VALORE PUBBLICO TERRITORIALE (segue)

g) INDICE COMPOSITO O SINTETICO DI VALORE PUBBLICO TERRITORIALE (PROVINCE CON ARCHITETTURE DI P&C DI LIVELLO AVANZATO)	DOMANDE GUIDA			
<p>La Provincia potrebbe individuare, per ogni Obiettivo di VPT pianificato, un indice composito o sintetico di Valore Pubblico Territoriale, ossia, il livello medio di benessere degli stakeholder provinciali interessati.</p>				
<p>Per indice composito o sintetico di VPT o di impatto medio s'intende: <i>lo strumento di misurazione dell'effetto complessivo delle strategie della Provincia sulle molteplici dimensioni di benessere dei destinatari</i>.</p>				
<p>Per ogni OVPT andrebbe costruito un solo indice sintetico di VPT, misurabile in due step (normalizzazione e aggregazione):</p>				
<ul style="list-style-type: none"> • prima si fa la normalizzazione dei diversi indicatori elementari di impatto, di tipo analitico e monodimensionale: <i>la normalizzazione è una tecnica statistica per ricondurre metri di misurazione diversi (€, quantità, %, ecc) ad una stessa scala di misurazione (ad. es. %), al fine di consentire il confronto tra gli stessi. Ogni tecnica di normalizzazione può presentare sia vantaggi (PRO) che svantaggi (CONTRO). Le tecniche di normalizzazione suggerite da ISTAT-CERVAP (per approfondimenti ed esempi si consultino i relativi link sui siti dell'ISTAT e del CERVAP), in ordine di complessità e di rigore statistico crescente sono le seguenti (per la prima esperienza si consiglia di utilizzare il metodo "Distanza da un riferimento" in ragione della sua semplicità):</i> <ul style="list-style-type: none"> - Tecnica "Distanza da un riferimento": consente di calcolare (in termini di delta%: es. +20%) i miglioramenti/peggioramenti dei target rispetto ad un singolo valore di partenza dato dall'avvio della strategia (una politica o un progetto) e considerando la baseline come momento zero (PRO: tecnica più semplice, non richiede la definizione di tetti minimi e massimi, ma è sufficiente definire la baseline di partenza della strategia; CONTRO: soggetta a variabilità e sensibilità allo 0, ovvero può portare a risultati inaffidabili se il denominatore è molto vicino a zero; nel caso di riferimento proprio pari a 0 la tecnica non è applicabile). - Tecnica "Min-Max": consente di calcolare (in termini di delta%: es. +20%) i miglioramenti/peggioramenti dei target rispetto ad un range di valori di partenza costituito dal peggior e miglior valore in un intervallo di tempo oppure in un cluster di PA omogenee (PRO: tecnica più stabile perché parte da un intervallo di valori come base invece che da un singolo; CONTRO: necessita di informazioni sul valore peggiore e migliore nel range temporale o spaziale considerato). - Tecnica "MIX" (Mazziotta-Pareto): combina le due tecniche precedenti sommandone i vantaggi e superandone i limiti. • poi si effettua l'aggregazione degli indicatori analitici di impatto normalizzati per arrivare ad un indice sintetico: per aggregazione s'intende la combinazione di più indicatori normalizzati -quindi confrontabili- in un'unica misura riassuntiva, detta "composita" o "aggregata" (c.d. indice sintetico del VPT), calcolabile come media semplice o ponderata tra tutte le dimensioni d'impatto normalizzate: <ul style="list-style-type: none"> - si calcola la media semplice (sommendo gli impatti normalizzati e dividendoli per il numero totale degli indicatori), nel caso in cui il vertice politico/manageriale non indichi delle priorità; - si calcola la media ponderata, nel caso in cui il vertice politico/manageriale indichi delle priorità attribuendo un peso ad ogni indicatore d'impatto, la cui somma sia uguale a 1 o 100% (sommendo gli impatti normalizzati e pesati e dividendoli per il numero totale degli indicatori). 				
<p>Per pianificare l'indice sintetico di VPT, partendo dall'anagrafica degli indicatori di impatto precedentemente esplicitata, la Provincia dovrebbe preliminarmente normalizzare la baseline e i target di ogni impatto, come su suggerito:</p>				
BASELINE IMPATTO normalizzato	TARGET IMPATTO N+1 normalizzato	TARGET IMPATTO N+2 normalizzato	TARGET IMPATTO N+3 normalizzato	
<p>Grazie alla normalizzazione, la Provincia potrebbe calcolare la BASELINE o Valore Pubblico Territoriale di partenza come media semplice o ponderata tra tutte le baseline degli indicatori analitici d'impatto normalizzati e compresi nell'Obiettivo di VPT.</p>				
<p>Poi, la Provincia potrebbe calcolare il TARGET o Valore Pubblico Territoriale atteso come media semplice o ponderata tra i target d'impatto normalizzati relativi all'indicatore sintetico di Valore Pubblico Territoriale considerato, per ogni singolo anno.</p>				
BASELINE VPT (o impatto medio normalizzato)	TARGET VPT (o impatto medio normalizzato) N+1	TARGET VPT (o impatto medio normalizzato) N+2	TARGET VPT (o impatto medio normalizzato) N+3	
<p>In tale ipotesi, il VPT viene calcolato come media degli impatti normalizzati (Valore Pubblico Territoriale in senso stretto).</p>				
IMPATTO IMPATTO SOCIALE IMPATTO ECONOMICO IMPATTO AMBIENTALE IMPATTO SANITARIO	VALORE PUBBLICO TERRITORIALE ESTERNO (o IN SENSO STRETTO) Impatto Sociale normalizzato + Impatto Economico normalizzato + Impatto Ambiente normalizzato + Impatto Sanitario normalizzato / N. dimensioni d'impatto considerate (nell'esempio 4)			
<p>Se la Provincia volesse monitorare e rendicontare l'indice sintetico di Valore Pubblico Territoriale, all'interno del REPORT INTEGRATO, potrebbe calcolare il risultato del VPT (o Valore Pubblico Territoriale creato) come scostamento percentuale tra VPT raggiunto e VPT di partenza (o baseline). Il VPT creato misura il benessere addizionale medio complessivamente generato rispetto al VPT di partenza.</p>				
<p>La Provincia potrebbe, infine, calcolare la sua capacità realizzativa, come scostamento percentuale medio degli impatti prodotti in un anno rispetto ai loro target di quell'anno. In pratica, si verifica la distanza tra il VPT creato e il VPT atteso.</p>				
DELTA RISULTATO-BASELINE: VPT CREATO	DELTA RISULTATO-TARGET: CAPACITÀ REALIZZATIVA			
<p>Quanto VPT creato (risultato)?</p>				
<p>Quanta capacità realizzativa?</p>				

Focus sulle modalità di predisposizione (processo e soggetti) della SottoSezione 2.1) Valore Pubblico

Sulla base delle priorità politiche definite nelle LPM del Presidente della Provincia e su impulso del vertice amministrativo (Segretario o Direttore Generale), nelle fasi 2 e 3, l'Integration Team (ad es., tramite il format e la simulazione di seguito proposti):

- a) svolge l'**analisi di contesto**, con evidenziazione delle criticità o minacce del contesto esterno (*nella simulazione. proposta di seguito: MINACCIE ESTERNE conseguenze dello stato di obsolescenza delle Strade Provinciali: Minaccia1) Conseguenze sociali quali l'alto numero di incidenti; Minaccia2) Conseguenze sanitarie quali l'alta lesività; Minaccia3) Conseguenze economiche come le elevate spese per risarcimenti; Minaccia4) Conseguenze sociali quali la scarsa fruizione delle strade); OPPORTUNITÀ ESTERNE: Finanziamenti europei dedicati al miglioramento delle SP; PUNTI DI DEBOLEZZA INTERNI: PdD1) Carenze organizzative sul project management dei finanziamenti europei; PdD2) Carenza quanti-qualitativa di risorse umane specializzate sul project management dei finanziamenti europei; PUNTI DI FORZA INTERNI: Presenza di qualificato ufficio statistica per alimentare le banche dati sugli indicatori;*
- b) pianifica l'**Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale** come risposta onnicomprensiva alle criticità e/o alle opportunità del contesto, attribuendo un codice alfanumerico per identificare in modo inequivocabile l'OVPT (*nella simulazione, VPT1: Miglioramento del livello di sicurezza delle SP "Mare", al fine di diminuire i sinistri stradali e migliorare i connessi riflessi economici e sociali*);
- c) pianifica la **strategia attuativa dell'OVPT** quale modalità di attuazione dell'obiettivo di VPT ritenuta migliore tra le alternative possibili (*nella simulazione VPT1_ST1: Reperimento ed utilizzo dei finanziamenti europei dedicati (Opp1) al fine di manutenere e migliorare le Strade Provinciali del "Mare" (Min1)*);
- d) esplicita il **Responsabile politico** (*Delegato del Presidente alla sicurezza su SP provinciali*) e il **Responsabile amministrativo** (*Dirigente Area organizzativa SP "Mare"*) dell'Obiettivo di VPT e delle sue strategie attuative;
- e) associa le categorie di **stakeholder** ad ogni dimensione d'impatto (*nella simulazione, Prefettura, Tavolo sicurezza, Agenzia di Mobilità, Forze dell'ordine, Scuole, Automobilisti*));
- f) individua gli **indicatori analitici (o monodimensionali) di impatto esterno** più adeguati per misurare le singole dimensioni dell'impatto delle politiche della Provincia sul benessere dei destinatari (*IMPATTO SOCIALE -Incidentalità: n. incidenti su SP; IMPATTO SANITARIO -Lesività: n. feriti ogni 100 incidenti su SP; IMPATTO ECONOMICO -Onerosità: importo medio nei sinistri da incidenti su SP; IMPATTO SOCIALE +Fruibilità: n. passaggi di automobili nei punti di rilevazione sulle SP*). Si determina poi, per indicatore la **baseline** (ovvero il valore di partenza della politica), un **target** per ogni anno del triennio del PIAO, la **fonte** dati.
- g) **[normalizzazione] solo per le Province con architetture di P&C di livello avanzato.** L'andamento atteso (miglioramento o peggioramento) del target rispetto alla baseline (*nell'anno N+3 per l'impatto sociale "fruibilità": +100%*) si può calcolare con la formula $[(\text{target}-\text{baseline})/\text{baseline}]*100$: *nell'anno N+3 [(500-250)/250]*100*; attraverso questa tecnica di **normalizzazione** (*nella simulazione si utilizza la "Distanza da un riferimento"*), lo scostamento atteso di ogni target rispetto alla baseline di ogni indicatore d'impatto viene ricondotta alla stessa scala 0-100, consentendo la successiva aggregazione di tutti gli indicatori normalizzati ai fini del calcolo dell'indice sintetico del VPT.

[aggregazione] solo per le Province con architetture di P&C di livello avanzato. Si costruisce un **indice sintetico (o multidimensionale)** di impatto complessivo (o **Valore Pubblico Territoriale**) delle politiche e dei progetti della Provincia sul benessere dei destinatari delle stesse aggregando gli indicatori, precedentemente normalizzati, tramite il calcolo della media semplice tra gli stessi (*nella simulazione: il target di VPT atteso N+3 si calcola facendo (+80,0% +60,0% +50,0% +100,0%) / 4 ed è uguale a +72,5%*). La media semplice ha numerosi limiti, mitigabili dall'uso della media ponderata: il vertice politico/amministrativo della Provincia sarebbe quindi chiamato ad individuare tra i quattro impatti della simulazione prima l'impatto prioritario (al quale attribuire il peso % più importante) e poi quelli secondari (tra cui ripartire i pesi rimanenti secondo un criterio di importanza decrescente e garantendo soglie minime superiori alle zero per non neutralizzare gli impatti secondi a favore di quello prioritario); applicando la media ponderata all'esempio (impatto sociale "incidentalità" peso 30%; impatto sanitario peso 40%; impatto economico peso 15%; impatto sociale "fruibilità" peso 15%), si potrebbero avere i seguenti valori $[(\text{sociale "incidentalità"}) +80,0\%*30\% = +24,0\%] + (\text{sanitario} +60,0\%*40\% = +24,0\%) + (\text{economico} +50,0\%*15\% = +7,5\%) + (\text{sociale "fruibilità"} +100,0\%*15\% = +15,0\%)$ ottenendo un **target di VPT atteso, di tipo ponderato**, pari a +70,5%, leggermente più basso rispetto all'impatto calcolato con la media semplice. La media ponderata consente di pesare gli impatti attesi sulla base delle priorità politiche.

Si è poi provato a simulare il REPORT del PIAO, sempre utilizzando la tecnica "Distanza da un riferimento":

- **Impatto creato:** lo scostamento del risultato rispetto alla baseline (*nell'anno N+3 per l'impatto sociale "fruibilità": +20%*) si può calcolare con la formula $[(\text{risultato}-\text{baseline})/\text{baseline}]*100$ ovvero $[(300-250)/250]*100$.
- **Capacità realizzativa dell'impatto:** lo scostamento del risultato rispetto al target (*nell'anno N+3 per l'impatto sociale "fruibilità": -40,0%*) si può calcolare con la formula $[(\text{risultato}-\text{target})/\text{target}]*100$ ovvero $[(300-500)/500]*100$.
- **Valore Pubblico Territoriale creato:** in termini complessivi, *nell'anno N+3* la Provincia ha creato VPT in misura pari a +50,0% medio rispetto alla BASELINE (ipotizzata pari a 0%): nella simulazione, il VPT creato è stato calcolato come media semplice degli impatti normalizzati prodotti al terzo anno $[(80,0\% +50,0\% +50,0\% +20,0\%)/4]$.
- **Capacità realizzativa del VPT:** *nel terzo anno* la Provincia ha creato VPT ma in misura inferiore rispetto a quello pianificato (-16,3% medio) a causa delle difficoltà realizzative sul fronte sanitario (-25,0%), poco influenzabili dalla Provincia, e sul fronte sociale "fruibilità" (-40,0%), influenzabile ad esempio tramite campagne comunicative.

Format 1 – FORMAT e SIMULAZIONE di pianificazione del Valore Pubblico Territoriale
(celle con sfondo celeste solo per Province con Sistemi di Programmazione e Controllo avanzati)

PIAO SottoSezione 2.1) "Valore Pubblico" (ciclo N+1-N+3)												
a) ANALISI DI CONTESTO	PUNTI DI FORZA INTERNI (all'amministrazione)		PdF1) Presenza di qualificato ufficio statistica per alimentare le banche dati sugli indicatori	PdD1) Carenza organizzativa sul project management dei finanziamenti europei PdD2) Carenza quanti-qualitativa di risorse umane specializzate sul project management dei finanziamenti europei		PUNTI DI DEBOLEZZA INTERNI (all'amministrazione)						
	OPPORTUNITA' ESTERNE (all'amministrazione)		Opp1) Finanziamenti europei dedicati al miglioramento delle strade provinciali	Stato di obsolescenza di numerose Strade Provinciali Min1) Conseguenze sociali (elevato numero di incidenti) Min2) Conseguenze sanitarie (alta lesività) Min3) Conseguenze economiche (elevate spese per risarcimenti), Min4) Conseguenze sociali (scarsa fruizione)		MINACCE ESTERNE (all'amministrazione)						
b) OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO				g) INDICE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO								
Codice	Denominazione sintetica				Baselin e	Target			Risultato (solo nel REPORT PIAO)			
VPT1)	+SICUREZZA SP PROVINCIALI: miglioramento del livello di sicurezza delle Strade Provinciali, al fine di diminuire i sinistri stradali e migliorare i connessi riflessi economici e sociali				Anno di avvio politica	Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Anno N+3	Anno N+3	VPT creato	Anno N+3 Capacità realizzativa
VPT1_ST1)	c) STRATEGIA Denominazione sintetica				0%				+72,5%	+50,0%		-16,3%
d) RESPONSABILI			e) STAKE HOLDER	f) INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO								
Responsabile politico	Responsabile amministrativo			Dimensione	Formula	Polarietà	Baseline	Target			Risultato Anno N+3 (solo nel REPORT PIAO)	Fonte
			Prefettura Tavolo sicurezza Agenzia di Mobilità Forze dell'ordine Scuole Automobilisti	SOCIALE	(risposta a Minaccia 1) -Incidentalità: n. incidenti su SP	-	500	Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Delta Baseline	Delta Target
Delegato del Presidente alla sicurezza sulle Strade Provinciali	Dirigente Area organizzativa "Strade Provinciali"			SANITARIO	(risposta a Minaccia 2) -Lesività: n. feriti ogni 100 incidenti su SP	-	50	40	30	20	+60,0%	25 +50,0% -25,0%
				ECONOMICO	(risposta a Minaccia 3) -Onerosità: importo medio (migliaia di €) riconosciuto nei sinistri da incidenti stradali su SP	-	20	15	12	10	+50,0%	10 +50,0% 0,0% ARPA (link)
				SOCIALE	(risposta a Minaccia 4) +Fruibilità: n. passaggi di automobili nei punti di rilevazione sulle SP	+	250	350	450	500	+100,0%	300 +20,0% -40,0% ASL (link)

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.2) PERFORMANCE

La 2.1) è la seconda SottoSezione della Sezione 2) "VP, Performance e Anticorruzione", secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022, e va predisposta in modo differenziato per livello di maturità dell'architettura di P&C delle Province (Dimensione Base o Avanzata).

Vademecum 5 – Il “Chi fa cosa, come e quando” della SottoSezione 2.2) PERFORMANCE

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE		B	A
2.2) Performance			
1. STRUTTURA	<ul style="list-style-type: none"> La SottoSezione 2.2) può contenere la programmazione delle sole performance organizzative o anche di quelle performance individuali a seconda che l'ente decida di definire queste ultime nel PIAO oppure tramite qualche strumento extra PIAO (ad es., provvedimento del SG o DG). In entrambi i casi, l'art. 6 del d.l. 80/2021 prevede che l'ente definisca il contributo della performance individuale ai risultati della performance organizzativa: benché non obbligatoria per gli enti sotto i 50 dipendenti si suggerisce a tutti di provvedere. La SottoSezione 2.2), con riferimento alla performance organizzativa, è strutturabile in due parti dalle Province che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali a specifici Obiettivi di VPT: <ul style="list-style-type: none"> una PARTE <i>GENERALE</i>, utile ad attestare il rispetto degli adempimenti richiesti da norme e/o regolamenti e a programmare performance trasversali all'intera Provincia e non funzionali ad uno specifico OVPT in particolare; una PARTE <i>FUNZIONALE</i>, comprendente obiettivi e indicatori di performance organizzativa funzionali a specifici Obiettivi di VPT pianificati: <i>ad es., si pensi ad un obiettivo di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza (+performance degli interventi di manutenzione delle Strade Provinciali, al fine ultimo del miglioramento della loro Valore Pubblico Territoriale sia dal punto di vista sociale, che sanitario ed economico (+VPT))</i>. La SottoSezione 2.2), con riferimento alla performance individuale, va predisposta nel caso in cui la Provincia intenda programmare le performance individuali di risultato e comportamentali all'interno del PIAO. Le performance individuali possono anche essere programmate anche all'esterno del PIAO, ma comunque in modo direttamente funzionale alle performance organizzative e indirettamente funzionale al VPT: <ul style="list-style-type: none"> nel caso in cui la Provincia programmi tutte le performance individuali all'interno del PIAO, il documento diventa molto corposo e di più difficile lettura, però consente di presidiare direttamente la costruzione delle stesse come contributi funzionali alle performance organizzative e agli OVPT, attraverso appositi codici alfanumerici; nel caso in cui la Provincia programmi le performance individuali non dirigenziali all'esterno del PIAO (mentre quelle dei dirigenti vanno comunque ricomprese), il documento diventa più leggero, ma occorrerà prestare maggiore attenzione a costruire le stesse, nell'ambito di documenti extra PIAO, come contributi funzionali alle performance organizzative e agli OVPT, utilizzando appositi codici alfanumerici collegati ai codici del PIAO; in entrambi i casi, l'amministrazione programma/rendiconte le performance individuali comportamentali tenendo conto delle indicazioni contenuta nella Direttiva Zangrillo del 28 novembre 2023 e della Riforma sul “merito”. 	NO	SI
2. CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> Se un obiettivo di performance: <ul style="list-style-type: none"> è comune a tutto l'ente (ad es. tempestività pagamenti), andrebbe inserito nella parte <i>generale</i> della SottoSezione 2.2); è relativo ad una specifica area organizzativa ed è funzionale ad uno specifico OVPT, andrebbe inserito nella parte <i>funzionale</i>, riportando il codice alfanumerico di collegamento con quest'ultimo. La SottoSezione sulla performance organizzativa comprende contenuti diversi: <ul style="list-style-type: none"> La PARTE <i>GENERALE</i> può contenere obiettivi relativi a performance <i>generali e/o obbligatori</i> utili: <ul style="list-style-type: none"> ✓ ad introdurre novità diffuse nella Provincia (es. <i>introduzione di un nuovo software</i>); ✓ ad introdurre miglioramenti organizzativi trasversali alle unità organizzative della Provincia (es. <i>mappatura e semplificazione dei processi</i>); ✓ a migliorare la performance di tutte le unità organizzative della Provincia (es. <i>ridurre del 10% i costi</i>); ✓ a favorire comportamenti uniformi da parte di tutte le unità organizzative della Provincia (es. <i>monitorare il livello di raggiungimento degli obiettivi del PIAO al 30.06</i>); ✓ a garantire il rispetto degli adempimenti da parte di tutte le unità organizzative della Provincia (es. <i>ridurre i tempi di pagamento; rispettare gli obblighi di trasparenza</i>); ✓ obiettivi relativi alla salute delle risorse umane, strumentali ed economico-finanziarie dell'intera Provincia (es. pari opportunità ed equilibrio di genere; piena accessibilità; digitalizzazione; economicità). ✓ favorire il rispetto degli obiettivi trasversali di semplificazione, accessibilità digitale o fisica, pari opportunità La PARTE <i>FUNZIONALE</i> contiene, per ogni specifico Obiettivo di VPT pianificato e connessa strategia attuativa: <ul style="list-style-type: none"> a) l'Obiettivo di performance funzionale ad una sola strategia e ad un solo OVPT, secondo un rapporto 1aN (per ogni OVPT più strategie, per ogni strategia più obiettivi di performance); b) il Responsabile amministrativo; c) gli Stakeholder interni ed esterni; d) gli Indicatori di performance utilizzabili per misurare l'efficacia e l'efficienza attesa. 	NO	SI
3. MISURAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Per fotografare l'anagrafica degli indicatori di performance va definita la dimensione base (efficacia o efficienza) e la sub-dimensione o dimensione avanzata (efficacia quantitativa erogata o fruita, efficacia qualitativa erogata o percepita; o ancora efficienza economico-finanziaria, strumentale, produttiva, temporale) ossia la tipologia di leva per creare VPT, la formula, la polarità, la fonte dati (in caso di fonti diverse per numeratore e denominatore di un rapporto andrebbero specificate entrambe). Per programmare le performance attese vanno misurati la baseline e ogni target annuale del triennio. Per rendicontare le performance realizzate va misurato ogni risultato annuale conseguito. La Provincia potrebbe quantificare l'eventuale scostamento del risultato rispetto al target e l'andamento rispetto alla baseline. 	Si veda tabella 19	
4. FORMA	<ul style="list-style-type: none"> Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: <ul style="list-style-type: none"> per la PARTE <i>GENERALE</i>, la Provincia può ispirarsi ai criteri di selettività delle informazioni e semplificazione della comunicazione, senza forme predefinite; per la PARTE <i>FUNZIONALE</i>, la Provincia può utilizzare il format proposto al termine della SottoSezione. 	Si veda tabella 19	
5. MODALITÀ	<p>La SottoSezione 2.2) del PIAO viene predisposta dall'Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 4), nel rispetto di quanto previsto per gli enti locali dalla normativa di riferimento e dall'UPI: si suggerisce di predisporre la prima bozza 2 mesi prima di approvare il PIAO e di apportare le revisioni entro il consolidamento (entro 1 mese dall'approvazione del bilancio previsionale).</p> <p>La SottoSezione 2.2) del REPORT viene predisposta dall'IT seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza 2 mesi prima di approvare il REPORT e di apportare le revisioni entro GIUGNO.</p>	NO	SI

Focus su struttura, contenuti, misurazione e forma della SottoSezione 2.2) Performance Organizzativa

La SottoSezione 2.2) può essere strutturata in due parti dalle Province che intendano distinguere i contenuti generali da quelli relativi a specifici Obiettivi di performance funzionali a obiettivi di VPT. La PARTE GENERALE contiene obiettivi relativi a performance *generali* e/o *obbligatori* utili all'intera Provincia. In tal caso, l'ente locale avrà cura di costruire l'obiettivo in modo tale da favorire sia la trasversalità a tutte le unità organizzative che il suo coordinamento.

