Presidenza del Consiglio dei Ministri

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA
Osservatorio Nazionale Lavoro Pubblico

MANUALE OPERATIVO 2025
sul PIAO e sul Report
delle REGIONI

INDICE

PREMESSA: OBIETTIVO, PROCESSO, APPROCCIO E STRUTTURA DEL MANUALE OPERATIVO.....2

L'ARCHITETTURA E IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO **.....4**

LA LOGICA DEL PIAO: L'INTEGRAZIONE FUNZIONALE AL VALORE PUBBLICO **.....5**

COME PREDISPORRE L'INDICE DEL PIAO/REPORT **.....12**

COME PREDISPORRE LA PRESENTAZIONE METODOLOGICA **.....14**

COME PREDISPORRE LA SEZIONE 1) ANAGRAFICA **.....15**

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.1) VALORE PUBBLICO **.....17**

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.2) PERFORMANCE **.....31**

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.3) ANTICORRUZIONE **.....41**

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.1) ORGANIZZAZIONE **.....48**

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.2) LAVORO AGILE **.....51**

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.3.1) FABBISOGNO DEL PERSONALE **.....55**

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.3.2) FORMAZIONE DEL PERSONALE **.....60**

COME PREDISPORRE LA SEZIONE 4) MONITORAGGIO **.....65**

LEGENDA DEI PRINCIPALI ACRONIMI **.....68**

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

Le Linee Guida (LG) e i Manuali Operativi (MO) 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 direttrici:

- **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 della Regioni**;*
  - *del progetto "UPIAO" dell'Unione delle Province Italiane (**UPI**);*
  - *dell'Osservatorio sulla qualità dei PIAO del **CERVAP** (Centro di Ricerca sul Valore Pubblico);*
- **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 comparti e una crescita di sistema, i MO propongono indicazioni contestualizzate sulle caratteristiche delle PA dei diversi comparti (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'estrapolazione 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.	*Quale struttura della Sezione o SottoSezione?*	*La STRUTTURA*
2.	*Quali contenuti della Sezione o SottoSezione?*	*I CONTENUTI*
3.	*Come misurare i contenuti della Sezione o SottoSezione?*	*La MISURAZIONE*
4.	*Come rappresentare i contenuti della Sezione o SottoSezione?*	*La FORMA*
5.	*Chi predispone la Sezione o SottoSezione e quando?*	*Le MODALITA' di predisposizione (SOGGETTI e PROCESSO)*

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

L'ARCHITETTURA E IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Per **architettura di Programmazione e Controllo (P&C)** della Regione s'intende la struttura e il rapporto tra i propri documenti di previsione e monitoraggio. Nell'ottica della semplificazione, ad invarianza legislativa l'**architettura regionale di P&C** andrebbe strutturata, a preventivo, intorno al PIAO e, a consuntivo, intorno al suo Report: nella tabella seguente, si riportano i documenti da assorbire -a titolo obbligatorio- all'interno del PIAO secondo quanto previsto dalla normativa vigente e quelli integrabili per scelta di efficientamento programmatico. Il **PIAO** andrebbe integrato verticalmente con il Programma di mandato del Presidente della Giunta e/o con il documento contenente gli indirizzi strategici: le Regioni potrebbe inserire gli OVPT già nei documenti strategici (Piano strategico o documento analogo), per riportarli successivamente e con eventuali aggiornamenti nel PIAO. Il **Report integrato** non è 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** (ossia per moduli estrapolabili, al tempo stesso integrati tra loro e dotati di autonomia). 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", per aiutare il lettore a comprendere il posizionamento del PIAO e del Report all'interno dell'architettura e del ciclo della Regione.