Gli obiettivi di tipo **positivo** (benessere organizzativo, pari opportunità, disabilità, inclusione, equilibrio di genere, prevenzione e contrasto alle discriminazioni), **infrastrutturale** (sicurezza, accessibilità, efficientamento energetico), **digitale** (digitalizzazione processi e servizi, integrazione banche dati), **economico-finanziario**, **patrimoniale** (sostenibilità finanziaria di un progetto, copertura dei costi, valorizzazione patrimoniale) possono essere programmati in due modi:

- quali **obiettivi di performance** come previsto dal dm 132/2022 (da inserire nella parte generale o funzionale a seconda che riguardino trasversalmente tutta la Provincia o singoli OVPT), laddove concepiti dall'ente come *veri e propri obiettivi di performance*;
- quali **azioni di salute**, laddove concepiti dall'ente come *presupposti degli obiettivi di performance e degli Obiettivi di VPT* (inseribili a titolo volontario come SottoSezioni 3.n).

Tabella 18 – Tassonomia ed esempi di indicatori di performance/salute

Tipo Risorse	DIM. avanzata	TASSONOMIA	ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027
UMANE	SALUTE DI CLIMA E DI GENERE	<p>[Quantità]</p> <ul style="list-style-type: none"> • N. o % iniziative di benessere organizzativo, pari opportunità, inclusione, equilibrio di genere • N. o % destinatari delle iniziative <p>[Qualità]</p> <ul style="list-style-type: none"> • N. o % pari opportunità o equilibrio di genere o benessere organizzativo 	<ul style="list-style-type: none"> • N. incontri di sensibilizzazione sulla parità di genere (Provincia di Ravenna)
	SALUTE INFRASTRUTTURALE	<p>[Quantità]</p> <ul style="list-style-type: none"> • N. o % iniziative infrastrutturali (<i>accessibilità delle strutture; sicurezza delle strutture; efficienza energetica delle strutture</i>) • N. o % destinatari delle iniziative <p>[Qualità]</p> <ul style="list-style-type: none"> • N. o % livello di sicurezza, di piena accessibilità, di efficientamento energetico 	<ul style="list-style-type: none"> • % Customer satisfaction volta a verificare il grado di benessere dei dipendenti sul luogo di lavoro (Provincia di Terni) • Distribuzione % del personale per genere (Provincia di Savona) • N. dirigenti Donne (Conto Annuale MEF) • N. dipendenti Donne (Conto Annuale MEF) • N. amministratrici Donne (BES) <ul style="list-style-type: none"> • N. DVR approvati / N. edifici (Provincia di Sassari)
STRUMENTALI	SALUTE DIGITALE	<p>[Quantità]</p> <ul style="list-style-type: none"> • N. o % iniziative di digitalizzazione (<i>infrastrutture e architettura digitale; dotazioni informatiche; sistemi informativi; digitalizzazione di processi o servizi; piattaforme collaborative; banche dati; sicurezza e privacy; inclusione e accessibilità digitale; competenze digitali</i>) • N. o % destinatari delle iniziative <p>[Qualità]</p> <ul style="list-style-type: none"> • N. o % livello di digitalizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • % server virtuali migrati verso il cloud (Provincia di Lucca) • N. banche dati censite (Provincia di Lucca) <ul style="list-style-type: none"> • % documenti in forma digitale (Provincia di Lucca) • % cybersecurity (Agid) (Provincia di Lucca) • % accessibilità dei siti web dell'ente (Provincia di Lucca) • % servizi online accessibili solo con SPID (Provincia di Lucca) • % servizi a pagamento con PagoPA (Provincia di Cosenza) • % comunicazioni elettroniche inviate ad imprese e PPAA tramite domicili digitali (Provincia di Cosenza) • % procedure di gestione presenze, assenze, ferie, permessi e missioni e protocollo integralmente dematerializzate (Provincia di Cosenza) • % atti con firma digitale (Provincia di Cosenza) • % portatili / dipendenti (Provincia di Cosenza) • % processi digitalizzati (Provincia di Prato) • % servizi digitalizzati (Provincia di Prato)
ECO-FIN	SALUTE ECO-FIN	<p>[Quantità]</p> <ul style="list-style-type: none"> • € o % iniziative economico-finanziarie (<i>investimenti, finanziamenti, pagamenti</i>) • N. o % destinatari delle iniziative <p>[Qualità]</p> <ul style="list-style-type: none"> • € o % livello di equilibrio economico, finanziario, patrimoniale 	

La PARTE *FUNZIONALE* serve a mettere a terra la strategia attuativa di ogni Obiettivo di VPT, individuando gli obiettivi di performance a ciò più funzionali (le c.d. **LEVE per la CREAZIONE del VPT**). Per agevolare la Provincia si propone di seguito uno **strumento di “guida operativa alla programmazione” degli Obiettivi di Performance secondo standard di qualità**.

Quale rapporto tra Valore Pubblico Territoriale, impatti e performance?
 Il VPT, come **valore dei valori**, può essere misurato in termini di impatto complessivo medio (o “**impatto degli impatti**”) di una politica o un progetto sull’insieme delle dimensioni del benessere dei destinatari (*ad es.*, *una politica che punta a conseguire contemporaneamente un aumento del fatturato delle imprese accompagnata da assunzioni nelle stesse, contenendo l’inquinamento ambientale misura Valore Pubblico Territoriale*). Gli **impatti** misurano gli effetti singoli di una politica o un progetto su specifiche dimensioni del benessere di cittadini, imprese e altri stakeholder, ovvero misurano **valori settoriali** (*ad es.*, *un impatto come l’aumento del fatturato delle imprese misura solo il valore economico; un impatto come la crescita occupazionale misura solo il valore sociale; un impatto come la riduzione dell’inquinamento misura solo il valore ambientale*). Le **performance** misurano le cause degli impatti, ovvero le leve organizzative (degli uffici) e individuali (delle persone) sui cui agire per ottenere gli impatti attesi: *ad es.*, *un bando di finanziamento alle imprese (leva per l’impatto economico) che rispetti requisiti occupazionali (leva per l’impatto sociale) e ambientali (leva per l’impatto ambientale)*. Dunque, gli impatti misurano gli effetti (parzialmente governabili da parte dell’amministrazione), mentre le performance misurano le leve (prevalentemente governabili) per produrre quegli effetti. *Il rapporto non è matematico o meccanicistico ma semplicemente di causa-effetto: +performance →+impatti →+VPT*.

Tabella 19 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 2.2) PERFORMANCE (PARTE FUNZIONALE)

a) OBIETTIVO DI PERFORMANCE	DOMANDE GUIDA	B	A			
Per obiettivo di performance s’intende: <i>un obiettivo di miglioramento del livello di efficacia e/o di efficienza della Provincia che sia funzionale ad uno specifico obiettivo di VPT</i> . Ogni obiettivo di performance: <ul style="list-style-type: none"> va costruito dalla Provincia avendo cura che non sia fine a sé stesso, bensì funga da leva per il raggiungimento dell’Obiettivo di VPT pianificato (+performance →+Valore Pubblico Territoriale); è funzionale ad una sola strategia e ad un solo OVPT, secondo un rapporto 1aN; va declinato in termini di efficacia (<i>se si vogliono migliorare gli output</i>) oppure di efficienza (<i>al fine di migliorare la capacità di utilizzare gli input -o risorse- a parità di output -o risultati-, o viceversa</i>); va rappresentato tramite l’utilizzo di codici alfanumerici: es VPT1_ST1_PERF1); può essere espresso in termini finanziari, attraverso una tabella di raccordo con le previsioni finanziarie. 	<i>Quale di performance per supportare la realizzazione della strategia, e quindi dell’Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale?</i>	SI	SI			
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	DOMANDE GUIDA	B	A			
Per Responsabile amministrativo della performance s’intende <i>il Dirigente al quale viene assegnato tale obiettivo</i> . Per ogni obiettivo di performance: <ul style="list-style-type: none"> va individuato un solo Resp. amministrativo in caso di obiettivo associato ad un solo ufficio; possono essere individuati un Responsabile amministrativo (leader) e più contributori interni (contributors) in caso di obiettivo di performance trasversale ad almeno due uffici. 	<i>Chi è il Responsabile amministrativo?</i>	SI	SI			
c) STAKEHOLDER	DOMANDE GUIDA	B	A			
Per stakeholder esterno s’intendono: <i>i cittadini, le imprese, le organizzazioni Non profit e gli altri soggetti destinatari o semplicemente interessati alla performance</i> . Per stakeholder interno s’intende: <i>un altro ufficio della Provincia</i> . Per ogni obiettivo di performance: <ul style="list-style-type: none"> va selezionata una o più categorie di stakeholder, tra quelle individuate nella SottoSezione 2.1) VPT; vanno associati gli stakeholder selezionati all’intero Obiettivo di performance (o ai singoli indicatori nel caso in cui si preferisca un approccio più analitico). 	<i>Chi è interessato alle performance?</i> <i>Chi contribuisce alle performance?</i>	NO	SI			
d) INDICATORI DI PERFORMANCE	DOMANDE GUIDA	B	A			
Per Indicatore di performance s’intende: <i>lo strumento di misurazione dell’efficacia o dell’efficienza</i> . Per ogni obiettivo di performance: va individuato almeno 1 indicatore di efficacia e/o di efficienza per le Province con architetture di P&C base e almeno 2 indicatori per le Province più avanzate. Per definire l’anagrafica di ogni indicatore di performance vanno indicati: <ul style="list-style-type: none"> la dimensione (efficacia o efficienza) per le Province che preferiscono fermarsi al livello informativo base; la sub-dimensione o dimensione avanzata per le Province con sistemi informativi più maturi (l’efficacia si può misurare come quantità erogata o fruita, ma anche come qualità erogata o percepita; l’efficienza può essere economico-finanziaria, strumentale, produttiva, temporale); la formula di calcolo (con esplicitazione di numeratore e denominatore nel caso di rapporto); la polarità di movimento attesa (+crescente; -decrescente); la fonte dei dati (esterna o interna, ma trasparente e magari consultabile tramite l’utilizzo di un link navigabile). 	<i>Quali indicatori di efficacia e/o di efficienza per misurare il successo dell’Obiettivo di performance in termini di contributo alla realizzazione della strategia e dell’Obiettivo di VPT pianificato?</i> <i>Quale formula?</i> <i>Qualità polarità?</i> <i>Quale fonte dati?</i>	SI	SI			
Codice alfanumerico VPT ST PERF	DIMENSIONE PERFORMANCE	FORMULA PERFORMANCE	POLARITA’ PERFORMANCE	FONTE DATI PERFORMANCE		
Per programmare ogni indicatore di performance vanno indicati: <ul style="list-style-type: none"> la baseline (cioè il livello raggiunto al 31.12 dell’anno individuato come punto di partenza della politica o del progetto oppure, più semplicemente, nell’anno precedente); i tre target annuali attesi (anno N+1, N+2, N+3). 	BASELINE PERFORMANCE	TARGET PERFORMANCE N+1	TARGET PERFORMANCE N+2	TARGET PERFORMANCE N+3	<i>Quanta efficacia/efficienza nell’anno di avvio della politica o del progetto o nell’anno precedente (baseline)?</i>	SI
Per monitorare e rendicontare ogni indicatore analitico di performance va calcolato: <ul style="list-style-type: none"> il risultato (ossia, l’efficacia o l’efficienza raggiunta); l’andamento rispetto alla baseline (performance raggiunta rispetto a quella di partenza); l’eventuale scostamento rispetto al target (performance raggiunta rispetto a quella attesa); eventualmente, un campo note dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti. 	RISULTATO PERFORMANCE	DELTA RISULTATO-BASELINE PERFORMANCE	DELTA RISULTATO-TARGET PERFORMANCE	NOTE	<i>Quanta efficacia/efficienza raggiunta (risultati)?</i> <i>Quanto scostamento rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)?</i>	SI
					<i>Quanto scostamento rispetto ai target (delta risultato-target)?</i>	SI

Figura 11 – Esempio di SottoSezione 2.2) “Performance – Parte funzionale” (Provincia di Ferrara)

Obiettivi operativi di Performance funzionali alla creazione del VP2

SottoSezione 2.2 “Performance”											
OBIETTIVO OPERATIVO					INDICATORI DI PERFORMANCE						
Cod.	Nome	Responsabile (Nome e Unità Organizzativa)	Contributors (interni e esterni)	Stakeholder	Dimensione	Formula	Baseline 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026	Fonte
VP2.PER.F1	Realizzazione degli interventi di miglioramento della sicurezza degli edifici scolastici (Interventi PNRR)	Luca Capozzi Leonardo Bottoni Angela Ugatti	Ufficio Contratti Ufficio Ragioneria Professionisti e imprese incaricate	Dirigenti Scolastici Famiglie e studenti Trasporto pubblico	EFFICACIA	Importo degli interventi realizzati/Importo degli interventi da realizzare	42%	38%	20%	Lavori conclusi	Servizio Interventi Straordinari e Antisismica
							40%	40%	20%	Lavori conclusi	Servizio Edilizia Scolastica, Fabbricati
VP2.PER.F2	Realizzazione degli interventi di miglioramento della sicurezza delle palestre scolastiche (Interventi PNRR)	Luca Capozzi Leonardo Bottoni Angela Ugatti	Ufficio Contratti Ufficio Ragioneria Professionisti e imprese incaricate	Dirigenti Scolastici Società sportive Famiglie e studenti	EFFICACIA	Importo degli interventi realizzati/Importo degli interventi da realizzare	6%	70%	24%	Lavori conclusi	Servizio Interventi Straordinari e Antisismica
							20%	60%	20%	Lavori conclusi	Servizio Edilizia Scolastica, Fabbricati
VP2.PER.F3	Pronto intervento: realizzazione interventi su segnalazione	Luca Capozzi Leonardo Bottoni	Ufficio Ragioneria Professionisti e imprese incaricate	Dirigenti Scolastici Società sportive Consulta degli studenti	EFFICACIA	n. segnalazione evase/n. di segnalazioni ricevute	67%	33%	50%	50%	Servizio Edilizia Scolastica, Fabbricati
					EFFICIENZA	n. giorni medi intercorsi per risolvere la segnalazione	3	3	3	3	Servizio Edilizia Scolastica, Fabbricati

Le Province con architetture di P&C di livello avanzato potrebbero misurare la performance media.

Tabella 20 – Indice sintetico di efficacia media o di efficienza media

e) INDICE SINTETICO DI EFFICACIA MEDIA O EFFICIENZA MEDIA				DOMANDE GUIDA				
La Provincia con sistema di P&C avanzato potrebbe individuare, per ogni Obiettivo di performance, un indice sintetico di performance media (efficacia media e/o di efficienza media) . Per indice sintetico di performance media s'intende: <i>lo strumento di misurazione dell'efficacia o dell'efficienza media, nei casi in cui la Provincia tenga distinte tali dimensioni di performance per monitorare i relativi livelli</i> . Per pianificare l' indice sintetico di efficacia o di efficienza media , partendo dall'anagrafica degli indicatori elementari di performance precedentemente esplicitata, la Provincia con sistema di P&C avanzato dovrebbe preliminarmente normalizzare il target di ogni performance, secondo quanto illustrato nella SottoSezione 2.1) VP. Poi, la Provincia potrebbe calcolare l' efficacia (o efficienza) media di partenza come media semplice (sommando tutte le baseline e dividendole per il loro numero totale) o ponderata (nel caso in cui la governance politica definisca delle priorità) tra tutte le baseline degli indicatori di efficacia compresi nell'obiettivo di performance. Poi, la Provincia potrebbe calcolare l' efficacia (o efficienza) media attesa come media semplice o ponderata tra i target di performance normalizzati, per ogni singolo anno.				Quanta efficacia/efficienza media di partenza (baseline)? Quanta efficacia/efficienza media attesa nei prossimi 3 anni (target)?				
<table border="1"> <tr> <th>BASELINE PERFORMANCE MEDIA</th> <th>TARGET PERFORMANCE MEDIA N+1</th> <th>TARGET PERFORMANCE MEDIA N+2</th> <th>TARGET PERFORMANCE MEDIA N+3</th> </tr> </table>				BASELINE PERFORMANCE MEDIA	TARGET PERFORMANCE MEDIA N+1	TARGET PERFORMANCE MEDIA N+2	TARGET PERFORMANCE MEDIA N+3	
BASELINE PERFORMANCE MEDIA	TARGET PERFORMANCE MEDIA N+1	TARGET PERFORMANCE MEDIA N+2	TARGET PERFORMANCE MEDIA N+3					
BASELINE PERFORMANCE MEDIA	TARGET PERFORMANCE MEDIA N+1	TARGET PERFORMANCE MEDIA N+2	TARGET PERFORMANCE MEDIA N+3					

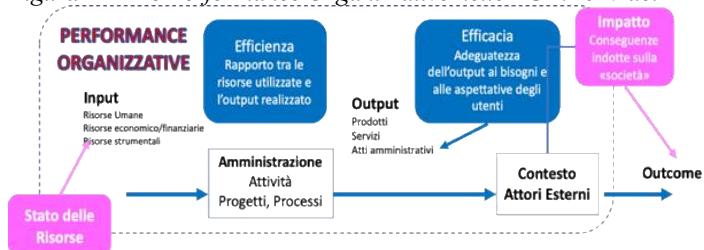
Come misurare gli obiettivi della SottoSezione 2.2a) “Performance Organizzativa”? I KPI o Key Performance Indicators

La SottoSezione in oggetto costituisce la **cerniera dell’Architettura Programmatica Integrata** sia in senso verticale (tra Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale e azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale), sia in senso orizzontale (con le misure anticorruzione e trasparenza). I livelli INTERMEDI della Piramide del Valore Pubblico corrispondono alle SottoSezioni 2.2) Performance e 2.3) Anticorruzione e rispondono alle domande “**come creare il VPT?**” e “**come proteggere il VPT?**”, da affrontare in modo integrato così da proteggere gli specifici obiettivi di performance (*ad esempio un bando di incentivazione*) con specifiche misure anticorruzione (*ad esempio una procedura integralmente digitalizzata sul bando in oggetto*).

Per creare VPT, le unità organizzative perseguono performance organizzative in quantità e qualità adeguate, con il contributo delle performance individuali dei dirigenti e dipendenti coinvolti. Il conseguimento delle performance deve essere funzionale al miglioramento del benessere degli stakeholder (OVPT) per evitare di inseguire in modo autoreferenziale e scomposto performance inutili. Ai sensi delle Linee Guida 1/2017 del DFP, la performance organizzativa va considerata quale contributo dell’organizzazione (nel suo complesso, nelle sue unità organizzative, nei suoi progetti, nei suoi processi):

- tenendo conto della quantità e della qualità degli input, ovvero delle risorse umane, economico-finanziarie, strumentali a disposizione (salute delle risorse o amministrativa);
- tramite l'utilizzo razionale degli input per erogare output, ovvero servizi, atti, provvedimenti, ecc. (efficienza) adeguati alle attese degli utenti (efficacia);
- al fine ultimo di migliorare il livello di benessere sociale, economico, ambientale, sanitario di utenti, imprese e altri stakeholder, sia in modo specifico (impatto) che in modo complessivo (impatto degli impatti o Valore Pubblico Territoriale esterno).
- *Gli indicatori di efficacia sono più vicini alla fase finale del processo realizzativo della Provincia ed esprimono i risultati (output) conseguiti rispetto a quelli attesi.*
- *Gli indicatori di efficienza sono più vicini alla fase iniziale del processo realizzativo della Provincia ed esprimono il rapporto tra i risultati (output) attesi/consegnati e le risorse da utilizzare/utilizzate (input).*

Figura 12 – Le Performance Organizzative nelle LG 1/2027 del DFP



In continuità metodologica con le Linee Guida DFP 2017-2020, la dimensione dell'**efficacia** può essere misurata come quantità o come qualità da due punti di vista:

- punto di vista della Provincia (output): **quantità o qualità erogata**;
- punto di vista dello stakeholder (adeguatezza output): **quantità o qualità fruitta/percepita**.

Tabella 21 – Tassonomia ed esempi di indicatori di efficacia

DIM. avanzata	TASSONOMIA	ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027
QUANTITA' EROGATA (prospettiva ente)	N. servizi/prodotti	<ul style="list-style-type: none"> • N. interventi annuali di manutenzione del verde pubblico (Provincia di Prato) • N. interventi per la gestione dell'Archivio in outsourcing dopo l'alluvione (Provincia di Prato)
	N. atti e provvedimenti amministrativi	<ul style="list-style-type: none"> • N. segnalazione evase/n. di segnalazioni ricevute (Provincia di Ferrara) • % nulla-osta rilasciati (Provincia di Prato) • N. provvedimenti (rilascio/diniego) /N. istanze (Provincia di Sassari)
	N. documenti	<ul style="list-style-type: none"> • % provvedimenti autorizzazione rilasciati (Provincia di Prato)
	N. prestazioni	<ul style="list-style-type: none"> • € Interventi realizzati / importi degli interventi da realizzare (Provincia di Ferrara) • N. sopralluoghi mensili periodici su strade (Provincia di Prato) • N. interventi infrastrutturali di ripristino della viabilità e/o di innalzamento della sicurezza (Provincia di Ravenna)
	N. iniziative	<ul style="list-style-type: none"> • N. interventi realizzati sui ponti / N. interventi programmati (Provincia di Lucca) • N. interventi di manutenzione ordinaria effettuati / N. interventi programmati (Provincia di Prato)
	N. accordi	<ul style="list-style-type: none"> • % contratti sottoscritti a completamento procedure somme urgenze (Provincia di Prato) • N. accordi gestiti / N. accordi da gestire (Provincia di Brescia) • N. partenariati e/o attività di cooperazione avviate (Provincia di Sassari)
	N. controlli	<ul style="list-style-type: none"> • N. sopralluoghi opere d'arte monitorate/Totale opere d'arte (Provincia di Ferrara) • N. controlli in ambito venatorio (Provincia di Prato) • N. ore di vigilanza ambientale (Provincia di Ravenna) • N. controlli sui cantieri (Provincia di Ravenna)
	N. progetti	<ul style="list-style-type: none"> • N. progetti da realizzare (Provincia di Ferrara)
	N. processi	<ul style="list-style-type: none"> • N. processi mappati (varie Province)
	Volumi	<ul style="list-style-type: none"> • Km asfaltati - km nuove barriere / km previsti in progetto (Provincia di Ferrara) • Km previsti da mettere in sicurezza (Provincia di Lucca) • Km percorsi durante l'anno in pattugliamento (Provincia di Prato) • Km messi in sicurezza (Provincia di Sassari)
	€ finanziamenti o € investimenti	<ul style="list-style-type: none"> • € contributi erogati agli istituti di II grado per l'attivazione di corsi intensivi (Provincia di Prato)
	% avanzamento servizi-progetti-interventi	<ul style="list-style-type: none"> • % gare realizzate rispetto al numero delle procedure previste (Provincia di Ferrara) • % attuazione degli obiettivi PNRR ed efficacia delle azioni di controllo e monitoraggio (Provincia di Cremona)
QUANTITA' FRUITA (prospettiva stakeholder)	N. o % utenti	<ul style="list-style-type: none"> • N. iscritti alle scuole superiori di secondo grado (Provincia di Ferrara) • N. partecipanti eventi organizzati dall'Ente (Provincia di Ferrara) • % studenti/studentesse che richiedono il trasporto dedicato (Provincia di Prato)
	% rispetto standard di qualità (es. tempi)	<ul style="list-style-type: none"> • N. ore ricevimento settimanale al pubblico (Provincia di Prato) • N. giorni di orientamento rivolto alle scuole (Provincia di Prato)
QUALITA' EROGATA (prospettiva ente)	N. utenti soddisfatti / N. utenti intervistati	<ul style="list-style-type: none"> • % soddisfazione degli utenti riguardo ai servizi (Provincia di Lucca) • % media complessiva soddisfazione delle indagini dell'anno (Provincia di Cremona)
QUALITA' PERCEPITA (prospettiva stakeholder)		

In continuità metodologica con le Linee Guida DFP 2017-2020, la dimensione dell'**efficienza** può essere misurata come **capacità di ottenere risultati utilizzando le risorse economico-finanziarie in modo sostenibile** (efficienza economico-finanziaria), **le risorse strumentali in modo condiviso** (efficienza strumentale), **le risorse umane in modo produttivo** (efficienza produttiva), **tutte le risorse in modo tempestivo** (efficienza temporale) nel processo di erogazione del servizio. In altri termini, l'efficienza misura la **capacità di produrre beni/servizi/atti minimizzando le risorse impiegate**.

Tabella 22 – Tassonomia ed esempi di indicatori di efficienza

DIM. avanzata	TASSONOMIA	ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027
ECONOMICO - FINANZIARIA	Output /Input eco-fin Quantità servizi / € spese o costi	• N. utenti / € costi personale preposto (varie Province)
	% capacità di spesa o di entrata	• % spesa impegnata al 31/12 per lavori urgenti di ripristino della viabilità (Provincia di Ravenna) • € incassi esercizio/e residuo su tot accertato in competenza/ e su tot residui (Provincia di Lucca)
STRUMENTALE	Output /Input strumentali Quantità servizi /N. Risorse Strumentali	• N. utenti / N. strumentazioni utilizzate (varie Province)
PRODUTTIVA	Output /Input produttivi Quantità servizi /N. Risorse Umane	• N. utenti / N. personale preposto (varie Province)
TEMPORALE	Output /Input temporali Quantità servizi / N. tempi	• N. giorni medi intercorsi per risolvere la segnalazione (Provincia di Ferrara) • (Tempestività pagamenti) – N. medio di giorni per i pagamenti (Provincia di Lucca) • Tempo medio di ritardo pagamento fatture (Provincia di Prato) • Ritardo annuale dei pagamenti (tempo medio di ritardo oltre la scadenza) (Provincia di Ravenna) • N. utenti / N. giorni (varie Province)

Focus sulle modalità di predisposizione (processo e soggetti) della SottoSezione 2.2) Performance Organizzativa

Nell'ambito della fase 4 del processo di PIAO previsto dalle Linee Guida, con riferimento ad ogni obiettivo di Valore Pubblico Territoriale, l'Integration Team (ad es., tramite il format e la simulazione di seguito proposti):

- programma l'**Obiettivo di performance** più funzionale all'OVPT, attribuendo ad esso un codice alfanumerico che consenta l'identificazione della catena del valore (*nella simulazione: avvio esecuzione e collaudo di interventi di MIGLIORAMENTO della SP "Mare" (VP1_ST1_PERF1), tramite utilizzo completo dei finanziamenti europei dedicati e mediante miglioramento della produttività delle RU e dei tempi di realizzazione della SP "Mare" (VP1_ST1_PERF2). Nell'ipotesi in cui la Provincia non intenda misurare i livelli medi di efficacia e di efficienza, allora si potranno utilizzare i relativi indicatori insieme, senza distinzione.*
- esplicita il **Responsabile amministrativo** (*nella simulazione: Dirigente Ufficio Manutenzione SP "Mare"*) dell'Obiettivo di performance;
- associa le categorie di **stakeholder** ad ogni obiettivo, selezionandole tra quelle dell'OVPT (*Nella simulazione: stakeholder interni come Ufficio Statistica, Ufficio Finanziario; stakeholder interni come Prefettura; Tavolo sicurezza, Agenzia di Mobilità, Forze dell'ordine; Automobilisti*);
- individua gli **indicatori di efficacia e di efficienza** più adeguati per misurare le singole dimensioni della performance: per ogni indicatore va definita la **baseline**, un **target** per ogni anno del triennio, la **fonte** dati.

Pur ricordando che sarebbe sufficiente utilizzare le celle non colorate in celeste per rispettare il dettato dello schema di piano tipo del DM 132/2022, la Provincia che a titolo volontario volesse misurare l'indice medio di efficacia e l'indice medio di efficienza (sia nel PIAO che nel report del PIAO), potrebbe utilizzare le tecniche di normalizzazione e aggregazione illustrate nel paragrafo sulla misurazione del Valore Pubblico, secondo le metodologie ISTAT-CERVAP.

Nell'esempio, si è provato a simulare il REPORT PIAO con la *tecnica della “distanza dalla baseline”* per l'indicatore di quantità offerta (*€ finanziamenti erogati*):

- [BASELINE-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto alla baseline (*nell'anno N+3 per la quantità erogata: +100%*) si può calcolare con la formula $[(risultato-baseline) / baseline] * 100$ ovvero: $[(20-10) / 10] * 100$.
- [TARGET-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto al target (*nell'anno N+3 per la quantità erogata: 0%*) si può calcolare con la formula $[(risultato-target) / target] * 100$ che dimostra totale capacità realizzativa.
- In termini complessivi, la Provincia ha migliorato l'*efficacia media* in misura pari a +73,3% rispetto alla BASELINE al termine del terzo anno, pur in presenza di qualche difficoltà nel centrare pienamente i target della qualità erogata a causa delle minori performance sul rispetto degli standard infrastrutturali programmati (-17,5%) e a causa del peggioramento della qualità percepita da parte dei fruitori della SP “Mare” rispetto a quella attesa (-33,3%).
- Sempre in termini complessivi, la Provincia ha migliorato anche l'*efficienza media* in misura pari a +44,0% rispetto alla BASELINE, con un peggioramento dell'efficienza produttiva rispetto alla baseline (-20,0%) e qualche difficoltà nel centrare pienamente i target a causa della non piena produttività (-31,7%) e della lentezza (-25,0%) nella gestione degli interventi di manutenzione sulle SP “Mare”.

Format 2 – FORMAT e SIMULAZIONE di programmazione delle performance funzionali alla creazione del Valore Pubblico Territoriale pianificato
(celle con sfondo celeste solo per Province con Sistemi di Programmazione e Controllo avanzati)

PIAO SottoSezione 2.2) "Performance" (ciclo N+1-N+3)														
a) OBIETTIVO di PERFORMANCE		b) RESPO NSAB.	c) STAKEH OLDER	d) INDICATORI DI PERFORMANCE										
Cod.	Denomi nazione sintetica	Respon sabile ammin istrativ o	STK interni e esterni	Dimensione	Formula	Pol arit à	Baselin e Anno N	Target			Risultato Anno N+3 (SOLO NEL REPORT)		Fonte	
								Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Delta Baseline	Delta Target		
VPT1_ST1 _PERF1)	Avvio, esecuzio ne e collaudo dei lavori sulla SP "Mare"	I: Ufficio Statistica I: Ufficio Finanziari o	EFFICA CIA	quantità erogata	+ Km migliorati <i>km SP "Mare" migliorati</i> <i>km SP "Mare" totali</i>	+	10%	13%	18%	20%	20%	100,0%	0,0%	Uff. Statis tica Provi ncia (link)
				quantità fruita	+ beneficiari <i>n. potenziali fruitori SP "Mare"</i>	+	40	60	80	100	100	150,0%	0,0%	
				qualità erogata	+ standard infrastrutturali <i>n. standard infrastrutturali rispettati</i> <i>n. standard infrastrutturali da rispettare</i>	+	60%	70%	75%	80%	66%	10,0%	-17,5%	
				qualità percepita	+ citizen satisfaction <i>n. fruitori SP "Mare" soddisfatti</i> <i>n. fruitori SP "Mare" totali</i>	+	30%	40%	50%	60%	40%	33,3%	-33,3%	
	Utilizzo complet o dei finanzia menti europei dedicati e miglora mento della produtti vità RU e tempi di realizzaz ione SP "Mare"	Dirigen te Ufficio Manute zione SP "Mare"	EFFICI ENZA									44,0%	-14%	Uff. Statis tica Provi ncia (link)
				economico - finanziaria	+ risparmi interventi SP "Mare" <i>km SP "Mare" migliorati</i> <i>€ spese per interventi SP "Mare"</i>	+	0,13	0,15	0,17	0,19	0,19	46,2%	0,0%	
				strumental e	+ sinergia utilizzo macchinari tra SP "Mare" e "Montagna" <i>km SP "Mare" migliorati</i> <i>€ macchinari per interventi SP "Mare"</i>	+	0,50	0,80	0,90	1,0	1,0	100,0%	0,0%	
				produttiva	+ produttività interventi SP "Mare" <i>km SP "Mare" migliorati</i> <i>RU dedicate a interventi SP "Mare"</i>	+	0,70	0,76	0,78	0,82	0,56	-20,0%	-31,7%	
				temporale	+ velocità interventi SP "Mare" <i>km SP "Mare" migliorati</i> <i>Tempi per interventi su SP "Mare"</i>	+	0,4	0,6	0,7	0,8	0,6	50,0%	-25,0%	

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.3) ANTICORRUZIONE

La SottoSezione in oggetto costituisce la terza articolazione della Sezione 2) “Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione”, secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022, e va predisposta in modo differenziato per livello di maturità dell’architettura di P&C delle Province (Dimensione Base o Avanzata), ricordando che il “NO” suggerisce l’esonero per le Province con Sistemi di P&C meno avanzati. **Il riferimento è costituito dalle indicazioni dell’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).**

In generale, si può affermare che, prevenendo fenomeni di cattiva amministrazione e promuovendo obiettivi di imparzialità e trasparenza, la prevenzione della corruzione contribuisce a generare VPT, sia evitandone l’erosione a seguito di fenomeni corruttivi e di sprechi, sia contribuendo alla crescita organizzativa delle amministrazioni e alla crescita sociale ed economica dei territori.

Vademecum 6 – Il “Chi fa cosa, come e quando” della SottoSezione 2.3) ANTICORRUZIONE

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE		B	A
2.3) Anticorruzione			
1. STRUTTURA	<ul style="list-style-type: none"> La SottoSezione 2.3) sulla Prevenzione della corruzione e sulla trasparenza è strutturabile in due parti dalle Province che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali a proteggere specifici OVPT: <ul style="list-style-type: none"> una PARTE GENERALE, predisposta nel rispetto della normativa anticorruzione, dei PNA e degli atti di regolazione di ANAC e volta a programmare tutti gli obiettivi anticorruzione e trasparenza e le relative misure (generali e specifiche) che non siano direttamente funzionali a proteggere e quindi creare Valore Pubblico Territoriale. una PARTE FUNZIONALE, comprendente gli obiettivi anticorruzione e trasparenza e le relative misure (specifiche) che siano direttamente funzionali a proteggere specifiche performance e, quindi, specifici Obiettivi di VPT: <i>si pensi ad un obiettivo di rafforzamento dei controlli sui finanziamenti europei e di digitalizzazione dei processi (anticorruzione e trasparenza) a protezione dell’obiettivo di miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza (+performance) degli interventi di manutenzione delle Strade Provinciali, al fine ultimo del miglioramento dello loro Valore Pubblico Territoriale sia dal punto di vista sociale, che sanitario ed economico (+VPT).</i> 	NO	SI
2. CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> Ogni parte della SottoSezione 2.3) comprende contenuti diversi, rispondendo a precise funzioni informative: <ul style="list-style-type: none"> PARTE GENERALE: contiene l'analisi dei rischi e la programmazione delle misure anticorruzione riferite a tutti i processi della Provincia già mappati nell’Allegato unico della SottoSezione 2.1 VPT. La valutazione e il trattamento dei rischi vanno esposti in forma sintetica nel PIAO e in forma analitica nell’Allegato unico della SottoSezione 2.3) PARTE FUNZIONALE, a valle della fotografia della carta d’identità organizzativa dei processi funzionali a proteggere gli specifici obiettivi di performance e quindi ogni specifico OVPT, dopo la fase del risk assessment, e nell’ambito della fase di risk treatment, la Provincia programma gli obiettivi anticorruzione e trasparenza e le specifiche misure e associa adeguati indicatori per quantificare l'attuazione delle misure definite secondo il PNA. Onde consentire la programmazione e il successivo monitoraggio ogni catena di generazione del Valore Pubblico Territoriale deve essere contraddistinta da apposito codice alfanumerico (ad es. VPT1_PERF1_ANT1: è la prima misura specifica anticorruzione che protegge il primo obiettivo di performance relativo al primo Obiettivo di VPT). 	Si veda tabella 25	
3. MISURAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Per pianificare le misure anticorruzione e trasparenza attese vanno quantificati la baseline e i target triennali. Per rendicontare le misure anticorruzione e trasparenza realizzate va quantificato ogni risultato annuale conseguito mediante il monitoraggio del RPCT secondo le indicazioni fornite da ANAC nel PNA 2019 (e relativo allegato) e nel PNA 2022. L’ente quantifica lo scostamento del risultato rispetto al target e l’andamento rispetto alla baseline, per far emergere le criticità riscontrate ed individuare i correttivi da apportare per la programmazione successiva. 	Si veda tabella 25	
4. FORMA	<ul style="list-style-type: none"> Ogni parte va rappresentata in modo tale da semplificare la comunicazione dei contenuti, ricorrendo alle soluzioni proposte dall’ANAC: <ul style="list-style-type: none"> per la PARTE GENERALE, la Provincia deve attenersi alle indicazioni fornite da ANAC, ispirandosi comunque ai criteri di semplificazione comunicativa; per la PARTE FUNZIONALE, la Provincia può utilizzare il format proposto al termine della SottoSezione. 	NO	SI
5. MODALITÀ	<p>La SottoSezione 2.3) del PIAO viene predisposta viene predisposta dal RPCT, anche autonomamente ma coordinandosi con l’Integration Team della Provincia, seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 4) nonché in conformità al PNA e agli atti di regolazione di ANAC: si suggerisce di predisporre la prima bozza 2 mesi prima di approvare il PIAO) e di apportare le revisioni entro il consolidamento (entro 1 mese dall’approvazione del bilancio previsionale).</p> <p>La SottoSezione 2.3) del REPORT viene predisposta dall’Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6), richiamando la Relazione annuale del RPCT prevista dalla Legge n. 190/2012.</p>	NO	SI

Focus su struttura, contenuti, misurazione e forma della SottoSezione 2.3) Anticorruzione

Tutta la programmazione anticorruzione deve essere contenuta nel PIAO, senza possibilità che confluiscia in altri piani, al fine di consentire una programmazione organica ed integrata con le altre SottoSezioni. La SottoSezione 2.3) può essere strutturata in due parti dalle Province con architetture di P&C di livello avanzato, una parte generale e una parte funzionale, finalizzata ad individuare le misure specifiche anticorruzione e trasparenza tese a proteggere specifiche performance funzionali a specifici OVPT.

La PARTE **GENERALE** è predisposta nel rispetto della Legge 190/2012, dei PNA e/o degli atti di regolazione di ANAC. Di seguito, un esempio di come la Parte Generale potrebbe essere strutturata, anche per favorire una maggiore semplificazione per le Province:

- Introduzione: elenco degli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza individuati dall’organo di indirizzo, che non siano direttamente funzionali a specifici obiettivi di performance e a specifici Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale;

- Anagrafica: rinvio alla Sezione 1) Anagrafica del PIAO, evitando qualsiasi duplicazione;

- Analisi del contesto esterno e interno: rinvio all’analisi effettuata nella sottosezione del PIAO 2.1) Valore Pubblico, ove quest’ultima sia esaustiva ai fini della programmazione della strategia di prevenzione della corruzione. In caso contrario, occorre valorizzare (ovvero aggiungere) tutti gli elementi considerati rilevanti a tal fine.

Rispetto al CONTESTO ESTERNO, da inserire nella SottoSezione 2.1) VP e qui da richiamare, occorre indicare le caratteristiche strutturali e congiunturali dell’ambiente nel quale la Provincia opera che potrebbero favorire/agevolare il verificarsi di fenomeni corruttivi e, al tempo stesso, condizionare la valutazione del rischio e il monitoraggio dell’idoneità delle misure di prevenzione. Si tratta di variabili da considerare attentamente nella individuazione dei rischi corruttivi e nella scelta di misure di contenimento adeguate.

Con riguardo al CONTESTO INTERNO, da inserire nella SottoSezione 2.1) VP e qui da richiamare, è necessario rinviare alla mappatura “unica e integrata” dei processi. I processi individuati nella mappatura devono fare riferimento a tutta l’attività svolta dall’organizzazione e non solo a quei processi che sono ritenuti a maggior rischio. L’elenco completo dei processi comprende quindi sia quelli funzionali alla creazione di VPT che non, e va inserito nell’Allegato unico della SottoSezione 2.1) VP, parte generale.

Per la parte relativa all’organizzazione si rinvia alla SottoSezione del PIAO 3.1).

- Metodologia di valutazione del rischio: partendo dalla mappatura unica inserita nell’Allegato unico della SottoSezione 2.1), parte generale, occorre procedere all’identificazione, analisi-valutazione del rischio corruttivo e, poi, alla definizione delle misure, nell’ambito dell’Allegato unico della presente SottoSezione 2.3) parte generale. In tale punto, la Provincia chiarisce le modalità con cui sono state svolte le attività di identificazione, valutazione e trattamento del rischio. Nell’allegato unico della presente SottoSezione, parte generale, si procede per ciascuno dei processi elencati nella mappatura unica all’analisi-valutazione dettagliata dei rischi e alla programmazione delle misure, monitoraggio). Va utilizzato un **approccio valutativo che comporti l’elaborazione di un giudizio qualitativo** sul livello di esposizione a rischio abbinato ad ogni evento, articolato in basso, medio, alto, altissimo (All. 1) PNA 2019, p. 28). La metodologia è articolata in:

- FASE 1) IDENTIFICAZIONE DEL RISCHIO: (cfr. all. 1 al PNA 2019, § 4.1). La mappatura dovrà contenere eventi rischiosi in relazione ai singoli processi/attività.
- FASE 2) ANALISI DEL RISCHIO: attraverso l’analisi dei fattori abilitanti della corruzione (Box 9 pag. 27 all. 1 al PNA 2019) è possibile comprendere i fattori di contesto che agevolano gli eventi rischiosi, così da calibrare su di essi le misure più idonee a prevenirli.
- FASE 3) MISURAZIONE DEL RISCHIO: i criteri per la valutazione dell’esposizione al rischio di eventi corruttivi devono tenere conto operativamente di indicatori di rischio (key risk indicators) in grado di fornire delle indicazioni sul livello di esposizione del processo o delle sue attività (Box 10 pag. 29 all. 1 al PNA 2019).
- FASE 4) TRATTAMENTO DEL RISCHIO: sono individuati i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi. Si individuano e progettano misure per la prevenzione della corruzione, generali e specifiche (pag. 35 e ss all 1 al PNA 2019).
- FASE 5) MONITORAGGIO: va programmato con riguardo alle misure generali e specifiche, stabilendo: il responsabile del monitoraggio, i processi e le attività oggetto del monitoraggio; la periodicità delle verifiche e le modalità di svolgimento della verifica. Si verifica l’attuazione e l’adeguatezza delle misure di prevenzione della corruzione (pag. 39 e ss all 1 al PNA 2019). Dagli esiti del monitoraggio delle misure attuate possono emergere criticità o problematiche che rendono necessaria una migliore programmazione dell’annualità successiva o revisione della strategia di prevenzione.

- **Misure generali:** le misure generali intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione provinciale e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione; si rinvia sul punto alla Parte III del PNA 2019.
- La SottoSezione deve contenere anche la programmazione della trasparenza e del relativo monitoraggio ai sensi del d.lgs. n. 33/2013. In questa parte devono essere organizzati i flussi informativi necessari a garantire l'individuazione/elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati. Qui vanno indicati i nominativi dei soggetti responsabili della trasmissione dei dati, intesi quali uffici tenuti alla individuazione e/o alla elaborazione dei dati, e di quelli cui spetta la pubblicazione. È altresì opportuno che la Provincia definisca, in relazione alla periodicità dell'aggiornamento fissato dalle norme, i termini entro i quali prevedere l'effettiva pubblicazione di ciascun dato, nonché le modalità stabilite per la vigilanza ed il monitoraggio sull'attuazione degli obblighi. Si ritiene utile, inoltre, indicare i casi in cui non è possibile pubblicare i dati previsti dalla normativa in quanto non pertinenti rispetto alle caratteristiche organizzative o funzionali dell'ente.

Tabella 23 – Schema rappresentazione trasparenza nel PIAO

Denominazione SottoSezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione SottoSezione livello 2 (Tipologia dati)	Denominazione obbligo	Contenuti obbligo	Aggiornamento	Responsabile/Struttura responsabile pubblicazioni dati	Termine di scadenza pubblicazione*
--	---	-----------------------	-------------------	---------------	--	------------------------------------

Come sopra accennato, si suggerisce di predisporre un ***Allegato unico***, con un indice navigabile che riporti i contenuti elencati di seguito, al fine di evitare un numero eccessivo di allegati anticorruzione e trasparenza come quello che ha caratterizzato i primi cicli di PIAO.

Tabella 24 – Contenuti dell'Allegato unico della SottoSezione 2.3) Rischi corruttivi e trasparenza

2.3) Rischi corruttivi e trasparenza	PARTE GENERALE	
	ALLEGATO UNICO (con indice navigabile)	
	Mappatura con analisi, valutazione, trattamento dei rischi e monitoraggio delle misure -Programmazione delle misure generali e del loro monitoraggio (ove non ricompresa nella Mappatura) -Tabella obblighi di pubblicazione - trasparenza	

La PARTE **FUNZIONALE** contiene le misure *specifiche* a diretta protezione di specifici obiettivi di performance e, indirettamente, di specifici Obiettivi di VPT e più in generale ai fini della generazione di Valore Pubblico Territoriale, specificando le modalità di attuazione delle misure specifiche e, auspicabilmente, riportando gli esiti del monitoraggio (annuale, biennale o triennale) delle suddette misure specifiche programmate nel precedente PIAO.

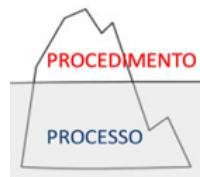
Secondo il processo di Corruption Risk Management definito dal PNA e articolato nella fasi di 1) analisi del contesto interno e identificazione dell'area di rischio, 2-3) Risk Assessment, 4) Risk Treatment, per ogni obiettivo operativo di performance (e quindi per il collegato OVP) che si vuole proteggere, la **SottoSezione in oggetto consente**:

- nella **FASE 1 (CARTA D'IDENTITÀ DEL PROCESSO)**, **di fotografare l'analisi di contesto esterno specifica** (va inserito un rinvio all'*analisi di contesto predisposta per lo specifico OVPT nella SottoSezione 2.1 VP -parte funzionale- evitando duplicazioni*) e **l'analisi di contesto interno specifica** con focus sul processo gestionale che ne definisce il “chi fa cosa, come e quando”. A tal fine si fa riferimento alla metodologia di mappatura prevista nell'Allegato 1 del PNA 2019 che individua 3 step: identificazione, descrizione e rappresentazione. L'ente procede gradualmente con una descrizione analitica dei processi composta da diversi elementi funzionali quali: input, output, responsabilità, attività e fasi, attori interni ed esterni, tenendo conto dell'ordine di priorità nella mappatura suggerito da ANAC che prevede di concentrarsi sui processi in cui sono gestite risorse finanziarie (in primo luogo del PNRR e dei fondi strutturali);

1) CARTA D'IDENTITÀ DEL PROCESSO E IDENTIFICAZIONE DELL'AREA DI RISCHIO										
Obiettivo di VPT e Obiettivo di performance da proteggere	Unità organizzativa	N. processo	Nome processo	Procedimento da cui deriva il processo	Area rischi o	Ordine priorità PNA	Responsabile processo	Input processo	Fasi e Attori processo	Output processo

Che differenza intercorre tra **processo gestionale** e **procedimento amministrativo**?