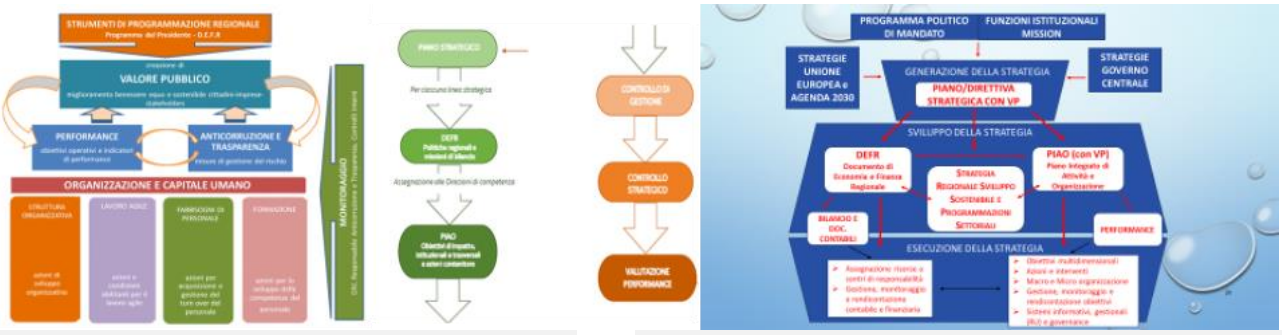
Tabella 2 – Documenti assorbiti a titolo obbligatorio (DPR 81/2022) o integrabili a titolo facoltativo (Manuale Operativo)

Piani/Programmi assorbiti o integrati	PIAO/REPORT	*Report integrabili*
PRESENTAZIONE		
SEZIONE 1) ANAGRAFICA		
SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE		
Coerenza con il Programma di mandato del Presidente e/o con gli Indirizzi strategici	*2.1) Valore Pubblico*	
(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) Rischi corruttivi e trasparenza**	*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 report 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*

A valle del piano strategico del vertice politico (Presidente, Giunta) e su impulso del vertice amministrativo, il ciclo di PIAO è avviato dalla struttura regionale incaricata del coordinamento. La struttura coordina la raccolta dei dati presso le strutture regionali di riferimento per le diverse Sottosezioni del PIAO tramite la costituzione di un Gruppo di Lavoro Integrato (GdLI) o Integration Team. Il **ciclo di programmazione e controllo** andrebbe rappresentato in modo sequenziale.

Figura 1 – Esempio di architettura e ciclo di P&C (Regione Veneto; Regione Friuli-Venezia Giulia; Regione Liguria)



LA LOGICA DEL PIAO: L'INTEGRAZIONE FUNZIONALE AL VALORE PUBBLICO

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

CRITICITA	SOLUZIONI PIAO (o Principi Guida - PG)	
1) Autoreferenzialità: *obiettivi fini a sé stessi*	1) **FUNZIONALITÀ al VPT:** *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.* Ogni SottoSezione del PIAO/REPORT va costruita in modo funzionale all'orizzonte finale del VPT.	**Documento (risposte nel Manuale Operativo)**
2) Dispersione programmatica: *prevalenza di una molteplicità di attività ordinarie*	2) **SELETTIVITÀ**: *pochi obiettivi selezionati e prioritari.* Nel PIAO/REPORT non vanno inseriti tutti gli obiettivi della Regione, 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:** *obiettivi sfidanti, indicatori congrui, serie storiche e baseline solide, target migliorativi, fonti non autoreferenziali.* 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:** 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*). Nel PIAO/REPORT, la Regione 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:** *-piani, -adempimenti, -duplicazioni e frammentazioni informative, -pagine, -tempi, + navigabilità e leggibilità, + razionalità del documento, +compilazione digitale del documento.* 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:** *costituzione di un gruppo di lavoro integrato (GdLI, Integration Team o IT) secondo le indicazioni delle LG PIAO e coinvolgimento degli stakeholder.* 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.**	**Soggetti e Processo (risposte nelle Linee Guida)**
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:** *definizione di un processo con ruoli e tempi definiti che parta dall'analisi di contesto e della pianificazione degli Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale.* 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.	

Secondo la logica dell'integrazione funzionale al VPT, una Regione 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 regionale.