I due termini spesso vengono (erroneamente) usati come sinonimi, per indicare le attività svolte dagli uffici di una PA. Si tratta invece di due concetti diversi. Per procedimento (amministrativo) s'intende una sequenza concatenata di atti, fatti e attività preordinati all'emanazione del provvedimento finale. Per processo (gestionale) s'intende una sequenza di attività gestionali interrelate ed interagenti che trasformano delle risorse (input) in un output destinato ad un soggetto interno o esterno all'amministrazione (utente). Il processo è costituito sia dalle attività previste dalla normativa per il procedimento (avvio, istruttoria, decisione, provvedimento), sia da attività ulteriori di tipo gestionale, non previste dalla normativa, ma necessarie dal punto di vista organizzativo. Utilizzando la metafora dell'*«iceberg»*, il procedimento amministrativo è la parte visibile (documentale) di un processo gestionale sottostante: un singolo processo può essere associato a diversi procedimenti



- nelle **FASI 2-3 (RISK ASSESSMENT)**, di **analizzare e valutare i rischi corruttivi** che corre l'Obiettivo di performance e quindi il collegato OVP, attraverso un'analisi qualitativa del rischio.

2-3) RISK ASSESSMENT					
Eventi rischiosi	Analisi qualitativa del rischio	Livello rischio (alto, medio, basso)	Motivazione livello di rischio	Graduatoria rischio	Trattamento Rischio (SI/NO)

- nella **FASE 4 (RISK TREATMENT)**, di **programmare** ogni specifico **Obiettivo anticorruzione e trasparenza** e la o le relative **misure** attuative, e di **associare congrui indicatori di gestione del rischio o di trasparenza**, con **baseline** N, target N+1, N+2, N+3 e **fonte**. In caso di fonti diverse per numeratore e denominatore, andrebbero specificate entrambe.

4) RISK TREATMENT									
OBIETTIVO ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA				INDICATORE					
Nome				INDICATORE					
Codice	Nome	Responsabile	Tipologia	Formula	Baseline	Target	Risultato	Fonte	

Per agevolare la Provincia nella predisposizione della SottoSezione 2.3), si propone una **guida operativa alla programmazione degli obiettivi anticorruzione e trasparenza e delle relative misure**, in forma di **domande guida**, da seguire nel rispetto delle indicazioni del PNA vigente e con il coordinamento del RPCT (Responsabile della Corruzione e della Trasparenza).

Tabella 25 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 2.3) ANTICORRUZIONE (PARTE FUNZIONALE)

Fase	ANALISI DI CONTESTO		DOMANDE GUIDA		B	A
	1)	ANALISI DI CONTESTO ESTERNO SPECIFICA: rinvio all'analisi di contesto predisposta per l'Obiettivo di VPT che si vuole proteggere (SottoSezione 2.1) VPT – parte funzionale; ANALISI DI CONTESTO INTERNO SPECIFICA (CARTA D'IDENTITÀ DEL PROCESSO): con riferimento ad ogni Obiettivo di Performance che si vuole proteggere, e quindi all'Obiettivo di VPT collegato, la Provincia dovrebbe definire la carta d'identità del processo , individuando il procedimento amministrativo e il processo gestionale che ne consente il raggiungimento, con i relativi dettagli organizzativi (chi fa cosa, come e quando). Occorre, inoltre, individuare l'area di rischio.	2)	DOMANDE GUIDA		
Fasi 2-3)	RISCHI	Con riferimento ad ogni Obiettivo di Performance, e quindi all'Obiettivo di VPT che si vuole proteggere, la Provincia dovrebbe svolgere il risk assessment , analizzando gli eventi rischiosi e valutandone il livello di rischio, tra basso, medio o alto. <i>La SottoSezione 2.3) parte funzionale, è dedicata prioritariamente ai rischi corruttivi, ma le Province potrebbero gestire al suo interno anche altre categorie di rischio.</i>	DOMANDE GUIDA	B	A	
Fase 4)	a) OBIETTIVI E MISURE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	La Provincia pianifica uno o più obiettivi di prevenzione della corruzione e declina ognuno di essi in una o più misure specifiche di gestione del rischio corruttivo. Per misura specifica di gestione del rischio corruttivo, da individuarsi nella fase di risk treatment , s'intende: <i>una misura anticorruzione o trasparenza funzionale a proteggere - direttamente- uno specifico Obiettivo di performance e -indirettamente- una specifica strategia di creazione e quindi uno specifico Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale.</i> Per ogni Obiettivo di Performance: va programmata almeno una misura funzionale alla sua protezione e alla sua creazione (-rischi→+performance→+VPT), da rappresentarsi tramite codici alfanumerici: es VPT1 ST1 PER1 ANT1).	DOMANDE GUIDA	B	A	
	b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	Per Responsabile amministrativo della misura s'intende <i>il Dirigente al quale viene assegnata la misura</i> , sotto il coordinamento del RPCT.	DOMANDE GUIDA	B	A	
		Chi è il Responsabile amministrativo?	DOMANDE GUIDA	SI	SI	

	c) STAKEHOLDER					DOMANDE GUIDA		B	A
	Per stakeholder esterno s'intendono: <i>i cittadini, le imprese, le organizzazioni e gli altri soggetti destinatari o semplicemente interessati alla misura</i> . Per stakeholder interno s'intende: <i>un altro ufficio della Provincia che è interessato o che contribuisce alla misura</i> .					Chi è interessato alla misura? Chi contribuisce alla misura?		NO	SI
	d) INDICATORI DI GESTIONE DEL RISCHIO					DOMANDE GUIDA		B	A
	Per Indicatore di gestione del rischio s'intende: <i>lo strumento di quantificazione della capacità di mitigare il rischio corruttivo o di promuovere la trasparenza</i> . Per definire l'anagrafica di ogni indicatore di gestione del rischio vanno indicati la dimensione tratta dalla tassonomia delle misure ANAC (controllo, regolamentazione, ecc.), la formula di calcolo; la polarità , la fonte dei dati (in caso di fonti diverse per numeratore e denominatore di un rapporto andrebbero specificate entrambe).					Quali indicatori per misurare l'attuazione della misura Anticorruzione o trasparenza come protezione degli Obiettivi di Performance (e degli OVPT)? Quale formula? Qualità polarità di movimento? Quale fonte dati?		SI	SI
	Codice alfanumerico VPT PERF ANT ANT1	DIMENSIONE MISURA	FORMULA MISURA	POLARITÀ MISURA	FONTE DATI MISURA				
	Per programmare ogni indicatore di performance vanno indicati la baseline (Anno N) e i tre target annuali attesi (anno N+1, N+2, N+3).					Quanta protezione l'anno precedente (baseline)? Quanta protezione attesa (target)?		SI	SI
	BASELINE MISURA	TARGET MISURA N+1	TARGET MISURA N+2	TARGET MISURA N+3					
	Per rendicontare ogni indicatore analitico di gestione del rischio corruttivo la Provincia calcola:					Quanta protezione realizzata (risultato)? Quanto scostamento rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)? Quanto scostamento rispetto al target (delta risultato-target)?		SI	SI
	RISULTATO MISURA	DELTA RISULTATO-BASELINE MISURA	DELTA RISULTATO-TARGET MISURA	NOTE					

La prevenzione della corruzione è dimensione del Valore Pubblico Territoriale, nella maggior parte dei casi ponendosi come leva per la sua protezione, e divenendo in taluni casi anche leva di creazione: in entrambi i casi, la Provincia pianifica uno o più **obiettivi di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza** e declina ognuno di essi in una o più **misure specifiche di gestione del rischio corruttivo**. Pur mantenendo una propria valenza autonoma, gli obiettivi anticorruzione e trasparenza vanno programmati dall'organo di indirizzo, alla luce delle peculiarità di ogni Provincia e degli esiti dell'attività di monitoraggio sul Piano, e comunque sempre in modo che siano funzionali alle strategie di creazione del Valore Pubblico Territoriale contenute nella SottoSezione 2.1) del PIAO. Per individuare gli obiettivi di prevenzione della corruzione e le misure specifiche in cui i primi possono essere declinati occorre fare riferimento alle indicazioni fornite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione nell'ambito dei vari PNA.

Tabella 26 – Obiettivi e misure anticorruzione e trasparenza (rielaborazione da ANAC)

Obiettivi	Misure
Rafforzamento analisi dei rischi e misure di prevenzione con riguardo alla gestione dei fondi europei e del PNRR	
Rafforzamento analisi dei rischi e misure di prevenzione rispetto alla gestione degli appalti pubblici e alla selezione del personale	Controllo
Consolidamento di un sistema di indicatori per monitorare l'attuazione del PTPCT o della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO integrato nel sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	
Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli <i>stakeholder</i> , sia interni che esterni	
Informatizzazione dei flussi per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione “Amministrazione Trasparente (AT)”	Trasparenza
Miglioramento continuo della chiarezza e conoscibilità dall'esterno dei dati presenti nella sezione AT	
Miglioramento dell'organizzazione dei flussi informativi e della comunicazione al proprio interno e verso l'esterno	
Promozione delle pari opportunità per l'accesso agli incarichi di vertice (trasparenza ed imparzialità dei processi di valutazione)	Standard di comportamento
Revisione della regolamentazione interna (a partire dal codice di comportamento e dalla gestione dei conflitti di interessi)	Regolamentazione
Miglioramento del ciclo della performance in una logica integrata (<i>performance</i> , trasparenza, anticorruzione)	
Integrazione tra sistema di monitoraggio del PTPCT o della SottoSezione 2.3) e il monitoraggio degli altri sistemi di controllo interni	Integrazione e Semplificazione
Coordinamento della strategia di prevenzione della corruzione con quella del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo	
Digitalizzazione dell'attività di rilevazione e valutazione del rischio e di monitoraggio	Digitalizzazione
Incremento della formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e sulle regole di comportamento per il personale della struttura dell'ente anche ai fini della promozione del Valore Pubblico Territoriale	Formazione
Soluzioni innovative per favorire la partecipazione degli <i>stakeholder</i> alla elaborazione della strategia di prevenzione della corruzione	
Promozione di strumenti di condivisione di buone pratiche (ad es. costituzione/partecipazione a Reti di RPCT in ambito territoriale)	Sensibilizzazione e partecipazione

Come quantificare le misure della SottoSezione 2.3) “Anticorruzione”? **I KRI o Key Risk Indicators** I **livelli INTERMEDI della Piramide del VPT** corrispondono alle SottoSezioni 2.2) (Performance) e 2.3) (Rischi corruttivi) e rispondono alle domande “**come creare il VPT?**” e “**come proteggere il VPT?**”, da affrontare in modo integrato così da proteggere gli specifici Obiettivi di performance con specifiche misure anticorruzione. In tal modo, la gestione dei rischi migliora le performance, perché fornisce informazioni utili ad assumere decisioni migliori. Quali indicatori si potrebbero utilizzare a tal fine? Di seguito, si propone una tassonomia di indicatori a partire dal PNA 2019.

Tabella 27 – Tassonomia ed esempi di indicatori anticorruzione e trasparenza (All. 1, PNA 2019)

TASSONOMIA		ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027
Controllo	<i>N. o % di controlli effettuati su numero di pratiche/provvedimenti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • N. atti trasmessi / N. rilievi da parte della GdF (Provincia di Ferrara) • N. report PNRR verificati dal RPCT (Provincia di Lucca) • N. verifiche / N. dichiarazioni (Provincia di Bergamo)
Trasparenza	<i>N. o % pubblicazioni di un determinato atto/dato/informazione oggetto di pubblicazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> • N. atti pubblicati/n atti da pubblicare (Provincia di Ferrara) • Totale punteggi assegnati / somma punteggi massimi conseguibili per le attestazioni rilasciate dall'OIV (Provincia di Ravenna)
Standard di comportamento	<i>N. o % incontri o comunicazioni effettuate N. o % standard rispettati</i>	<ul style="list-style-type: none"> • N. incontri su antiriciclaggio ad opera della GdF (Provincia di Lucca) • % determine con distinzione Responsabile Procedimento (Provincia di Prato) • % determine che rispettano gli obblighi di trasparenza (Provincia di Prato) • % determine che rispettano le previsioni normative in tema di proroghe e rinnovi (Provincia di Prato) • % determine che rispettano gli obblighi di motivazione (Provincia di Prato)
Regolamentazione	<i>N. o % regolamentazioni effettuate N. o % regolamentazioni verificate</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Attestazione nella determina di affidamento del rispetto del principio di rotazione (Provincia di Frosinone)
Digitalizzazione	<i>N. o % processi e/o servizi digitalizzati</i>	<ul style="list-style-type: none"> • % condivisione dei dati attraverso la costituzione del fascicolo elettronico (Provincia di Lucca)
Formazione	<i>* Le azioni formative vanno programmate all'interno della SottoSezione Formazione</i>	
Sensibilizzazione	<i>N. o % iniziative di sensibilizzazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> • N. interventi di sensibilizzazione come la giornata della trasparenza (varie Province)
Rotazione	<i>N. o % incarichi/pratiche ruotate</i>	<ul style="list-style-type: none"> • % ditte che hanno effettuato 5 o più interventi (Provincia di Ferrara)
Segnalazione e protezione	<i>N. o % azioni particolari per agevolare, sensibilizzare, garantire i segnalanti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • N. Segnalazioni / N. Dipendenti (Provincia di Bergamo) • N. Controlli/ N. Dipendenti (Provincia di Bergamo)

Focus sulle modalità di predisposizione (processo e soggetti) della SottoSezione 2.3) Anticorruzione

Nell'ambito della fase 4 del processo di PIAO previsto dalle Linee Guida, con riferimento ad ogni Obiettivo di performance (e correlato Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale), l'Integration Team (ad es., tramite il format e la simulazione di seguito proposti):

- programma l'**Obiettivo** e la relativa **Misura anticorruzione o trasparenza** specifica più funzionale alla protezione della performance e del VPT, attribuendo ad esso un codice alfanumerico che consenta l'identificazione della catena del valore: *Nella simulazione: VP1_ST1_PERF1_ANTI: Controllo affidamento lavori manutenzione SP "Mare"; VP1_ST1_PERF1_ANT21; Digitalizzazione processo affidamento lavori manutenzione SP "Mare";*
- esplicita il **Responsabile amministrativo** (*nella simulazione: RPCT*) dell'Obiettivo e della Misura specifica;
- associa le categorie di **stakeholder** ad ogni obiettivo, selezionandole tra quelle dell'OVPT (*nella simulazione, Corte dei Conti e imprese*);
- individua gli **indicatori anticorruzione** (*nella simulazione: N. affidamenti controllati / N. affidamenti totali*) e **trasparenza** (*nella simulazione: N. affidamenti digitalizzati / N. affidamenti totali* e definisce baseline, target e fonte.

Nella simulazione, il REPORT PIAO evidenzia che la Provincia, al terzo anno, ha attuato il 100% delle misure anticorruzione e trasparenza programmate, mettendo quindi in sicurezza le performance e, quindi, la creazione di Valore Pubblico Territoriale.

Format 3 – FORMAT e SIMULAZIONE di programmazione delle misure anticorruzione funzionali alla protezione del Valore Pubblico Territoriale pianificato (celle con sfondo celeste solo per Province con Sistemi di Programmazione e Controllo avanzati)

PIAO SottoSezione 2.3) "Anticorruzione e Trasparenza"																		
OBIETTIVO di PERFORMANCE e di VPT da proteggere		Fase 1) CARTA D'IDE NITA PROC ESSO	Fasi 2-3) RISK ASSESSMENT		a) OBIETTIVO anticorruzione e trasparenza		b) RESPONSBILE	c) STAKEHOLDER	Fase 4) RISK TREATMENT									
					Rafforzamento controlli e processi digitali per ridurre rischi corruttivi sull'affidamento lavori				d) INDICATORE di Corruption Risk Management									
					a) MISURE anticorruzione e trasparenza				Formula		Polarità	Baseline Anno	Target			Risultato Anno N+3 (NEL REPORT)		
Cod.	Denominazione sintetica	Denominazione processo	Eventi rischi	Valutazione rischi	Codice	Denominazione	Tipologia misura			Formula			Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Delta Baseline	Delta Target	Fon te
VPT1_ST1_PERF1 e 2)	Avvio, esecuzione e collaudo di interventi di MIGLIORAMENTO della SP "Mare", tramite utilizzo completo dei finanziamenti europei dedicati e mediante miglioramento della produttività delle RU e dei tempi di realizzazione	MIGLIORAMENTO SP CRITICHE	Rischi corrutti ivi su affidamento lavori manutenzione e SP "Mare"	Medio	ANT1)	Controlli procedure di affidamento lavori di manutenzione SP "Mare"	CONTROLLI	RPCT	Corte dei Conti Imprese	+affidamenti controllati <i>N. affidamenti controllati</i> <i>N. affidamenti totali</i>	+	50%	70%	90%	100%	100% 100,0%	0,0%	Sito Ente (link)
					ANT2)	Digitalizzazione procedure di affidamento lavori di manutenzione SP "Mare"	DIGITALIZZAZIONE	Resp. Ufficio informatica	Imprese	+affidamenti digitalizzati <i>N. affidamenti digitalizzati</i> <i>N. affidamenti totali</i>	+	50%	70%	90%	100%	100% 100,0%	0,0%	Sito Ente (link)

La Sezione 3 “Organizzazione e Capitale Umano” si articola nelle seguenti SottoSezioni.

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
3.1) Organizzazione o Salute organizzativa: condizioni abilitanti di tipo organizzativo del VPT, in forma di Azioni di sviluppo organizzativo	
3.2) Organizzazione del Lavoro Agile o Salute organizzativa agile: condizioni abilitanti di tipo organizzativo del VPT, in forma di Azioni del LA	
3.3.1) Fabbisogno del personale o Salute professionale/assunzionale: condizioni abilitanti di tipo professionale del VPT, in forma di Azioni di reclutamento	
3.3.2) Formazione del personale o Salute professionale/formativa: condizioni abilitanti di tipo professionale del VPT, in forma di Azioni di formazione	

Nel caso in cui la Provincia preferisca programmare le **azioni di tipo positivo, infrastrutturale, digitale, economico-finanziario-patrimoniale** non solo in forma di Obiettivi di performance (all'interno della SottoSezione 2.2) ma anche come **condizioni abilitanti** della performance e del Valore Pubblico Territoriale, allora si potrebbero creare delle successive SottoSezioni 3.n).

3.4) Salute di clima e di genere (opzionale): Azioni di mantenimento/miglioramento del benessere organizzativo, delle pari opportunità, dell'inclusione, delle diverse abilità e/o dell'equilibrio di genere
3.5) Salute infrastrutturale (opzionale): Azioni di mantenimento/miglioramento dell'accessibilità, della sicurezza, dell'efficientamento energetico
3.6) Salute digitale (opzionale): Azioni di digitalizzazione, di miglioramento del sistema informativo
3.7) Salute economico-finanziaria-patrimoniale (opzionale): Azioni di mantenimento/miglioramento di economicità, fluidità finanziaria, solidità patrimoniale

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.1) ORGANIZZAZIONE

La SottoSezione 3.1) è la prima articolazione della Sezione 3) “Organizzazione e Capitale Umano”, secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022, e va predisposta in modo differenziato per livello di maturità dell'architettura di P&C delle Province (Dimensione Base o Avanzata).

Vademecum 7 – Il “Chi fa cosa, come e quando” della SottoSezione 3.1) ORGANIZZAZIONE

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		B	A
3.1) Organizzazione			
1. STRUTTURA	<ul style="list-style-type: none"> La SottoSezione 3.1) Organizzazione è strutturabile in due parti dalle Province che intendano distinguere i contenuti organizzativi generali da quelli funzionali ad abilitare specifici Obiettivi di VPT: <ul style="list-style-type: none"> la PARTE <i>GENERALE</i> serve a fotografare in modo sintetico la situazione organizzativa generale dell'organizzazione al 31.12 dell'anno precedente (es. organigramma e ampiezza organizzativa). Sarebbe preferibile inserire l'organigramma già nell'analisi di contesto interno, SottoSezione 2.1, rimandando alla presente SottoSezione per i dettagli. la PARTE <i>FUNZIONALE</i> serve a programmare le azioni di sviluppo o innovazione organizzativa più funzionali a ridurre specifici rischi corruttori, a migliorare specifiche performance e ad abilitare specifici OVPT: <i>si pensi all'innovazione organizzativa della creazione di un Ufficio per il Project Management SP “Mare” (+salute organizzativa), diretta ad abilitare l'obiettivo di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza (+performance) degli interventi di manutenzione delle SP, al fine ultimo del miglioramento dello loro Valore Pubblico Territoriale sia dal punto di vista sociale, che sanitario ed economico (+VPT).</i> 	NO	SI
2. CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> Se un'azione di sviluppo o innovazione di tipo organizzativo: <ul style="list-style-type: none"> è trasversale a tutta la Provincia, va inserita nella parte <i>generale</i> della SottoSezione; è diretta ad una specifica area organizzativa ed è funzionale ad uno specifico OVP, va inserita nella parte <i>funzionale</i>. Ogni parte comprende contenuti diversi, rispondendo a precise funzioni informative: <ul style="list-style-type: none"> La PARTE <i>GENERALE</i> può contenere: <ul style="list-style-type: none"> ✓ la fotografia dell'organizzazione al 31.12 dell'anno precedente, espressa tramite: <ul style="list-style-type: none"> dettagli della struttura organizzativa e/o dei processi gestionali (in caso di organizzazione per processi); l'ampiezza organizzativa (quante Risorse Umane in quali unità organizzative), l'ampiezza media per Unità organizzativa e l'indicazione di eventuali ulteriori dettagli; la rappresentazione degli incarichi dirigenziali e delle posizioni organizzative, con indicazione delle qualifiche e del totale delle unità considerate; la rappresentazione dei profili di ruolo, con descrizione del modello di rappresentazione dei profili di ruolo (come definiti dalle Linee Guida di cui all'articolo 6-ter, comma 1, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165) e rappresentazione grafica della composizione dell'organico dell'ente locale in termini di profili di ruolo. ✓ le linee strategiche dell'organizzazione dell'Amministrazione/Ente: <ul style="list-style-type: none"> l'eventuale descrizione di interventi e azioni necessarie ad assicurare la coerenza del modello organizzativo rispetto agli obiettivi di valore pubblico identificati La PARTE <i>FUNZIONALE</i> contiene, per ogni specifico Obiettivo di VPT pianificato e connessa strategia attuativa: <ul style="list-style-type: none"> a) l'Azione organizzativa funzionale ad ogni OVPT b) il Responsabile amministrativo; c) gli Stakeholder interni ed esterni destinatari/interessati oppure che contribuiscono alla sua realizzazione (c.d. contributor); d) gli indicatori di salute organizzativa utilizzabili per misurare l'adeguatezza organizzativa della Provincia. 	Si veda tabella 28	
3. MISURAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Per fotografare l'anagrafica degli indicatori vanno definite: dimensione (salute organizzativa), formula, polarità, fonte. Per pianificare i miglioramenti organizzativi attesi vanno misurati la baseline e i target triennali. Per rendicontare i miglioramenti organizzativi realizzati va misurato ogni risultato annuale conseguito. La Provincia potrebbe quantificare l'eventuale scostamento del risultato rispetto al target e l'andamento rispetto alla baseline. 	Si veda tabella 28	
4. FORMA	<ul style="list-style-type: none"> Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: <ul style="list-style-type: none"> la PARTE <i>GENERALE</i> non ha un format preciso, ma si suggerisce selettività dei contenuti (scelta delle informazioni principali) e semplicità di comunicazione (utilizzo di tabelle e grafici); la PARTE <i>FUNZIONALE</i> può essere rappresentata tramite il format proposto di seguito. 	NO	SI
5. MODALITÀ	<p>La SottoSezione 3.1) del PIAO viene predisposta dall'Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 5), nel rispetto di quanto previsto per gli enti locali dalla normativa di riferimento e dall'UPI: si suggerisce di predisporre la prima bozza della SottoSezione 1 mese prima di approvare il PIAO e di apportare le revisioni entro il consolidamento (entro 1 mese dall'approvazione del bilancio previsionale).</p> <p>La SottoSezione 3.1) del REPORT viene predisposta dall'IT seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza 3 mesi prima di approvare il REPORT e di apportare le revisioni entro GIUGNO.</p>	NO	SI

Per agevolare la Provincia nella programmazione delle azioni organizzative funzionali ad ogni OVPT, si propone uno **strumento di “guida operativa alla programmazione” delle suddette azioni**.

Tabella 28 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 3.1) ORGANIZZAZIONE (PARTE FUNZIONALE)

a) AZIONE ORGANIZZATIVA (DI SVILUPPO O INNOVAZIONE)					DOMANDE GUIDA	B	A
Per azione organizzativa (di sviluppo o di innovazione) s'intende un'azione di <i>riorganizzazione per strutture, per processi, per progetti, di creazione di una nuova unità organizzativa, di incremento dell'ampiezza organizzativa</i> . Ogni azione organizzativa:					Quale azione organizzativa per favorire il raggiungimento dell'Obiettivo di performance e, in ultima istanza, dell'Obiettivo di VPT?		
<ul style="list-style-type: none"> • va costruita avendo cura che non sia fine a sé stessa, bensì funzionale ad abilitare l'Obiettivo di VPT pianificato (+salute organizzativa→+Valore Pubblico Territoriale); • va declinata in termini di quantità (ad es. N. o % strutture; N. o % processi; N. o % RU coinvolte) oppure di qualità (ad es. % competenze organizzative; % gradimento iniziative); • va rappresentata tramite l'utilizzo di codici alfanumerici: es VPT1_ST1_PERF1_SalORG1 oppure per brevità es VPT1 ORG1. 						NO	SI
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO					DOMANDE GUIDA	B	A
Per responsabile amministrativo s'intende <i>il Dirigente assegnatario dell'azione di sviluppo organizzativo</i> .					Chi è il Respons. amministrativo?	NO	SI
c) STAKEHOLDER					DOMANDE GUIDA	B	A
Per stakeholder s'intendono i soggetti interni o esterni alla Provincia che sono interessati o che contribuiscono alla realizzazione di un progetto di riorganizzazione per strutture, per processi, per progetti, ecc..					Chi è interessato o contribuisce all'azione organizzativa?	NO	SI
d) INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA					DOMANDE GUIDA	B	A
Per Indicatore di salute organizzativa s'intende: <i>lo strumento di misurazione dei driver organizzativi del VPT</i> . Per ogni azione organizzativa: va individuato almeno 1 indicatore di salute organizzativa . Per definire l'anagrafica di ogni indicatore analitico di salute organizzativa vanno indicati:					Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo dell'azione organizzativa? Quale formula? Qualità polarità di movimento? Quale fonte dati		
<ul style="list-style-type: none"> • la dimensione (salute organizzativa); • la formula di calcolo (con esplicitazione di numeratore e denominatore nel caso di rapporto); • la polarità di movimento attesa (+crescente; -decrescente); • la fonte dei dati (trasparente e magari consultabile tramite l'utilizzo di un apposito link navigabile. In caso di fonti diverse per numeratore e denominatore di un rapporto andrebbero specificate entrambe). 						NO	SI
Codice alfanumerico VPT-ORG	DIMENSIONE SALUTE organizzativa	FORMULA SALUTE organizzativa	POLARITA' SALUTE organizzativa	FONTE DATI SALUTE organizzativa			
Per programmare ogni indicatore di salute organizzativa vanno indicati:					Quanta salute organizzativa nell'anno di avvio della politica o del progetto o nell'anno precedente (baseline)? Quanta salute organizzativa attesa nei prossimi tre anni (target)?	NO	SI
BASELINE SALUTE organizzativa	TARGET SALUTE organizzativa N+1	TARGET SALUTE organizzativa N+2	TARGET SALUTE organizzativa N+3				
Per monitorare e rendicontare ogni indicatore analitico di salute organizzativa va calcolato:					Quanta salute organizzativa raggiunta (risultati)? Quanto scostamento della salute organizzativa rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)? Quanto scostamento della salute organizzativa rispetto al target (delta risultato-target)?	NO	SI
RISULTATO SALUTE organizzativa	DELTA RISULTATO-BASELINE SALUTE organizzativa	DELTA RISULTATO-TARGET SALUTE organizzativa	NOTE				

Focus: come misurare le azioni organizzative? Gli indicatori di Salute Organizzativa

La salute organizzativa si colloca nella **BASE della Piramide del Valore Pubblico** perché, insieme alle altre dimensioni di salute, agisce come driver o volano organizzativo dei livelli programmatici superiori, abilitando la protezione e la creazione del VPT. In continuità metodologica con le Linee Guida del DFP 2017-2020, si propone una tassonomia di possibili indicatori di salute organizzativa in chiave sia quantitativa che qualitativa. I dati utili si possono ricavare da fonti informative come, ad es., le banche dati dell'unità preposta all'organizzazione.

Tabella 29 – Tassonomia ed esempi di indicatori di salute organizzativa

RISORSE UMANE	DIM. avanzata	TASSONOMIA	ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027
SALUTE ORGANIZZATIVA		<p>[Quantità]</p> <ul style="list-style-type: none"> • N. iniziative organizzative, con distribuzione assoluta e % tra tipologie: <ul style="list-style-type: none"> ◦ iniziative di riorganizzazione per strutture; strutture riorganizzate; ◦ iniziative di riorganizzazione per processi; processi riorganizzati; • N. RU destinatarie di iniziative organizzative, con eventuale distribuzione assoluta e percentuale: <ul style="list-style-type: none"> ◦ tra macro e micro-unità organizzative; ◦ per aree di inquadramento; ◦ per rapporto di lavoro; ◦ per categoria, sesso, età; ◦ per aree, famiglie, profili professionali. 	<ul style="list-style-type: none"> • N. disposizioni organizzative adottate (Provincia di Prato) • N. riunioni di coordinamento per ogni distretto (primavera/autunno) (Provincia di Ferrara)
		<p>[Qualità]</p> <ul style="list-style-type: none"> • % standard di qualità delle iniziative organizzative. • % gradimento delle iniziative organizzative 	<ul style="list-style-type: none"> • % gradimento iniziative (varie Province) • % dirigenti / PO che adottano un approccio per progetti/obiettivi (Provincia di Lucca)

Focus sulle modalità di predisposizione (processo e soggetti) della SottoSezione 3.1) Organizzazione

Nell'ambito della fase 5 del processo di PIAO previsto dalle Linee Guida, con riferimento ad ogni obiettivo di performance (e correlato OVPT), l'IT:

- programma l'**azione organizzativa** più funzionale ad abilitare il miglioramento delle performance e, quindi, la creazione di Valore Pubblico Territoriale, attribuendole un codice alfanumerico inequivocabile (*nella simulazione, VPT1_ST1_PERF1_SalORG1 o direttamente VPT1_ORG1 per brevità: nella simulazione: Creazione dell'Ufficio Project Management per la gestione dei lavori sulle SP "Mare"*);
- esplicita il **Responsabile amministrativo** (*nella simulazione: Responsabile Ufficio Organizzazione*);
- associa le categorie di **stakeholder** ad ogni obiettivo, selezionandole tra quelle dell'OVPT (*nella simulazione, Ufficio personale*);
- individua gli **indicatori di salute organizzativa** (*nella simulazione: Scala di avanzamento creazione Ufficio PM SP "Mare"*), determinando, per ognuno di essi la **baseline**, un **target** per ogni anno del triennio, la **fonte** dati.

Pur ricordando che sarebbe sufficiente utilizzare le celle non colorate in celeste per rispettare il dettato dello schema di piano tipo del DM 132/2022, la Provincia che a titolo volontario volesse misurare l'**indice medio di salute organizzativa** (sia nel PIAO che nel report del PIAO), potrebbe utilizzare le tecniche di normalizzazione e aggregazione illustrate nel paragrafo sulla misurazione del Valore Pubblico Territoriale. Nella simulazione, si è provato a simulare il REPORT PIAO con la *tecnica della "distanza dalla baseline"* per l'indicatore + *Innovazione organizzativa*:

- [BASELINE-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto alla baseline (*nell'anno N+3 per l'Innovazione organizzativa: +100%*) si può calcolare con la formula $[(\text{risultato-baseline}) / \text{baseline}] * 100$ ovvero: $[(2-1) / 1] * 100$.
- [TARGET-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto al target (*nell'anno N+3 per la quantità erogata: 0,0%*) si può calcolare con la formula $[(\text{risultato-target}) / \text{target}] * 100$ che dimostra un pieno raggiungimento del target.
- In termini complessivi, la Provincia ha migliorato la salute organizzativa media in misura pari a +90,0% rispetto alla BASELINE al termine del terzo anno, pur in presenza di qualche difficoltà nel centrare pienamente i TARGET sia di innovazione organizzativa (-33,3%) che di incremento dell'ampiezza organizzativa dell'Ufficio PM (-10,0%). Tali difficoltà potrebbero essere la causa della minore efficienza produttiva sia rispetto alla baseline che rispetto al target atteso nella SottoSezione 2.2) Performance e del minore impatto sociale "fruibilità" rispetto al target atteso nella SottoSezione 2.1) VPT.

*Format 4 – FORMAT e SIMULAZIONE di programmazione delle azioni di sviluppo organizzativo abilitanti del Valore Pubblico Territoriale pianificato
(celle con sfondo celeste solo per Province con Sistemi di Programmazione e Controllo avanzati)*

PIAO SottoSezione 3.1) "Organizzazione" (ciclo N+1-N+3)														
a) AZIONE DI SALUTE		b) RESPON SAB.	c) STAKEHO LDER	d) INDICATORI DI SALUTE										
Cod.	Denominazi one sintetica	Respons abile ammini strativo	STK interni e esterni	Dimensi one	Formula	Polar i tà	Baseline Anno N	Target			Risultato (SOLO NEL REPORT)			
								Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Anno N+3	Delta Baseline	Delta Target	Fonte
VPT1_ST2_PERF1-2_SalORG1)	Creazione dell'Ufficio Project Management per la gestione dei lavori sulle SP "Mare"	Responsabile Ufficio organizzazione	I: Ufficio Personale	SALUT E ORGA NIZ-ZATIV A	+ Innovazione organizzativa <i>Scala di avanzamento creazione Ufficio PM 25% marzo --> 50% aprile--> 75% maggio --> 100% giugno</i>	+	33,3%	66,6%	100%	100%	66,6%	+100,0%	-33,3%	Uff. Statistica Provincia (link)
					+Ampiezza organizzativa: <i>NRU Ufficio PM SP "Mare"</i>	+	5	8	10	10	9	+80,0%	-10,0%	

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.2) LAVORO AGILE

La SottoSezione 3.2) costituisce la seconda articolazione della Sezione 3) “Organizzazione e Capitale Umano”, secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022 e va predisposta in modo differenziato per livello di maturità dell’architettura di P&C delle Province (Dimensione Base o Avanzata), ricordando che il “NO” suggerisce l’esonero dagli standard di qualità per le Province meno avanzate.

Vademecum 8 – Il “Chi fa cosa, come e quando” della SottoSezione 3.2) LAVORO AGILE

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		B	A
3.2) Lavoro Agile			
1. STRUTTURA	<ul style="list-style-type: none"> La SottoSezione 3.2) Lavoro Agile è strutturabile in due parti dalle Province che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali ad abilitare specifici Obiettivi di VPT: <ul style="list-style-type: none"> la PARTE GENERALE serve a fotografare la situazione organizzativa generale del Lavoro Agile nell’organizzazione al 31.12 dell’anno precedente (es. <i>numero lavoratori agili, soddisfazione per il LA, ecc.</i>), ad attestare il rispetto di adempimenti obbligatori richiesti da norme e/o regolamenti e a programmare azioni di miglioramento del Lavoro Agile trasversali all’intera Provincia; la PARTE FUNZIONALE serve a programmare le azioni di organizzazione del LA più funzionali a massimizzare le opportunità di conciliazione vita-lavoro, a migliorare specifiche performance individuali e organizzative e ad abilitare specifici obiettivi di Valore Pubblico Territoriale: <i>si pensi ad azioni di acquisizione di portatili e di piattaforme collaborative in cloud a favore dei lavoratori agili, dirette a semplificare e velocizzare il modello organizzativo della Provincia (+salute organizzativa agile), funzionali ad abilitare l’obiettivo di miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza (+performance) degli interventi di manutenzione delle SP, al fine ultimo del miglioramento dello loro VPT sia dal punto di vista sociale, che sanitario ed economico (+VPT).</i> 	NO	SI
2. CONTENUTI	<p>Se un’azione di miglioramento dell’organizzazione agile:</p> <ul style="list-style-type: none"> è trasversale a tutta la Provincia, va inserita nella parte <i>generale</i> della SottoSezione; è diretta ad una specifica area organizzativa ed è funzionale ad uno specifico OVPT, va inserita nella parte <i>funzionale</i>. <ul style="list-style-type: none"> Ogni parte comprende contenuti diversi: <ul style="list-style-type: none"> La PARTE GENERALE può contenere: <ul style="list-style-type: none"> ✓ la fotografia dell’organizzazione del Lavoro Agile al 31.12 dell’anno precedente, espressa ad esempio tramite: <ul style="list-style-type: none"> condizioni organizzative del LA: ufficio dedicato; help desk dedicato; sistema per obiettivi; condizioni logistiche del LA: spazi di co-working; ecc.; condizioni digitali del LA: portatili; piattaforme collaborative; banche dati; ecc.; condizioni professionali del LA: corsi di formazioni mirati obbligatori e facoltativi; ecc.; condizioni economico-finanziarie del LA: fondi stanziati; ecc.; consistenza del personale in LA e soddisfazione del personale in LA, con distribuzione assoluta e percentuale: <ul style="list-style-type: none"> tra macro e micro-unità organizzative; per aree di inquadramento (dirigenti, personale non dirigenziale, ecc.); per rapporto di lavoro (tempo indeterminato, tempo determinato, ecc.); per categoria, sesso, età; aree, famiglie, profili professionali; impatti del LA: <ul style="list-style-type: none"> impatti per l’amministrazione: impatti economici (-costi gestionali; -costi logistici); impatti per i dipendenti: impatti sociali (work life balance), impatti economici (-costi di commuting); impatti per gli stakeholder: impatti ambientali (-inquinamento). gli adempimenti obbligatori richiesti dalle normative, dai contratti e dal Regolamento sul Lavoro Agile della Provincia, con relativi riferimenti (in forma di box sintetici); l’eventuale strategia generale di organizzazione del Lavoro Agile trasversale all’intera Provincia, con evidenziazione dei ruoli delle parti interessate come i sindacati, ecc. La strategia generale potrebbe essere declinata anche facendo riferimento alle Linee Guida sul POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile) del DFP. La PARTE FUNZIONALE contiene, per ogni specifico Obiettivo di VPT pianificato e connessa strategia attuativa: <ul style="list-style-type: none"> a) l’Azione organizzativa agile funzionale ad ogni OVPT; b) il Responsabile amministrativo; c) gli Stakeholder interni ed esterni destinatari/interessati oppure che contribuiscono alla sua realizzazione (c.d. contributor); d) gli indicatori di salute organizzativa agile utilizzabili per misurare l’adeguatezza quanti-qualitativa del Lavoro Agile. 	Si veda tabella 30	
3. MISURAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Per fotografare l’anagrafica degli indicatori va definita la dimensione (<i>salute agile</i>), la formula, la polarità, la fonte. Per pianificare i miglioramenti organizzativi del LA attesi vanno misurati la baseline e i target triennali; Per rendicontare i miglioramenti organizzativi del LA realizzati va misurato ogni risultato annuale conseguito. La Provincia potrebbe quantificare l’eventuale scostamento del risultato rispetto al target e l’andamento rispetto alla baseline. 	Si veda tabella 30	
4. FORMA	<ul style="list-style-type: none"> Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: <ul style="list-style-type: none"> la PARTE GENERALE non ha un format preciso, ma si suggerisce selettività dei contenuti (scelta delle informazioni principali) e semplicità di comunicazione (utilizzo di tabelle e grafici); la PARTE FUNZIONALE può essere rappresentata tramite il format proposto di seguito. 	NO	SI
5. MODALITÀ	<p>La SottoSezione 3.2) del PIAO viene predisposta dall’Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 5), nel rispetto di quanto previsto per gli enti locali dalla normativa di riferimento e dall’UPI: si suggerisce di predisporre la prima bozza della SottoSezione 1 mese prima di approvare il PIAO e di apportare le revisioni entro il consolidamento (entro 1 mese dall’approvazione del bilancio previsionale).</p> <p>La SottoSezione 3.2) del REPORT viene predisposta dall’IT seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza 3 mesi prima di approvare il REPORT e di apportare le revisioni entro GIUGNO.</p>	NO	SI

Per agevolare la Provincia nella programmazione delle azioni agili funzionali ad ogni OVPT, si propone uno strumento di “guida operativa alla programmazione” delle suddette azioni.

Tabella 30 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 3.2) ORGANIZZAZIONE AGILE (PARTE FUNZIONALE)

a) AZIONE ORGANIZZATIVA AGILE		DOMANDE GUIDA	B	A			
Per azione organizzativa agile s'intende un'azione di predisposizione del regolamento per il LA, di creazione di un ufficio di supporto per il LA, di acquisto di portatili per il LA; ecc. Ogni azione organizzativa agile:		Quale azione organizzativa agile per abilitare/favorire il raggiungimento dell'Obiettivo di VPT?	NO	SI			
<ul style="list-style-type: none"> • va costruita avendo cura che non sia fine a sé stessa, bensì funzionale ad abilitare l'Obiettivo di VPT pianificato (+salute agile→+Valore Pubblico Territoriale); • va declinata in termini di quantità (numero lavoratori agili interessati) o di qualità (% gradimento); • va rappresentata tramite codici alfanumerici: VPT1_ST1_PERF1_SalAGIL1 o direttamente VPT1_AGIL1. 							
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO		DOMANDE GUIDA	B	A			
Per resp. amministrativo s'intende il <i>Dirigente al quale viene assegnata l'azione di organizzazione del LA</i> .		Chi è il Respons. amministrativo?	NO	SI			
c) STAKEHOLDER		DOMANDE GUIDA	B	A			
Per stakeholder s'intendono i soggetti interni o esterni alla Provincia che sono interessati o che contribuiscono alla creazione delle condizioni abilitanti (organizzative, digitali, economico, ecc) del LA		Chi è interessato o contribuisce all'azione organizzativa agile?	NO	SI			
d) INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA AGILE		DOMANDE GUIDA	B	A			
Per Indicatore di salute organizzativa agile s'intende: <i>lo strumento di misurazione dei driver agili del VPT</i> . Per ogni azione di organizzazione del Lavoro Agile:		Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo dell'azione organizzativa agile? Quala formula? Qualità polarità di movimento? Quale fonte dati					
<ul style="list-style-type: none"> • va individuato almeno 1 indicatore di salute organizzativa agile (si vedano le LG POLA). 			NO	SI			
Per definire l'anagrafica di ogni indicatore analitico di salute organizzativa agile vanno indicati:							
<ul style="list-style-type: none"> • la dimensione (salute organizzativa agile); • la formula di calcolo (con esplicitazione di numeratore e denominatore nel caso di rapporto); • la polarità di movimento attesa (+crescente; -decrescente); • la fonte dei dati (trasparente e magari consultabile tramite l'utilizzo di un apposito link navigabile. In caso di fonti diverse per numeratore e denominatore di un rapporto andrebbero specificate entrambe). 							
Codice alfanumerico VPT-AGIL	DIMENSIONE SALUTE organizzativa agile	FORMULA SALUTE organizzativa agile	POLARITÀ SALUTE organizzativa agile	FONTE DATI SALUTE organizzativa agile			
Per programmare ogni indicatore di salute organizzativa agile vanno indicati:		Quanta salute organizzativa agile nell'anno di avvio dell'azione organizzativa agile o nell'anno precedente (baseline)?					
<ul style="list-style-type: none"> • la baseline (cioè il livello raggiunto al 31.12 dell'anno individuato come punto di partenza della politica o del progetto agile oppure, più semplicemente, nell'anno precedente); • i tre target annuali attesi (anno N+1, N+2, N+3). 		Quanta salute organizzativa agile attesa nei prossimi tre anni (target)?	NO	SI			
BASELINE SALUTE organizzativa agile	TARGET SALUTE organizzativa agile N+1	TARGET SALUTE organizzativa agile N+2	TARGET SALUTE organizzativa agile N+3				
Per monitorare e rendicontare ogni indicatore analitico di salute organizzativa agile va calcolato:		Quanta salute organizzativa agile raggiunta (risultati)? Quanto scostamento della salute organizzativa agile rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)?					
<ul style="list-style-type: none"> • il risultato (la quantità o la qualità delle strutture o dei processi organizzativi di tipo agile); • l'andamento rispetto alla baseline (salute agile raggiunta rispetto a quella di partenza); • l'eventuale scostamento rispetto al target (salute agile raggiunta rispetto a quella attesa); • eventualmente, un campo note dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti. 		Quanto scostamento della salute organizzativa agile rispetto al target (delta risultato-target)?	NO	SI			
RISULTATO SALUTE organizzativa agile	DELTA RISULTATO-BASELINE SALUTE organizzativa agile	DELTA RISULTATO-TARGET SALUTE organizzativa agile	NOTE				

Focus: come misurare le azioni organizzative agili? Gli indicatori di Salute Agile

La salute organizzativa agile si colloca nella **BASE della Piramide del VP** in quanto driver o volano dei livelli programmatici superiori. Gli indicatori misurano le condizioni organizzative, digitali, economiche, formative utili a favorire la diffusione del LA, creando fattori utili a migliorare il bilanciamento vita-lavoro, a migliorare le performance, ad agevolare la generazione di VPT. In continuità con le Linee Guida del DFP 2017-2020, si propone una tassonomia di indicatori quanti-qualitativi di salute organizzativa agile. Le fonti dati possono essere esterne (ad esempio, Osservatori Università) o interne (ad esempio, banche dati dell'unità organizzativa preposta al LA).

Tabella 31 – Tassonomia ed esempi di indicatori di salute organizzativa agile

RISORSE UMANE	DIM. avanzata	TASSONOMIA	ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027
SALUTE ORGANIZZATIVA AGILE		[Quantità] <ul style="list-style-type: none"> • N. iniziative di organizzazione del Lavoro Agile, con eventuale distribuzione assoluta e % tra: <i>condizioni organizzative, logistiche, digitali, professionali, economico-finanziarie del LA</i>. • N. RU destinatarie di iniziative organizzative di LA, con eventuale distribuzione assoluta e %: <ul style="list-style-type: none"> ◦ tra macro e micro-unità organizzative; ◦ per aree di inquadramento; ◦ per rapporto di lavoro; ◦ per categoria, sesso, età; ◦ per aree, famiglie, profili professionali. 	<ul style="list-style-type: none"> • N. o % lavoratori agili effettivi (varie Province) • N. o % giornate lavoro agile (varie Province) • € Investimenti in supporti, hardware, software e infrastrutture digitali (Provincia di Lucca) • € costi per formazione su: competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al LA (Provincia di Lucca) • % lavoratori agili dotati di pc dell'Ente (Provincia di Lucca) • N. unità autorizzate in LA (Provincia di Cosenza) • % applicativi consultabili in LA (Provincia di Cosenza) • % banche dati consultabili in LA (Provincia di Cosenza) • € entrate gestite con ricorso al LA (Provincia di Cosenza)
		[Qualità] <ul style="list-style-type: none"> • % standard di qualità delle iniziative di organizzazione del LA. • % gradimento delle iniziative di organizzazione del LA 	<ul style="list-style-type: none"> • % customer satisfaction dipendenti in LA (Provincia di Lucca) • % soddisfazione sul LA di Dirigenti, E.Q. e dipendenti, per genere, età, stato di famiglia, ecc. (Provincia di Prato)

Focus sulle modalità di predisposizione (processo e soggetti) della SottoSezione 3.2) Lavoro Agile

Nell'ambito della fase 5 del processo di PIAO previsto dalle Linee Guida, con riferimento ad ogni obiettivo di performance (e correlato Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale), l'Integration Team (ad es., tramite il format e la simulazione di seguito proposti):

- programma l'**azione organizzativa agile** più funzionale ad abilitare il miglioramento delle performance e, quindi, la creazione di Valore Pubblico Territoriale, attribuendole un codice alfanumerico inequivocabile (*nella simulazione, VPT1_ST1_PERF1-2_SalAGIL1 o direttamente VPT1_AGIL1 per brevità: nella simulazione, Acquisizione strumenti per consentire il LA nella task force TurisTIAMO*);
- espllica il **Responsabile amministrativo** (*nella simulazione: Responsabile Ufficio LA*);
- associa le categorie di **stakeholder** ad ogni obiettivo, selezionandole tra quelle dell'OVPT (*nella simulazione, stakeholder esterni: imprese turistiche*);
- individua gli **indicatori di salute organizzativa agile** (*nella simulazione: N portatili e piattaforme collaborative da acquisire*), determinando, per ognuno di essi la **baseline**, un **target** per ogni anno del triennio, la **fonte** dati.