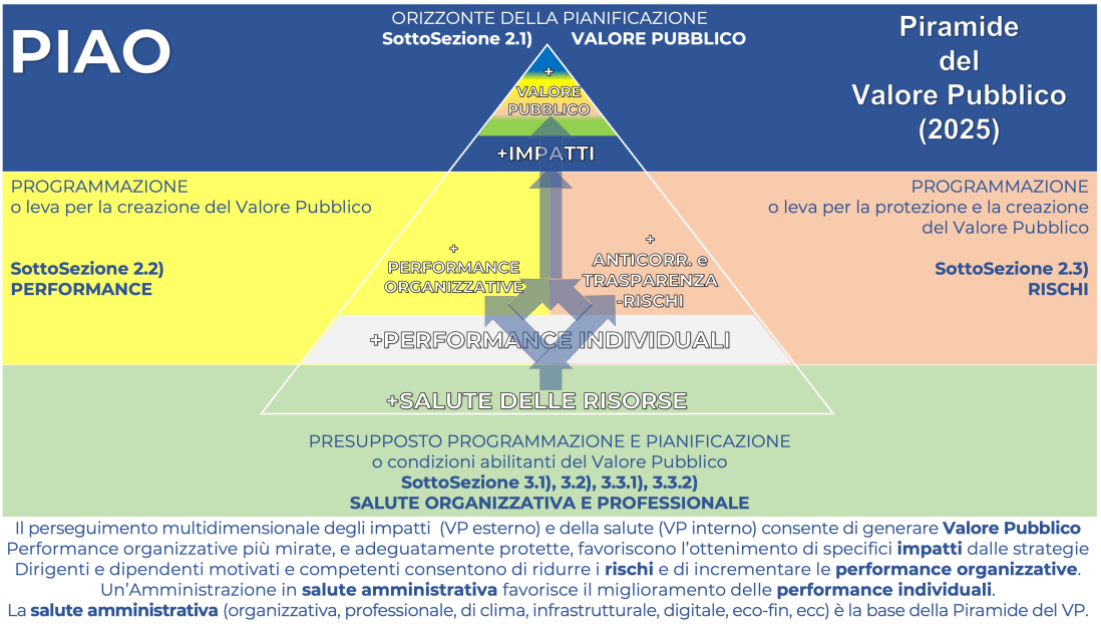
Il VPT è, pertanto, la "***stella polare***" dell'intero orizzonte pianificatorio/rendicontativo, favorendo l'orientamento della catena programmatica verso la produzione di cambiamenti positivi nel benessere dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholder del territorio regionale, non in termini meccanicistico-matematici ma semplicemente secondo una logica di causa-effetto (ad es., il raggiungimento di adeguati livelli di performance potrebbe favorire il raggiungimento degli OVPT,

al netto di fattori esogeni di contesto che potrebbero compromettere o ridurre gli impatti attesi). Il PIAO è uno strumento di "sense-making", volto ad orientare sempre più la Regionale verso il Valore Pubblico Territoriale.

+Salute delle risorse → +Performance individuali → +Performance organizzative & -Rischi → +Impatti favoriscono ***+Valore Pubblico***

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 Regione 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 VPT, secondo le Direttive del Ministro per la PA del 28.11.2023 e del 14.01.2025 e la Riforma sul merito.

Figura 2 – La logica dell'integrazione funzionale al VPT (Enrico DEIDDA GAGLIARDO – CERVAP)



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 Manuale Operativo suggerisce di programmare le seguenti tipologie di obiettivi nelle diverse SottoSezioni del PIAO[1], 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 atteso dall'OVPT al quale si riconducono le strategie (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 atteso da ogni OVPT;

Piramide del VPT:
selezione di obiettivi funzionali al VPT e tra loro integrati
Es. "Catena del Valore Pubblico" regionale
VPT1) Creazione di sviluppo economico e ricaduta occupazionale per le imprese del settore "X", nel rispetto dell'ambiente e preservando la salute dei cittadini
ST1) Strategia di utilizzo di finanziamenti europei per fornire incentivi vincolati alle imprese green che assumano giovani under 35
PERF1) Emanazione bando per incrementare la quantità dei finanziamenti (vincolati a standard qualitativi) alle imprese del settore "X" (EFFICACIA) a seguito dell'incremento di produttività e velocità nell'erogazione degli stessi (EFFICIENZA)
ANT1) Controlli e digitalizzazione bando finanziamento
SalORG1) Semplificazione processo di erogazione dei finanziamenti e di verifica del rispetto dei vincoli green
SalFABB1) Reclutamento RU per Ufficio finanziamenti
SalFORM1) Formazione RU per Ufficio finanziamenti

- [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 eco-fin) funzionali ad abilitare il miglioramento delle performance, la mitigazione dei rischi, il raggiungimento delle strategie e la generazione di VPT.

Rispetto alla sfida (principio guida 3) dell'**associazione di indicatori adeguati** agli obiettivi sfidanti, il MO propone che le Regioni non inseriscano più gli indicatori in maniera disordinata nel 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.