Pur ricordando che sarebbe sufficiente utilizzare le celle non colorate in celeste per rispettare il dettato dello schema di piano tipo del DM 132/2022, la Provincia che a titolo volontario volesse misurare l'**indice medio di salute organizzativa agile** (sia nel PIAO che nel report del PIAO), potrebbe utilizzare le tecniche di normalizzazione e aggregazione illustrate nel paragrafo sulla misurazione del Valore Pubblico Territoriale. Nell'esempio, si è provato a simulare il REPORT PIAO con la *tecnica della "distanza dalla baseline"*, per l'indicatore + **portatili**:

- [BASELINE-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto alla baseline (*nell'anno N+3 per la quantità erogata: +122,2%*) si può calcolare con la formula $[(\text{risultato}-\text{baseline})/\text{baseline}]*100$ ovvero: $((100-45)/45)*100$.
- [TARGET-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto al target (*nell'anno N+3 per la quantità erogata: 0%*) si può calcolare con la formula $[(\text{risultato}-\text{target})/\text{target}]*100$ che dimostra una totale capacità realizzativa.
- In termini complessivi, la Provincia ha migliorato la salute agile media rispetto alla BASELINE (+100%), raggiungendo pienamente i TARGET (0% di scostamento) di acquisizione dei portatili e delle piattaforme collaborative utili a consentire lo svolgimento in modalità agile delle attività connesse all'Ufficio Project Management SP "Mare".

Format 5 – FORMAT e SIMULAZIONE di programmazione delle azioni di organizzazione del Lavoro Agile abilitanti del Valore Pubblico Territoriale pianificato (celle con sfondo celeste solo per Province con Sistemi di Programmazione e Controllo avanzati)

PIAO SottoSezione 3.2) "Lavoro Agile" (ciclo N+1-N+3)													
a) AZIONE DI SALUTE		b) RESPONS AB.	c) STAKEHOL DER	d) INDICATORI DI SALUTE									
Cod.	Denominazi one sintetica	Responsa bile amministrativo	STK interni e esterni	Dimensione	Formula	Polarità	Baselin e Anno N	Target			Risultato (SOLO NEL REPORT)		
								Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Anno N+3	Delta Baseline	Delta Target
VPT1_ST1_PERF1-2_SalAGIL1)	Acquisizione strumenti per consentire il LA nella Ufficio PM SP "Mare"	Responsabile Ufficio LA	I: Ufficio Organizzazione I: Ufficio Personale	SALUTE ORGANIZZATIVA AGILE	+ portatili: N portatili da acquisire	+	45%	50%	75%	100%	100%	122,2%	0,0%
					+ piattaforme collaborative: N piattaforme collaborative da acquisire	+	4.600	5.000	8.000	10.000	10.000	117,4%	0,0%

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.3.1) FABBISOGNO DEL PERSONALE

La SottoSezione 3.3.1) costituisce la terza articolazione della Sezione 3) “Organizzazione e Capitale Umano”, secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022 e va predisposta in modo differenziato per livello di maturità dell’architettura di P&C delle Province (Dimensione Base o Avanzata), ricordando che il “NO” suggerisce l’esonero dagli standard di qualità per le Province meno avanzate.

Vademecum 9 – Il “Chi fa cosa, come e quando” della SottoSezione 3.3.1) FABBISOGNO DEL PERSONALE

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		B	A
3.3.1) Fabbisogno del personale			
1. STRUTTURA	<ul style="list-style-type: none"> La SottoSezione 3.3.1) Fabbisogno del Personale è strutturabile in due parti dalle Province che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali ad abilitare specifici Obiettivi di VPT: <ul style="list-style-type: none"> una PARTE GENERALE, utile a fotografare la situazione generale del personale al 31.12 dell’anno precedente (es. <i>n. e profilo dirigenti, dipendenti, assunzioni, cessazioni, ecc.</i>), ad attestare il rispetto di adempimenti richiesti da norme, contratti e/o regolamenti, a programmare azioni di reclutamento generali per l’intera Provincia (il c.d. Piano del fabbisogno); la PARTE FUNZIONALE serve a programmare le azioni di reclutamento o sviluppo professionale più funzionali a ridurre specifici rischi corruttori, a migliorare specifiche performance e/o ad abilitare specifici obiettivi di VPT: <i>si pensi ad azioni di reclutamento di n. Risorse Umane con competenze amministrative e digitali (+salute professionale), funzionali ad abilitare l’obiettivo di miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza (+performance) degli interventi di manutenzione delle SP, al fine ultimo del miglioramento dello loro VPT sia dal punto di vista sociale, che sanitario ed economico (+VPT). Le azioni di reclutamento o sviluppo funzionali ad ogni specifico OVPT costituiscono un “di cui” del Piano del fabbisogno inserito nella parte generale. Non sono ammesse azioni funzionali non previste nel Piano del fabbisogno generale.</i> 	NO	SI
2. CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> Ogni parte comprende contenuti diversi: <ul style="list-style-type: none"> La PARTE GENERALE può contenere: <ul style="list-style-type: none"> ✓ il CONTESTO DI RIFERIMENTO contesto normativo di riferimento, relativi adempimenti e rinvio all’analisi di contesto interno contenuta nella SottoSezione 2.1) ✓ la FOTOGRAFIA DEL PERSONALE AL 31.12 DELL’ANNO PRECEDENTE; <ul style="list-style-type: none"> il valore finanziario della dotazione organica al 31.12 dell’anno precedente, con indicazione in forma tabellare dell’Area contrattuale CCNL e delle qualifiche, delle unità in dotazione organica, del valore finanziario della dotazione organica; la consistenza del personale dirigenziale e non dirigenziale in servizio al 31.12 dell’anno precedente, con indicazione in forma tabellare dell’Area contrattuale CCNL e delle qualifiche, dei posti in dotazione organica, del personale di ruolo al 31.12 t.1, dei comandati OUT al 31.12, del totale comandati IN al 31.12, del totale delle unità utilizzate con altri istituti giuridici (ad es. art. 110 TUEL, art. 1 comma 124 della Legge 145/2018), del totale complessivo delle unità considerate; il personale in servizio andrebbe, inoltre, descritto declinandolo in termini di tipologia di rapporto di lavoro, sesso, età e profili professionali; il riepilogo delle assunzioni del personale dirigenziale al 31.12 dell’anno precedente, con indicazione in forma tabellare delle qualifiche, della tipologia di reclutamento (ad es. concorso pubblico, altro), delle fonti di finanziamento, del totale complessivo delle unità considerate; il riepilogo delle assunzioni del personale non dirigenziale al 31.12 dell’anno precedente, con indicazione in forma tabellare dell’Area contrattuale CCNL, del profilo professionale, della tipologia di reclutamento (ad es. concorso pubblico, stabilizzazioni, altro), delle fonti di finanziamento, del totale delle unità considerate; il riepilogo delle cessazioni del personale dirigenziale e non dirigenziale al 31.12 dell’anno precedente, con indicazione in forma tabellare dell’Area contrattuale CCNL e delle qualifiche, del totale delle unità cessate, del totale delle risorse da cessazioni, e del totale delle unità transitate nell’area superiore a seguito delle procedure di progressioni verticali verificatesi entro il 31.12 dell’anno precedente. ✓ la PROGRAMMAZIONE STRATEGICA; <ul style="list-style-type: none"> le strategie di programmazione strategica delle risorse umane dell’Amministrazione nel triennio di riferimento; le modalità di allocazione delle risorse umane, seguendo le priorità strategiche individuate; l’eventuale rimodulazione della dotazione organica, con indicazione in forma tabellare dell’Area contrattuale CCNL e delle qualifiche, delle unità in dotazione organica in seguito alla rimodulazione, del valore finanziario della dotazione organica in seguito alla rimodulazione; la strategia di copertura del fabbisogno, con illustrazione delle strategie di attrazione (anche tramite politiche attive) e acquisizione delle competenze necessarie e individuazione delle scelte qualitative e quantitative di copertura dei fabbisogni: ad esempio, <i>mobilità interna tra unità organizzative della medesima amministrazione; progressioni tra le aree (sviluppo di carriera); job enlargement attraverso la riscrittura dei profili professionali; mobilità esterna o altre forme di assegnazione temporanea di personale tra PA (ad es. comandi e distacchi) e con il privato (convenzioni); ricorso a forme flessibili di lavoro; reclutamento tramite concorsi o altre procedure pubbliche selettive, con distribuzione assoluta e % tra concorsi per il reclutamento di competenze tecniche o trasversali; presenza di un sistema professionale formale “competency based”;</i> il riepilogo delle assunzioni programmate del personale dirigenziale per la copertura del fabbisogno per ogni anno del triennio del PIAO, con indicazione in forma tabellare delle qualifiche, della tipologia di reclutamento (ad es. concorso pubblico, altro), delle fonti di finanziamento, del totale delle unità considerate, del totale degli oneri assunzionali, declinato in termini di tipologia di rapporto a tempo determinato o altre forme contrattuali; il riepilogo delle assunzioni programmate del personale non dirigenziale per la copertura del fabbisogno per ogni anno del triennio del PIAO, con indicazione in forma tabellare dell’Area contrattuale CCNL, del profilo professionale, della tipologia di reclutamento (ad es. concorso pubblico, stabilizzazioni, altro), delle fonti di finanziamento, del totale delle unità considerate, del totale degli oneri assunzionali, declinato in termini di tipologia di rapporto a tempo determinato o altre forme contrattuali; la stima dell’evoluzione dei bisogni dettata da processi/fattori esterni e interni che richiedono una discontinuità dal profilo delle risorse umane in termini di profili di competenze e/o quantitativi; il riepilogo delle cessazioni previste del personale dirigenziale e non dirigenziale nel periodo di riferimento, con indicazione in forma tabellare dell’Area contrattuale CCNL e delle qualifiche, del totale delle unità e delle cessazioni. 	Si veda tabella 32	

	<ul style="list-style-type: none"> - La PARTE FUNZIONALE contiene, per ogni specifico Obiettivo di VPT pianificato e connessa strategia attuativa: <ul style="list-style-type: none"> a) l'Azione di reclutamento/sviluppo professionale (anche di <i>retention</i>) funzionale ad ogni OVPT (costituente un “<i>di cui</i>” del Piano del Fabbisogno); b) il Responsabile amministrativo; c) gli Stakeholder interni ed esterni destinatari/interessati o che contribuiscono alla sua realizzazione (c.d. contributor); d) gli indicatori di salute professionale per misurare l’adeguatezza quanti-qualitativa dei profili professionali da reclutare. 	
3. MISURAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Per fotografare l'anagrafica degli indicatori di salute professionale va definita la dimensione (<i>salute professionale: reclutamento o sviluppo</i>), la formula, la polarità, la fonte dati. • Per pianificare i reclutamenti attesi vanno misurati la baseline e i target triennali. • Per rendicontare i reclutamenti realizzati va misurato ogni risultato annuale conseguito. La Provincia potrebbe quantificare l’eventuale scostamento del risultato rispetto al target e l’andamento rispetto alla baseline. 	Si veda tabella 32
4. FORMA	<ul style="list-style-type: none"> Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: <ul style="list-style-type: none"> - la PARTE GENERALE non ha un format preciso, ma si suggerisce selettività dei contenuti (scelta delle informazioni principali) e semplicità di comunicazione (utilizzo di tabelle e grafici); - la PARTE FUNZIONALE può essere rappresentata tramite il format proposto di seguito. 	NO SI
5. MODALITÀ	<p>La SottoSezione 3.3.1) del PIAO viene predisposta dall’Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 5), nel rispetto di quanto previsto per gli enti locali dalla normativa di riferimento e dall’UPI: si suggerisce di predisporre la prima bozza della SottoSezione 1 mese prima di approvare il PIAO e di apportare le revisioni entro il consolidamento (entro 1 mese dall’approvazione del bilancio previsionale).</p> <p>La SottoSezione 3.3.1) del REPORT viene predisposta dall’IT seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza 3 mesi prima di approvare il REPORT e di apportare le revisioni entro GIUGNO</p>	NO SI

Per agevolare la Provincia nella programmazione delle azioni di reclutamento o di sviluppo professionale funzionali ad ogni OVPT, si propone uno **strumento di “guida operativa alla programmazione” delle suddette azioni**.

Tabella 32 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 3.3.1) FABBISOGNO DEL PERSONALE (PARTE FUNZIONALE)

a) AZIONE DI RECLUTAMENTO E/O SVILUPPO PROFESSIONALE					DOMANDE GUIDA	B	A
Per azione di reclutamento s’intende un’azione di <i>reclutamento di profili funzionale ad ogni OVPT pianificato</i> . Per azione di sviluppo s’intende un’azione di <i>progressione di carriera funzionale ad ogni OVPT pianificato</i> .					Quale azione di reclutamento (ad es., quante assunzioni e su quali aree e profili professionali) o di sviluppo (quante progressioni e su quali aree e profili professionali) per favorire il raggiungimento dell’OVPT?	NO	SI
Ogni azione di reclutamento o di sviluppo professionale:					Quale azione di reclutamento (ad es., quante assunzioni e su quali aree e profili professionali) o di sviluppo (quante progressioni e su quali aree e profili professionali) per favorire il raggiungimento dell’OVPT?	NO	SI
<ul style="list-style-type: none"> • va costruita avendo cura che non sia fine a sé stessa, bensì funzionale ad abilitare l’Obiettivo di VPT pianificato (+salute professionale relativa a reclutamento/sviluppo →+Valore Pubblico Territoriale); • va declinato in termini di quantità oppure di qualità (ad es., quantità e qualità profili da reclutare); • va rappresentata tramite l’utilizzo di codici alfanumerici: VPT1_ST1_PERF1_SalFABB1 o direttamente VPT1_FABB1 per brevità. 					Quale azione di reclutamento (ad es., quante assunzioni e su quali aree e profili professionali) o di sviluppo (quante progressioni e su quali aree e profili professionali) per favorire il raggiungimento dell’OVPT?	NO	SI
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO					DOMANDE GUIDA	B	A
Per responsabile amministrativo s’intende il <i>Dirigente al quale viene assegnata l’azione di reclutamento</i> .					Chi è il Resp. Amministrat.?	NO	SI
c) STAKEHOLDER					DOMANDE GUIDA	B	A
Per stakeholder s’intendono i soggetti interni o esterni alla Provincia che sono interessati o che contribuiscono alla realizzazione dell’azione di reclutamento o di sviluppo professionale.					Chi è interessato o contribuisce all’azione professionale?	NO	SI
d) INDICATORI DI SALUTE PROFESSIONALE ASSUNZIONALE					DOMANDE GUIDA	B	A
Per Indicatore di salute professionale s’intende: <i>lo strumento di misurazione delle iniziative di reclutamento o di sviluppo professionale e dei loro riflessi sulle risorse umane, al fine di disporre di personale con competenze funzionali a migliorare le performance, a ridurre i rischi e a facilitare la generazione di VPT tramite gli specifici OVPT pianificati</i> . Per ogni azione di reclutamento o di sviluppo professionale:					Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo dell’azione professionale di reclutamento?		
<ul style="list-style-type: none"> • va individuato almeno 1 indicatore di salute professionale relativa a reclutamento/sviluppo. 					Quale formula?		
Per definire l’anagrafica di ogni indicatore analitico di salute professionale vanno indicati:					Qualità polarità di movimento?		
<ul style="list-style-type: none"> • la dimensione (salute professionale reclutamento/sviluppo); • la formula di calcolo (con esplicitazione di numeratore e denominatore nel caso di rapporto); • la polarità di movimento attesa (+crescente; -decrescente); • la fonte dei dati (trasparente e magari consultabile tramite l’utilizzo di un apposito link navigabile. In caso di fonti diverse per numeratore e denominatore di un rapporto andrebbero specificate entrambe). 					Quale fonte dati	NO	SI
Codice alfanumerico VPT_FABB	DIMENSIONE SALUTE professionale reclutam./sviluppo	FORMULA SALUTE professionale reclutam./sviluppo	POLARITÀ SALUTE professionale reclutam./sviluppo	FONTE DATI SALUTE professionale reclutam./sviluppo			
Per programmare ogni indicatore di salute professionale assunzionale vanno indicati:					Quanta salute professionale nell’anno di avvio dell’azione professionale di reclutamento nell’anno precedente (baseline)?		
<ul style="list-style-type: none"> • la baseline (cioè il livello raggiunto al 31.12 dell’anno individuato come punto di partenza della politica o del progetto assunzionale oppure, più semplicemente, nell’anno precedente); • i tre target annuali attesi (anno N+1, N+2, N+3). 					Quanta salute professionale attesa nei prossimi tre anni (target)?	NO	SI
BASELINE SALUTE professionale reclutam./sviluppo	TARGET SALUTE professionale reclutam./sviluppo N+1	TARGET SALUTE professionale reclutam./sviluppo N+2	TARGET SALUTE professionale reclutam./sviluppo N+3				
Per monitorare e rendicontare ogni indicatore analitico di salute professionale va calcolato:					Quanta salute professionale (reclutamento/sviluppo) raggiunta (risultati)?		
<ul style="list-style-type: none"> • il risultato (la quantità o la qualità dei profili da reclutare o sviluppare); • l’andamento rispetto alla baseline (salute professionale raggiunta rispetto a quella di partenza); • l’eventuale scostamento rispetto al target (salute professionale raggiunta rispetto a quella attesa); • eventualmente, un campo note dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti. 					Quanto scostamento della salute professionale rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)?		
RISULTATO SALUTE professionale reclutamento/sviluppo	DELTA RISULTATO-BASELINE SALUTE professionale reclutamento/sviluppo	DELTA RISULTATO-TARGET SALUTE professionale reclutamento/sviluppo	NOTE		Quanto scostamento rispetto al target (delta risultato-target)?	NO	SI

Figura 13 – Esempio di SottoSezione 3.3.1) “Fabbisogno del personale – Parte funzionale” (Provincia di Ferrara)

Azioni professionali abilitanti alla realizzazione dell’obiettivo VP2

SottoSezione 3.3 “Fabbisogno di personale”										
a) AZIONE DI RECLUTAMENTO				B) Indicatori di SALUTE PROFESSIONALE						
Cod.	Nome	Responsabile (Nome e Unità Organizzativa)	Contributors (interni ed esterni)	Dimensione	Formula	Baseline 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026	Fonte
VP2FAB B1	Mantenimento turn over personale	Laghi Walter	Frapicciini Denise	SALUTE PROFESSIONALE	Numero tecnici/amministrativi	4	4	4	4	Servizio Organizzativo e Gestione Risorse Umane
VP2FAB B2	Mantenimento turn over personale	Laghi Walter	Frapicciini Denise	SALUTE PROFESSIONALE	Numero manutentori	5	5	5	5	Servizio Organizzativo e Gestione Risorse Umane

Focus: come misurare le azioni di reclutamento/sviluppo professionale? Gli **indicatori di Salute Professionale (di reclutamento o di sviluppo)**

La salute professionale si colloca nella **BASE della Piramide del VP** in quanto driver o volano dei livelli programmatici superiori. Gli indicatori misurano le iniziative di reclutamento o di sviluppo professionale e i loro riflessi sulle risorse umane, al fine di disporre di personale con competenze funzionali a migliorare le performance, a ridurre i rischi e a facilitare la generazione di VPT. In continuità con le Linee Guida DFP 2017-2020, si propone una tassonomia di indicatori di salute professionale in chiave sia quantitativa che qualitativa. Le fonti possono essere esterne (ad es., conto annuale, INPA del DFP) o interne (ad es., banche dati dell’unità organizzativa preposta al personale).

Tabella 33 – Tassonomia ed esempi di indicatori di salute professionale (reclutamento o sviluppo)

RISORSE UMANE	DIM. AVANZATA SALUTE PROFESSIONALE (Reclutamento o Sviluppo)	TASSONOMIA		ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027
		[Quantità]	[Qualità]	
		<ul style="list-style-type: none"> N. iniziative di copertura del fabbisogno del personale, in termini di: <ul style="list-style-type: none"> concorsi, con distribuzione assoluta e % tra competenze tecniche o trasversali; distacchi/comandi; mobilità; progressioni di carriera (sviluppo professionale). N. RU destinatarie di iniziative di copertura del fabbisogno, con distribuzione assoluta e %: <ul style="list-style-type: none"> tra macro e micro-unità organizzative; per aree di inquadramento; per rapporto di lavoro; per categoria, sesso, età; per aree, famiglie, profili professionali. 	<ul style="list-style-type: none"> N. amministrativi (Provincia di Ferrara) N. tecnici (Provincia di Ferrara) N. cantonieri (Provincia di Ferrara) N. istruttori (Provincia di Prato) N. funzionari con elevata qualificazione (Provincia di Prato) N. dirigenti (Provincia di Prato) N. concorsi attivati in collaborazione con altri Enti Locali 	
		<ul style="list-style-type: none"> % standard di qualità delle iniziative di copertura del fabbisogno (es. competenze RU) % gradimento delle iniziative di copertura del fabbisogno del personale 	<ul style="list-style-type: none"> % distribuzione degli organici per aree, famiglie professionali, profili e strutture (varie Province) 	

Prendendo spunto dal Progetto “*La gestione strategica delle risorse umane per creare Valore Pubblico Territoriale*” (RiVa), nell’ambito della sub-misura PNRR M1C1 R. 2.3.1., e del progetto “*Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane*” (GRU), nell’ambito della sub-misura M1C1 I. 2.3.2, del DFP con il supporto di Formez PA, si suggerisce alle Province di attingere ulteriori indicatori sulla salute professionale dalla seguente library.

Tabella 34 – Tassonomia degli indicatori di salute professionale derivanti dai Progetti RiVa e GRU del DFP

DIM. AVANZATA	INDICATORE	
PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE	N. o % assunzioni determinate dal turnover	
RECRUITING	N. o % profili EQ assunti sul totale del personale assunto	
CAPACITY BUILDING E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	N. o % assunzioni determinate dal turnover sul totale assunzioni	
	N. o % assunzioni sul totale delle assunzioni programmate	
	N. o % concorsi che prevedono l'accertamento delle competenze trasversali	
	N. o % concorsi che prevedono profili professionali	
	N. o % personale assunto con meno di 35 anni	
	N. o % posizioni non dirigenziali non coperte rispetto alla pianta organica	
	N. o % posizioni dirigenziali non coperte rispetto alla pianta organica	
	% turnover complessivo (RU entrate + RU uscite dall’ente in un anno/organico medio in un anno)	
	N. o % progressioni orizzontali (nelle aree) o verticali (tra le aree)	
	N. o % RU con forme contrattuali di lavoro flessibile	
	N. o % Personale in comando OUT	
	N. o % Personale in comando IN	
	N. o % di dipendenti entrati a seguito di procedure di mobilità esterna	

Focus sulle modalità di predisposizione (processo e soggetti) della SottoSezione 3.3.1) Fabbisogno

Nell'ambito della fase 5 del processo di PIAO previsto dalle Linee Guida, con riferimento ad ogni obiettivo di performance (e correlato Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale), l'IT (ad es., tramite il format e la simulazione di seguito proposti):

- programma l'**azione professionale** più funzionale ad abilitare il miglioramento delle performance e, quindi, la creazione di VPT, attribuendole un codice alfanumerico (*nell'es., VPT1_ST1_PERF1_SalFABB1 o direttamente VPT1_FABB1 per brevità: nella simulazione: Reclutamento risorse umane Ufficio PM SP "Mare"*);
- esplicita il **Responsabile amministrativo** (*nella simulazione: Responsabile Ufficio personale*);
- associa le categorie di **stakeholder** ad ogni obiettivo, selezionandole tra quelle dell'OVPT (*nella simulazione, stakeholder interni: Ufficio organizzazione*);
- individua gli **indicatori di salute professionale-reclutamento** (*nella simulazione: relativi a concorsi esterni o a selezioni interne*), determinando, per ognuno di essi la **baseline**, un **target** per ogni anno del triennio, la **fonte** dati.

Pur ricordando che sarebbe sufficiente utilizzare le celle non colorate in celeste per rispettare il dettato dello schema di piano tipo del DM 132/2022, la Provincia che volesse misurare l'**indice medio di salute professionale**, potrebbe usare le tecniche di normalizzazione e aggregazione illustrate nel paragrafo sulla misurazione del VPT. Nell'es., si è simulato il REPORT PIAO con la *tecnica della "distanza dalla baseline"* per l'indicatore *N. RU EQ di profilo tecnico (Project Manager)*:

- [BASELINE-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto alla baseline (*nell'anno N+3 Reclutamento di EQ di profilo tecnico: Project Manager: +0%*) si può calcolare con la formula $[(\text{risultato}-\text{baseline})/\text{baseline}]*100$ ovvero: $[(1-1)/1]*100$.
- [TARGET-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto al target (*nell'anno N+3 per la quantità erogata: 0,0%*) si può calcolare con la formula $[(\text{risultato}-\text{target})/\text{target}]*100$ che dimostra una totale capacità realizzativa.
- In termini complessivi, la Provincia ha migliorato la salute professionale media rispetto alla BASELINE (+16,7%), evidenziando criticità nel raggiungere il TARGET di pieno reclutamento di 2 EQ dedicati al miglioramento SP critiche (-50%) e di 4 Istruttori di profilo amministrativo generale. Tali difficoltà potrebbero essere la causa della minore efficienza produttiva sia rispetto alla baseline che rispetto al target atteso nella SottoSezione 2.2) Performance e del minore impatto sociale "fruibilità" rispetto al target atteso nella SottoSezione 2.1) VPT.

Format 6 – FORMAT e SIMULAZIONE di programmazione delle azioni di reclutamento o sviluppo abilitanti del Valore Pubblico Territoriale pianificato (celle con sfondo celeste solo per Province con Sistemi di Programmazione e Controllo avanzati)

PIAO SottoSezione 3.3.1) "Fabbisogno del personale" (ciclo N+1-N+3)														
a) AZIONE DI SALUTE		b) RESPO NSAB.	c) STAKEHOLD ER	d) INDICATORI DI SALUTE										
Cod.	Denominazione sintetica	Responsabile amministrativo	STK interni e esterni	Dimensione	Formula	Polarità	Baseline Anno N	Target			Risultato (SOLO NEL REPORT)			
								Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Anno N+3	Delta Baseline	Delta Target	
VPT1_ST1_PERF1-2_SalFABB1	Reclutamento risorse umane Ufficio PM SP "Mare"	Responsabile Ufficio Personale	I: Ufficio Organizzazione	SALUTE PROFESSIONALE (RECLUTAMENTO)	Concorso: <i>N. RU EQ di profilo tecnico (Project Manager)</i>	+	1	1	1	1	1	0,0%	0,0%	Banca dati Ufficio Formazione (link)
					Selezione interna: <i>N. RU Area Funzionari di profilo tecnico (Finanziamenti Europei)</i>	+	1	1	1	2	2	100,0%	0,0%	Banca dati Ufficio Personale (link)
					Concorso: <i>N. RU Area Istruttori di profilo amministrativo EQ (Miglioramento SP critiche)</i>	+	1	1	1	2	1	0,0%	-50,0%	Banca dati Ufficio Personale (link)
					Selezione interna: <i>N. RU Area Istruttori di profilo amministrativo generale</i>	+	2	3	3	4	3	50,0%	-25,0%	Banca dati Ufficio Personale (link)

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.3.2) FORMAZIONE DEL PERSONALE

La SottoSezione 3.3.2) costituisce l'ultima articolazione della Sezione 3) “Organizzazione e Capitale Umano”, secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022 e va predisposta in modo differenziato per livello di maturità dell’architettura di P&C delle Province (Dimensione Base o Avanzata), ricordando che il “NO” suggerisce l’esonero dagli standard di qualità per le Province meno avanzate. I riferimenti strategici per la programmazione e l’erogazione della formazione nella prospettiva del VP sono principalmente le Direttive sulla formazione del Ministro per la PA del 23.03.2023⁴ e del 14.01.2025⁵, basate sulla considerazione che “*la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone costituiscono uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane delle amministrazioni e si collocano al centro del loro processo di rinnovamento*”, nel rispetto della dimensione valoriale che la formazione deve avere. La Direttiva del 14.01.2025, in particolare, “*individua i presupposti per un sistema di monitoraggio e valutazione della formazione e del suo impatto sulla creazione di Valore Pubblico, a supporto della pianificazione strategica delle singole amministrazioni e della definizione di policy a livello di sistema*”.

Vademecum 10 – Il “Chi fa cosa, come e quando” della SottoSezione 3.3.2) FORMAZIONE DEL PERSONALE

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO								B	A						
3.3.2) Formazione del personale															
1. STRUTTURA	<ul style="list-style-type: none"> La SottoSezione 3.3.2) Formazione del Personale è strutturabile in due parti dalle Province che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali ad abilitare specifici Obiettivi di VP: <ul style="list-style-type: none"> - una PARTE GENERALE, utile a fotografare la situazione generale della formazione del personale al 31.12 dell’anno precedente, ad attestare il rispetto di adempimenti richiesti da norme e/o regolamenti e/o direttive ministeriali e a programmare azioni di formazione per lo sviluppo di competenze trasversali e specialistiche del personale dell’intera Provincia; in coerenza con quanto previsto dalla Direttiva del Ministro per la PA del 23.03.2023, nella parte generale vanno programmate le azioni formative in merito alle priorità strategiche di sistema comuni a tutte le unità organizzative e generalmente trasversali anche alle funzioni: tra queste rientrano la formazione sulle tre transizioni (amministrativa, digitale ed ecologica), la formazione manageriale e sui temi della leadership, la formazione sui principi e valori del lavoro nella pubblica amministrazione e la formazione obbligatoria; - la PARTE FUNZIONALE serve a programmare azioni formative mirate rispetto a specifiche famiglie o profili professionali, funzionali all’attuazione degli obiettivi strategici e di Valore Pubblico della Provincia: <i>si pensi ad azioni di formazione sulle competenze digitali, sulle competenze anticorruzione, sulle competenze in materia di performance, sulle competenze relative agli impatti (+salute professionale), funzionali ad abilitare l’obiettivo di miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza (+performance) degli interventi di manutenzione delle SP, al fine ultimo del miglioramento dello loro VPT sia dal punto di vista sociale, che sanitario ed economico (+VPT).</i> 	NO	SI												
2. CONTENUTI	<p>Se un’azione di formazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - è trasversale all’intera Provincia, o addirittura a più PA, va inserita nella parte generale della SottoSezione; - è diretta ad una specifica area organizzativa ed è funzionale ad uno specifico OVP, va inserita nella parte funzionale <ul style="list-style-type: none"> Ogni parte comprende contenuti diversi: <ul style="list-style-type: none"> - La PARTE GENERALE può contenere: <ul style="list-style-type: none"> ✓ la fotografia della formazione al 31.12 precedente, espressa attraverso un set di informazioni minime che deve includere quello riportate nella tabella seguente e può essere arricchito a discrezione della Provincia; ✓ la formazione obbligatoria discendente da normative, contratti e quella di carattere strategico discendente dalla programmazione della formazione della Provincia, con relativi riferimenti (in forma di box sintetici); ✓ la strategia generale di formazione delle competenze nuove, da aggiornare o consolidare, da potenziare, trasversale all’intera Provincia (<i>ad esempio, un corso anticorruzione rivolto a tutti i dipendenti e non a specifici dipendenti che contribuiscono ad uno specifico Obiettivo di Valore Pubblico</i>), con evidenziazione dei ruoli delle parti interessate come CUG e sindacati, ecc. La strategia generale potrebbe essere declinata, sia in valori assoluti che percentuali, in termini di: <ul style="list-style-type: none"> ○ livelli formativi (formazione di base, intermedia, avanzata); ○ tipi di competenze (formazione di competenze tecniche o di competenze trasversali) ○ percorsi di accompagnamento (on boarding per neoassunti, mentoring per nuovi-ruoli, formazione continua); ○ re-skilling o up-skilling del personale di specifici ruoli/famiglie professionali; ○ partnership con attori territoriali, nazionali, internazionali della formazione. (<i>punto a parte</i>) <p><i>Al fine di rendere trasparente e confrontabile e misurabile la pianificazione e i risultati conseguiti attraverso la formazione, è opportuno il ricorso ad un set di informazioni minime omogenee che deve includere quelle riportate nella tabella seguente e che può essere arricchito a discrezione della Provincia</i></p>	Si veda tabella 35													
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Area di competenze e relativo ambito di competenza (o tema di riferimento), secondo la classificazione riportata al par. 4 della Direttiva del Ministro PA del 14.01.2025</th> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Eventuale carattere di obbligatorietà della formazione, con il relativo riferimento normativo</th> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Destinatari/Partecipanti effettivi (es. dirigenti, area professionale)</th> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Target/ Risultati raggiunti (assoluto e %) Anni N+1 N+2, N+3</th> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Modalità di erogazione (es. apprendimento autonomo, formazione in presenza, webinar, etc.)</th> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Numero di ore formazione pro-capite pianificate/erogate</th> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Risorse disponibili /attivabili – attivate (es. Syllabus, SNA, auto-finanziamento...)</th> <th style="text-align: center; padding: 2px;">Tempi di erogazione pianificati/ realizzati</th> </tr> </thead> </table>	Area di competenze e relativo ambito di competenza (o tema di riferimento), secondo la classificazione riportata al par. 4 della Direttiva del Ministro PA del 14.01.2025	Eventuale carattere di obbligatorietà della formazione, con il relativo riferimento normativo	Destinatari/Partecipanti effettivi (es. dirigenti, area professionale)	Target/ Risultati raggiunti (assoluto e %) Anni N+1 N+2, N+3	Modalità di erogazione (es. apprendimento autonomo, formazione in presenza, webinar, etc.)	Numero di ore formazione pro-capite pianificate/erogate	Risorse disponibili /attivabili – attivate (es. Syllabus, SNA, auto-finanziamento...)	Tempi di erogazione pianificati/ realizzati						
Area di competenze e relativo ambito di competenza (o tema di riferimento), secondo la classificazione riportata al par. 4 della Direttiva del Ministro PA del 14.01.2025	Eventuale carattere di obbligatorietà della formazione, con il relativo riferimento normativo	Destinatari/Partecipanti effettivi (es. dirigenti, area professionale)	Target/ Risultati raggiunti (assoluto e %) Anni N+1 N+2, N+3	Modalità di erogazione (es. apprendimento autonomo, formazione in presenza, webinar, etc.)	Numero di ore formazione pro-capite pianificate/erogate	Risorse disponibili /attivabili – attivate (es. Syllabus, SNA, auto-finanziamento...)	Tempi di erogazione pianificati/ realizzati								

⁴ Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

⁵ Valorizzazione delle persone e produzione di Valore Pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti.

--	--

Secondo le indicazione della Direttiva Zangrillo del gennaio 2025 sulla formazione, la Provincia deve declinare, all'interno del PIAO, le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze del personale per livello organizzativo e per filiera professionale, le risorse interne ed esterne attivabili ai fini delle strategie formative, le misure volte ad incentivare e favorire l'accesso ai percorsi di istruzione e qualificazione, gli obiettivi e i risultati attesi della formazione. Al fine di restituire il quadro completo e coerente della formazione, le **azioni formative obbligatorie su anticorruzione e trasparenza, benessere organizzativo, pari opportunità ed equilibrio di genere, Lavoro Agile, digitale, ecc. non vanno programmate nelle relative SottoSezioni bensì nella presente onde consentirne una programmazione organica.**

In termini più generali, gli obiettivi formativi annuali e pluriennali devono essere *“finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali”*.

La formazione sulle **competenze trasversali**, di base e specialistiche, è stata efficacemente fotografata dalla Direttiva Zangrillo del gennaio 2025.



Ricordiamo, inoltre, che la Direttiva Zangrillo del gennaio 2025 incide sulla performance individuale del Dirigente, che ha l'obbligo di assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle attività formative, così da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue non inferiore a 40.

- La PARTE **FUNZIONALE** contiene, per ogni specifico Obiettivo di VP pianificato e connessa strategia attuativa:
 - a) l'**Azione formativa** funzionale ad ogni OVPT;
 - b) il **Responsabile** amministrativo;
 - c) gli **Stakeholder** interni ed esterni destinatari/interessati o che contribuiscono alla sua realizzazione (c.d. **contributor**);
 - d) gli **indicatori di salute professionale** utilizzabili per misurare l'adeguatezza quanti-qualitativa dei profili da formare.

3. MISURAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Per fotografare l'anagrafica degli indicatori va definita la dimensione (<i>salute professionale formativa</i>), la formula, la polarità, la fonte dati; • Per pianificare obiettivi e attività formative vanno misurati la baseline e i target triennali; • Per rendicontare i risultati conseguiti attraverso le attività formative va misurato ogni risultato annuale conseguito. La Provincia potrebbe quantificare l'eventuale scostamento del risultato rispetto al target e l'andamento rispetto alla baseline. 	Si veda tabella 35
4. FORMA	<ul style="list-style-type: none"> • Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: <ul style="list-style-type: none"> - la PARTE GENERALE non ha un format preciso, ma si suggerisce selettività dei contenuti (scelta delle informazioni principali) e semplicità di comunicazione (utilizzo di tabelle e grafici); - la PARTE FUNZIONALE può essere rappresentata tramite il format proposto di seguito. 	NO SI
5. MODALITÀ	<p>La SottoSezione 3.3.2) del PIAO viene predisposta dall'Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 5), nel rispetto di quanto previsto per gli enti locali dalla normativa di riferimento e dall'UPI: si suggerisce di predisporre la prima bozza della SottoSezione 1 mese prima di approvare il PIAO e di apportare le revisioni entro il consolidamento (entro 1 mese dall'approvazione del bilancio previsionale).</p> <p>La SottoSezione 3.3.2) del REPORT viene predisposta dall'IT seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza 3 mesi prima di approvare il REPORT e di apportare le revisioni entro GIUGNO.</p>	NO SI

La formazione è una condizione abilitante sia del Valore Pubblico interno, favorendo la crescita culturale complessiva del personale, sia del Valore Pubblico esterno, attraverso la costruzione di competenze funzionali a specifici OVPT. Come indicato nella Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione sulla formazione del 14.01.2025, **“La formazione del personale costituisce nella prospettiva del PIAO (e non solo), una delle determinanti della creazione di Valore Pubblico; quest'ultimo riguarda i benefici e i miglioramenti che i servizi, i programmi e le politiche pubbliche apportano alle comunità e alla società nel suo complesso, comprendendo l'equità sociale, la sostenibilità ambientale e lo sviluppo economico. Le persone che ricevono formazione in aree come l'etica, l'analisi delle politiche e il coinvolgimento degli stakeholder sono meglio preparate a prendere decisioni che contribuiscono alla creazione di Valore Pubblico: ad esempio, i programmi formativi che rafforzano i principi dell'equità sociale e dell'inclusività consentono ai dipendenti pubblici di migliorare la progettazione e l'implementazione di programmi e servizi volti a ridurre le disuguaglianze e promuovere l'equità nella fornitura dei servizi”**. **“Proiettata nella prospettiva della**

creazione del valore, la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi deve necessariamente essere multidimensionale, ovvero deve essere realizzata dalle amministrazioni prendendo a riferimento quattro diverse dimensioni: organizzativa, professionale, individuale e di riequilibrio demografico”.

Il capitale umano è il primo asset di un'amministrazione pubblica e ne definisce la capacità e la qualità produttiva. È impensabile definire Obiettivi di VPT senza partire dal capitale umano. Gli OVPT dovrebbero realisticamente formularsi tenendo anche conto della capacità produttiva (quali-quantitativa) e delle azioni (compresa la formazione) che realisticamente possono essere attuate, oltre che delle condizioni finanziarie. Più nello specifico, la formazione deve produrre valore per tre tipologie di soggetti: le persone che lavorano nelle Province, innanzitutto; le amministrazioni; i cittadini e le imprese, destinatari dei servizi erogati dalle Province. Per le persone, la formazione deve contribuire, innanzitutto, a rafforzare, diversificare e ampliare competenze, conoscenze e abilità, permettendo loro di affrontare nuove richieste, risolvere problemi complessi e contribuire efficacemente al raggiungimento delle azioni organizzative, degli obiettivi di performance e di VPT. La formazione, quindi, costituisce una modalità di sviluppo e una opportunità di crescita professionale. Per i dirigenti, la formazione propria e la promozione della formazione dei dipendenti costituisce un obiettivo di performance, come ribadito dalla Direttiva del Ministro per la PA del 14.01.2025. *“In sede di valutazione, le amministrazioni pubbliche verificano il contributo e l'impatto determinato dagli investimenti in formazione e sviluppo del capitale umano per la crescita delle persone, il miglioramento della performance e la produzione di Valore Pubblico”.*

Per agevolare la Provincia nella programmazione delle azioni formative funzionali ad ogni OVP, si propone uno strumento di “guida operativa alla programmazione” delle suddette azioni.

Tabella 35 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 3.3.2) FORMAZIONE DEL PERSONALE

a) AZIONE FORMATIVA						DOMANDE GUIDA		B	A								
Per azione di formazione s'intende un intervento volto a <i>creare, sviluppare e rafforzare competenze funzionali all'OVPT pianificato</i> . Ogni azione formativa:						Quale azione formativa (quali corsi, con quali modalità, su quali temi, per formare quali competenze) per favorire – attraverso la valorizzazione e lo sviluppo delle persone - il raggiungimento dell'OVPT?		NO	SI								
<ul style="list-style-type: none"> • va costruita avendo cura che sia funzionale ad abilitare l'Obiettivo di VPT pianificato (+salute professionale formativa →+Valore Pubblico); • va rappresentata tramite l'utilizzo di codici alfanumerici: VPT1_ST1_PERF1_SalFORM1 o VP1_FORM1. 						DOMANDE GUIDA		B	A								
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO						DOMANDE GUIDA		B	A								
Per responsabile dell'azione formativa s'intende <i>il Dirigente al quale viene assegnata l'azione formativa</i> . Può essere il dirigente responsabile delle risorse umane e/o della formazione, ove presente, oppure ciascun dirigente dell'amministrazione						Chi è il Responsabile amministrativo?		NO	SI								
c) STAKEHOLDER						DOMANDE GUIDA		B	A								
Per stakeholder s'intendono i soggetti interni o esterni alla Provincia che sono interessati o che contribuiscono alla realizzazione dell'azione formativa.						Chi è interessato o contribuisce all'azione formativa?		NO	SI								
d) INDICATORI DI SALUTE FORMATIVA						DOMANDE GUIDA		B	A								
Per Indicatore di salute formativa s'intende: <i>lo strumento di misurazione dei driver formativi del VP</i> . Per ogni azione formativa: va individuato almeno 1 indicatore di salute formativa . Per definire l'anagrafica di ogni indicatore analitico di salute formativa vanno indicati:						Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo dell'azione formativa?											
<ul style="list-style-type: none"> • la dimensione (salute formativa); • la formula di calcolo (con esplicitazione di numeratore e denominatore nel caso di rapporto); • la polarità di movimento attesa (+crescente; -decrescente); • la fonte dei dati (trasparente e magari consultabile tramite l'utilizzo di un apposito link navigabile. In caso di fonti diverse per numeratore e denominatore di un rapporto andrebbero specificate entrambe). 						Quale formula?											
						Qualità polarità di movimento?											
						Quale fonte dati		NO	SI								
Per programmare ogni indicatore di salute professionale formativa vanno indicati:						Quanta salute formativa nell'anno di avvio dell'azione formativa o nell'anno precedente (baseline)?											
<ul style="list-style-type: none"> • la baseline (cioè il livello raggiunto al 31.12 del punto di partenza del progetto formativo); • i tre target annuali attesi (anno N+1, N+2, N+3); • ulteriori informazioni che qualificano le azioni formative. 						Quanta salute formativa attesa nei prossimi tre anni (target)?		NO	SI								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>BASELINE SALUTE formativa</th> <th>TARGET SALUTE formativa N+1</th> <th>TARGET SALUTE formativa N+2</th> <th>TARGET SALUTE formativa e N+3</th> <th>MODALITÀ erogazione SALUTE formativa</th> <th>N. ORE formazione SALUTE formativa</th> <th>RISORSE disponibili/attivabili SALUTE formativa</th> <th>TEMPI erogazione SALUTE formativa</th> </tr> </thead> </table>								BASELINE SALUTE formativa	TARGET SALUTE formativa N+1	TARGET SALUTE formativa N+2	TARGET SALUTE formativa e N+3	MODALITÀ erogazione SALUTE formativa	N. ORE formazione SALUTE formativa	RISORSE disponibili/attivabili SALUTE formativa	TEMPI erogazione SALUTE formativa		
BASELINE SALUTE formativa	TARGET SALUTE formativa N+1	TARGET SALUTE formativa N+2	TARGET SALUTE formativa e N+3	MODALITÀ erogazione SALUTE formativa	N. ORE formazione SALUTE formativa	RISORSE disponibili/attivabili SALUTE formativa	TEMPI erogazione SALUTE formativa										
Per monitorare e rendicontare ogni indicatore analitico di salute formativa va calcolato:						Quanta salute formativa raggiunta (risultati)?											
<ul style="list-style-type: none"> • il risultato (la quantità o la qualità dei profili da formare); • l'andamento rispetto alla baseline (salute formativa raggiunta rispetto a quella di partenza); • l'eventuale scostamento rispetto al target (salute formativa raggiunta rispetto a quella attesa); • eventualmente, per finalità interpretative, un campo note dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti. 						Quanto scostamento della salute formativa rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)?		NO	SI								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>RISULTATO SALUTE formativa</th> <th>DELTA RISULTATO-BASELINE SALUTE formativa</th> <th>DELTA RISULTATO-TARGET SALUTE Formativa</th> <th>NOTE</th> </tr> </thead> </table>						RISULTATO SALUTE formativa	DELTA RISULTATO-BASELINE SALUTE formativa	DELTA RISULTATO-TARGET SALUTE Formativa	NOTE	Quanto scostamento della salute formativa rispetto al target (delta risultato-target)?							
RISULTATO SALUTE formativa	DELTA RISULTATO-BASELINE SALUTE formativa	DELTA RISULTATO-TARGET SALUTE Formativa	NOTE														

Figura 14 – Esempio di SottoSezione 3.3.2) “Formazione del personale – Parte funzionale” (Provincia di Ferrara)

SottoSezione 3.4 “Formazione del personale”										
a) AZIONE DI FORMAZIONE				B) Indicatori di SALUTE PROFESSIONALE						
Cod.	Nome	Responsabile (Nome e Unità Organizzativa)	Contributors (interni ed esterni)	Dimensione	Formula	Baseline 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026	Fonte
VP2.FORM1	Corsi di formazione e aggiornamento sulla sicurezza sul lavoro	Laghi Walter	Soggetti formatori	SALUTE PROFESSIONALE	Percentuale di dipendenti in regola con la formazione obbligatoria ex decreto 81/dipendenti in servizio	100%	100%	100%	100%	Servizio Organizzazione e Gestione Risorse Umane
VP2.FORM2	Corsi di formazione e aggiornamento sul lavoro in team	Laghi Walter	Soggetti formatori	SALUTE PROFESSIONALE	Numero partecipanti ai corsi	0	8			Servizio Organizzazione e Gestione Risorse Umane

Focus: come misurare le azioni di reclutamento/sviluppo professionale?

La salute formativa si colloca nella **BASE della Piramide del VP**. Gli indicatori in oggetto misurano le iniziative di costruzione delle competenze e i loro riflessi sulle risorse umane, al fine di disporre di personale con competenze funzionali a migliorare le performance, a ridurre i rischi e a favorire la generazione di VP. In continuità con le Linee Guida DFP 2017-2020, le fonti possono essere esterne (*ad es. Syllabus del DFP*) o interne (*ad es. banche dati dell’unità preposta alla formazione*).

Tabella 36 – Tassonomia ed esempi di indicatori di salute professionale/formativa

DIM. avanzata	TASSONOMIA	ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027
RISORSE UMANE	SALUTE PROFESSIONALE /FORMATIVA	<p>[Quantità]</p> <ul style="list-style-type: none"> N. iniziative formative, con distribuzione assoluta e percentuale: <ul style="list-style-type: none"> tra contenuti formativi tecnici; tra contenuti formativi trasversali: sicurezza sul lavoro; anticorruzione; LA, pari opportunità, digitale, ecc.); tra livelli formativi (base, continuo, avanzato); tra fasi formative (on boarding, mentoring) tra modalità erogative (presenza/distanza/ibrido) tra metodologie formative (testimonianze, laboratori, team work, focus session, project work); tra durate formative (brevi, medie, lunghe). N. RU destinatarie di iniziative formative, con distribuzione assoluta e percentuale: <ul style="list-style-type: none"> tra macro e micro-unità organizzative; per aree di inquadramento; per rapporto di lavoro; per categoria, sesso, età; per aree, famiglie, profili professionali. <p>[Qualità]</p> <ul style="list-style-type: none"> % standard di qualità delle iniziative di formazione/aggiornamento del personale (es. competenze RU) % gradimento delle iniziative di formazione/aggiornamento del fabbisogno del personale <p>[Generale]</p> <ul style="list-style-type: none"> N. iniziative formative (varie Province) N. RU partecipanti a iniziative formative (varie Province) N. giorni di formazione (varie Province) % dipendenti che hanno partecipato a formazione non obbligatoria su viabilità e trasporti (Provincia di Ferrara) N. comuni che aderiscono ai corsi di formazione/n comuni (Provincia di Lucca) <p>[Sicurezza]</p> <ul style="list-style-type: none"> N. dipendenti formati su antincendio e primo soccorso (Provincia di Prato) <p>[Anticorruzione]</p> <ul style="list-style-type: none"> N. iniziative su anticorruzione (Provincia di Bergamo) N. dipendenti formati su anticorruzione (Provincia di Bergamo) <p>[Benessere Organizzativo, pari opportunità ed equilibrio di genere]</p> <ul style="list-style-type: none"> N. o % iniziative formative su benessere organizzativo, pari opportunità, inclusione, diverse abilità, equilibrio di genere (varie Province) N. o % RU partecipanti a iniziative formative su benessere organizzativo, pari opportunità, inclusione, diverse abilità, equilibrio di genere (varie Province) N. corsi erogati per la corretta gestione del rapporto di lavoro dei dipendenti con disabilità (Provincia di Prato) <p>[Digitale]</p> <ul style="list-style-type: none"> N. o % iniziative formative per il rafforzamento delle competenze digitali (varie Province) N. o % RU partecipanti a iniziative formative per il rafforzamento delle competenze digitali (varie Province) <p>[Lavoro Agile]</p> <ul style="list-style-type: none"> N. o % iniziative formative sul Lavoro Agile (varie Province) % dirigenti che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze manageriali applicate al LA (Provincia di Lucca) % lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali (Provincia di Lucca) <p>[Gradimento]</p> <ul style="list-style-type: none"> % gradimento corsi (varie Province) % competenze acquisite (varie Province) % competenze maturate in ambito di ... (Provincia di Lucca) % dipendenti che hanno conseguito almeno un livello superiore rispetto agli 8 percorsi Syllabus (Provincia di Prato)

Focus sulle modalità di predisposizione (processo e soggetti) della SottoSezione 3.3.2) Formazione

Nell'ambito della fase 5 del processo di PIAO previsto dalle Linee Guida, con riferimento ad ogni obiettivo di performance (e correlato Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale), l'Integration Team (ad es., tramite il format e la simulazione di seguito proposti):

- programma l'**azione formativa** più funzionale ad abilitare il miglioramento delle performance e, quindi, la creazione di VPT, attribuendole un codice alfanumerico inequivocabile (*nella simulazione, VPT1_ST1_PERF1-2_SalFORM1 o direttamente VPT1_FORM1; Formazione competenze su miglioramento SP provinciali tramite i finanziamenti europei*);
- esplicita il **Responsabile amministrativo** (*nella simulazione, Responsabile Ufficio formazione*);
- associa le categorie di **stakeholder** ad ogni obiettivo, selezionandole tra quelle dell'OVPT (*nella simulazione, Ufficio personale*);
- individua gli **indicatori di salute formativa** (*nella simulazione, per corsi di aggiornamento*), determinando, per ognuno di essi la **baseline**, un **target** per ogni anno del triennio, la **fonte** dati. Pur ricordando che sarebbe sufficiente utilizzare le celle non colorate in celeste per rispettare il dettato dello schema di piano tipo del DM 132/2022, la Provincia che a titolo volontario volesse misurare l'**indice medio di salute professionale-formativa** (sia nel PIAO che nel report), potrebbe usare le tecniche di normalizzazione e aggregazione illustrate nel paragrafo sulla misurazione del VPT. Nell'es., si è simulato il REPORT PIAO con la *tecnica della "distanza dalla baseline"* per l'indicatore *N.RU EQ di profilo tecnico da aggiornare*:
 - [BASELINE-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto alla baseline (*nell'anno N+3 Aggiornamento di EQ di profilo tecnico: Project Manager: +0%*) si può calcolare con la formula $[(\text{risultato}-\text{baseline})/\text{baseline}]*100$ ovvero: $[(1-1)/1]*100$.
 - [TARGET-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto al target (*nell'anno N+3 per la quantità erogata: 0,0%*) si può calcolare con la formula $[(\text{risultato}-\text{target})/\text{target}]: [(2-2)/2]*100$ che dimostra una totale capacità realizzativa.
 - In termini complessivi, l'ente ha migliorato la salute professionale media rispetto alla BASELINE (+16,7%), evidenziando criticità nel raggiungere il TARGET di pieno aggiornamento di 2 EQ dedicati al miglioramento SP critiche (-50%) e di 4 Istruttori di profilo amministrativo generale. Tali difficoltà potrebbero essere la causa della minore efficienza produttiva sia rispetto alla baseline che rispetto al target atteso nella SottoSezione 2.2) Performance e del minore impatto sociale "fruibilità" rispetto al target atteso nella SottoSezione 2.1) VPT.

*Format 7 – FORMAT e SIMULAZIONE di programmazione delle azioni formative abilitanti del Valore Pubblico Territoriale pianificato
(celle con sfondo celeste solo per Province con Sistemi di Programmazione e Controllo avanzati)*

a) AZIONE DI SALUTE		b) RESPO NSAB.	c) STAKEH OLDER	PIAO SottoSezione 3.3.2) "Formazione del personale" (ciclo N+1-N+3)																	d) INDICATORI DI SALUTE				
Cod.	Denominazione sintetica	Responsabile amministrativo	STK interni e esterni	Dimensio ne	Formula	Pol arit à	Baseli ne Anno N	Target			Risultato (SOLO NEL REPORT)			Ambito	Obbl igato rieta	Destinat ari	Mod alità erogaz ion e	N. ore	Risorse disponibi li/attivabili	Tempi erogazi one	Fonte				
								Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Anno N+3	Delta Baseline	Delta Target												
VPT1_ST1_PERF1-2_SalFORM1	Formazione/Aggiornamento Risorse Umane Ufficio Formazione "Marco"	Responsabile Ufficio Formazione	I: Ufficio personale	SA LU TE PR OF ESS IO NA LE (FO RM AZI ON E)	Aggiornamento: <i>N.RU EQ di profilo tecnico (Project Manager)</i>	+	1	1	1	1	0,0%	0,0%	Amministrativo	NO	EQ	Presenza	20	Master breve	1 mese	Banca dati Uff. Formaz. (link)					
					Aggiornamento: <i>N.RU Area Funzionari di profilo tecnico (Finanziamenti Europei)</i>	+	1	1	1	2	100,0%	0,0%	Economico	NO	Area Funzionari profilo tec.	On line	10	Corso X	2 settimane	Banca dati Uff. Formaz. (link)					
					Formazione: <i>N.RU Area Istruttori e profilo amm. EQ (su Miglioramento SP critiche)</i>	+	1	1	1	2	0,0%	-50,0%	Aem	NO	Area Istruttori e profilo amm. EQ	On line	50	Corso Y	1 mese	Banca dati Ufficio Formazione (link)					
					Formazione: <i>N.RU Area Istruttori e profilo amministrativo generale</i>	+	2	3	3	4	50,0%	-25,0%	Amministrativo	NO	Area Istruttori e profilo amm. generale	On line	50	Corso Z	1 mese	Banca dati Uff. Formaz. (link)					

COME PREDISPORRE LA SEZIONE 4) MONITORAGGIO

La Sezione 4 serve a programmare, in forma sintetica e tabellare, le modalità di realizzazione del **monitoraggio in forma integrata**, utilizzando i *sistemi di controllo interno* esistenti (o da attivare) e gli eventuali *sistemi di audit* come fonti alimentanti delle diverse Sezioni o SottoSezioni del Report del PIAO.

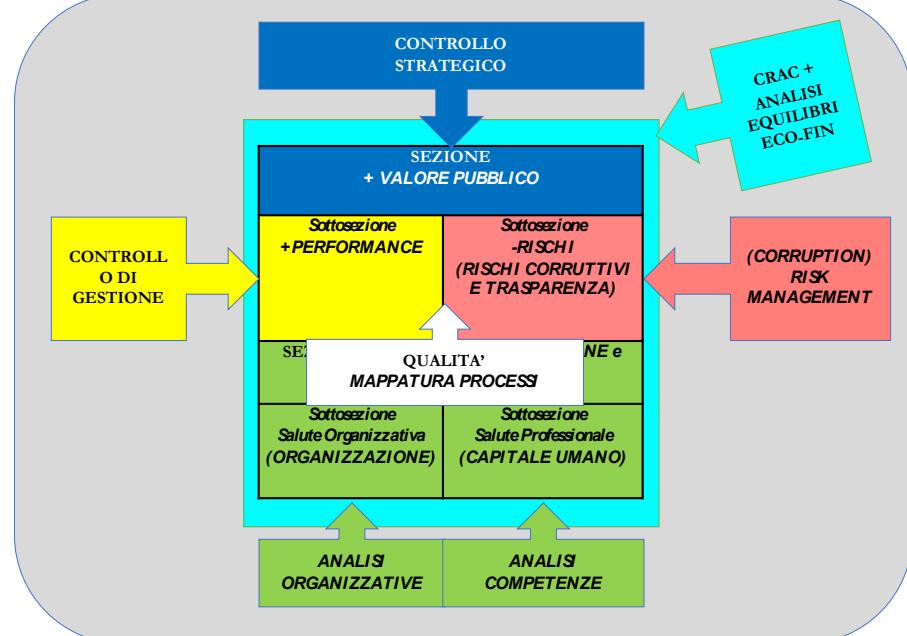
Pur nel rispetto di quanto previsto dall'art. 5 del DM 132/2022 (che prevede dei monitoraggi separati), la Provincia potrebbe realizzare un monitoraggio integrato, diretto ad alimentare il Report Integrato, da costruire in modo simmetrico rispetto al PIAO, così da riuscire a quantificare:

- quanto **Valore Pubblico Territoriale** è stato *generato* dalla Provincia, rispetto a quello atteso;
- qual è stato il *contributo effettivo delle performance* della Provincia *alla sua creazione*, rispetto a quello atteso;
- quale è stato il *contributo effettivo delle misure di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza* della Provincia *alla sua protezione*, rispetto a quello atteso;
- quale è stato il *contributo effettivo delle condizioni di salute delle risorse* della Provincia *alla sua abilitazione*, rispetto a quello atteso.

A tal fine, la Provincia potrebbe (ri)progettare un Sistema integrato dei controlli interni che funga da fonte alimentante del Report Integrato, secondo lo schema seguente lungo gli step proposti:

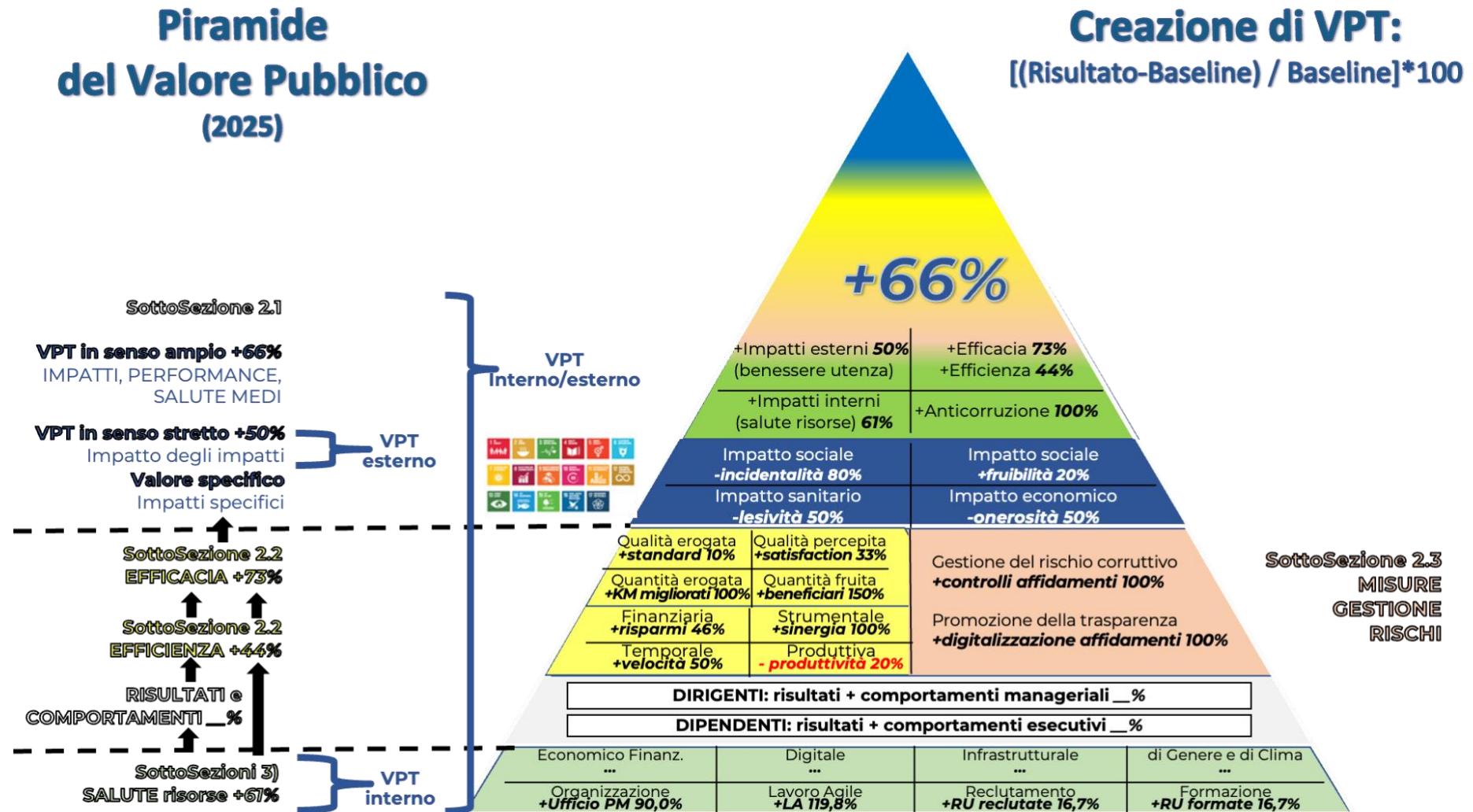
- costituzione dell'*Integration Team* (ovvero, la stessa cabina di regia che ha predisposto in maniera integrata il PIAO);
- identificazione delle *fonti alimentanti* di ogni SottoSezione del Report Integrato;
- omogeneizzazione delle *modalità di riclassificazione e di rappresentazione* di ogni dato all'interno del Report Integrato;
- individuazione dei *flussi di trasferimento dei dati* dalla fonte alimentante al Report Integrato;
- individuazione degli *applicativi* alimentanti il Report Integrato;
- individuazione dei *soggetti* preposti all'alimentazione del Report Integrato;
- strutturazione del *modello* di Report Integrato;
- predisposizione del *Report Integrato*.

Figura 15 – Il sistema dei controlli interni come fonte alimentante del Report del PIAO



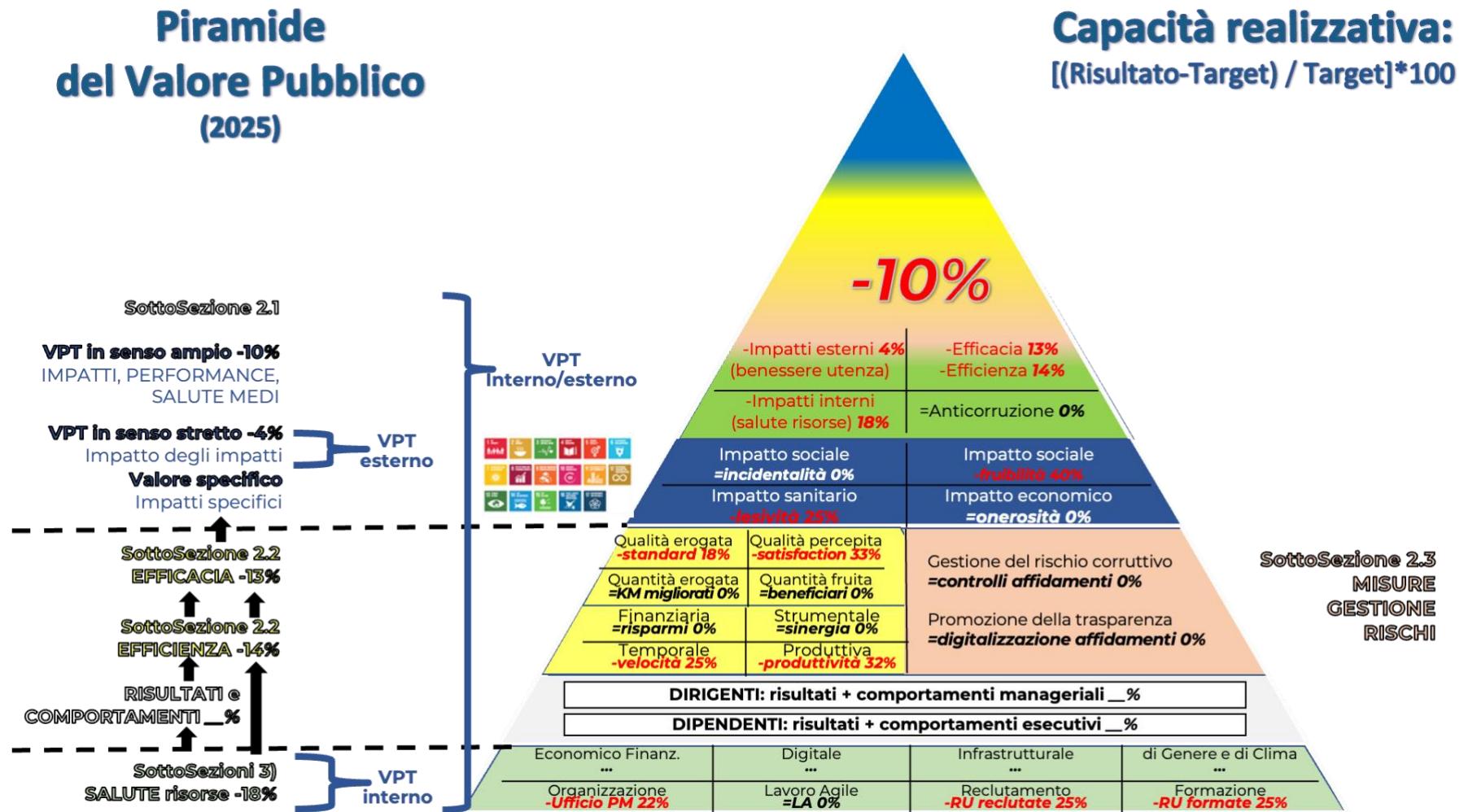
In fase di monitoraggio e in sede di predisposizione del REPORT, le sole Province avanzate potrebbero calcolare il **VPT creato rispetto al VPT di partenza (baseline)**, con la tecnica della normalizzazione. Nella simulazione, il risultato del 66% non ha significato di per sé, ma come indice sentinella di una piramide di indicatori analitici che dimostrano come l'ente abbia saputo migliorare il benessere esterno facendo leva sulle altre dimensioni della piramide.

Figura 16 – La rappresentazione del Valore Pubblico Territoriale creato e delle sue determinanti tramite la Piramide del Valore Pubblico Territoriale



In fase di monitoraggio e in sede di predisposizione del REPORT del PIAO, le sole Province avanzate potrebbero calcolare il **VPT creato rispetto quello pianificato** (c.d. **Capacità realizzativa**), con la tecnica della normalizzazione. Nella simulazione, la Provincia ha generato minor VPT rispetto al target a causa di scostamenti negativi in tutti i livelli della Piramide del Valore Pubblico Territoriale, che hanno generato un flusso progressivo di perdita di valore realizzato rispetto a quello atteso: -salute (18%), =anticorruzione (0%), -efficienza (14%), -efficacia (13%), -VPT esterno (4%), -VPT in senso ampio (10%).

Figura 17 – La rappresentazione della capacità realizzativa tramite la Piramide del Valore Pubblico Territoriale



LEGENDA DEI PRINCIPALI ACRONIMI

- AGID: Agenzia per l'Italia Digitale
- ANAC: Autorità Nazionale AntiCorruzione
- ANCI: Associazione Nazionale dei Comuni Italiani
- ANT: Anticorruzione e Trasparenza
- ASViS : Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile
- BES: Benessere Equo e Sostenibile
- BEST: Benessere Equo e Sostenibile dei Territori
- CERVAP: CEntro di Ricerca sul VAlore Pubblico
- CIGL: Confederazione Generale Italiana del Lavoro
- CISL: Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori
- CNEL: Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro
- DFP: Dipartimento della Funzione Pubblica
- DM (o d.m.): Decreto Ministeriale
- DUP SeO: Documento Unico di Programmazione Sezione Operativa
- DUP SeS: Documento Unico di Programmazione Sezione Strategica
- EQ: Elevata Qualificazione
- FORMEZ: Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle PA
- GdLI: Gruppo di Lavoro Integrato
- GRU: Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane
- INPA: portale per il reclutamento del personale nella Pubblica Amministrazione
- ISTAT: Istituto Nazionale di Statistica
- IT: Integration Team
- KPI: Key Performance Indicators
- KRI: Key Risks Indicators
- LA: Lavoro Agile
- LG: Linee Guida
- MO: Manuale Operativo
- OVPT: Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale
- PA: Pubblica Amministrazione
- PEG: Piano Esecutivo di Gestione
- PERF: Performance
- PIAO: Piano Integrato di Attività e di Organizzazione
- PNA: Piano Nazionale Anticorruzione
- PNR: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
- POLA: Piano Organizzativo del Lavoro Agile
- RiVa: gestione strategica delle risorse umane per creare Valore Pubblico
- RPCT: Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza
- RTD: Responsabile per la Transizione al Digitale
- SalAGILE: Salute Organizzativa Agile
- SalDIG: Salute Digitale
- SalFABB: Salute Professionale (Reclutamento)
- SalFORM: Salute Professionale (Formazione)
- SalINF: Salute Infrastrutturale
- SalORG: Salute Organizzativa
- SDGs: Sustainable Development Goals
- TUEL: Testo Unico Enti Locali
- UIL: Unione Italiana del Lavoro
- UPI: Unione delle Province Italiane
- VP: Valore Pubblico
- VPT: Valore Pubblico Territoriale