Piramide del VPT:
associazione di indicatori adeguati
Es. "Catena del VP" regionale
VPT1) Impatto degli impatti
ST1) € indotto economico; n. under 35 occupati; tonnellate CO_2; n. malati per inquinamento atmosferico
PERF1) € finanziamenti erogati; n. imprese beneficiarie; produttività e velocità dei finanziamenti
ANT1) n. controlli su finanziamenti
SalORG1) % processo semplificato Ufficio finanziamenti
SalFABB1) n. profili da reclutare Ufficio Fin
SalFORM1) n. profili da formare Ufficio Fin

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 Regioni:

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

Nei vari paragrafi del Manuale si è proceduto a categorizzare gli indicatori tratti dai PIAO 2024-2026 e 2025-2027 delle Regioni secondo la tassonomia proposta di seguito. Ciò ha consentito di correggere alcuni errori di categorizzazione degli indicatori contenuti nei PIAO attraverso la loro corretta riclassificazione: ad esempio, sono stati riposizionati tra le performance alcuni indicatori erroneamente dichiarati di impatto dalle Regioni o viceversa. Una svolta culturale sta nel chiedere alle PA 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. Gli

VPT potrebbero rientrare negli "obiettivi generali" nel caso in cui la Regione partecipasse ad obiettivi di sistema, in una logica di filiera con altri Ministeri, Regioni, Città Metropolitane, Province, Comuni, ecc.

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 4 – L'adeguata associazione tra obiettivi e indicatori

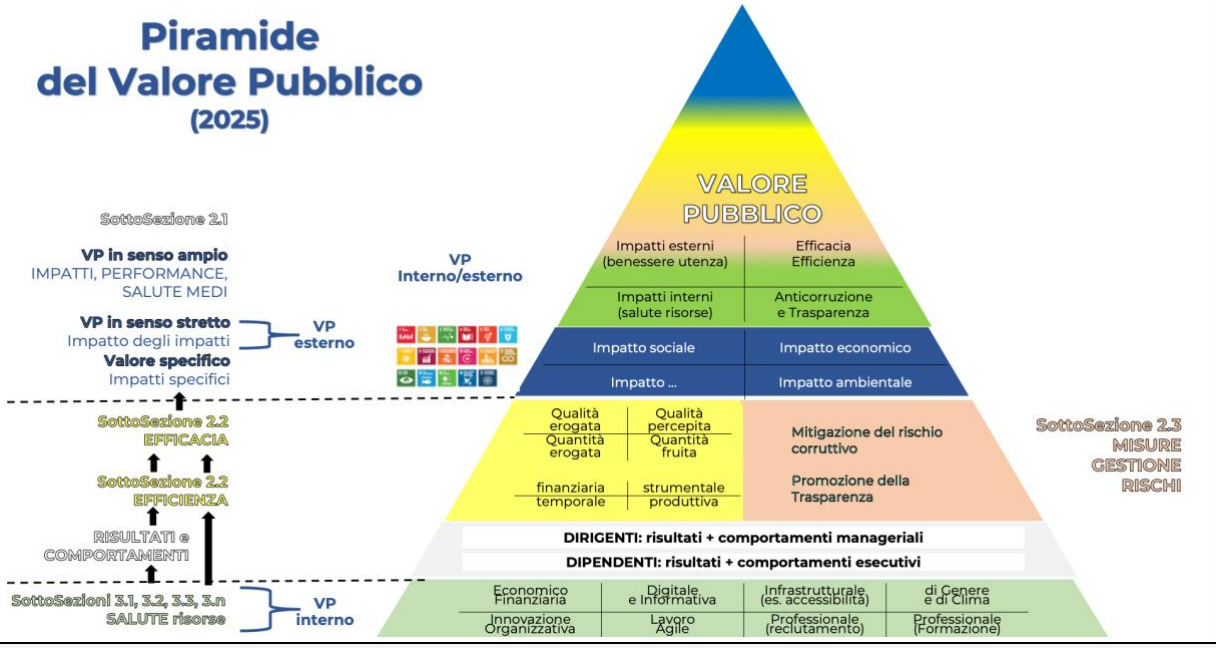
SottoSezione PIAO	Tassonomia Obiettivi	Tassonomia Indicatori		
		Dimensione BASE		Dimensione AVANZATA
SottoSezione 2.1) Valore Pubblico	Obiettivi di Valore Pubblico	Indicatori d'effetto (sul VPT)	Valore Pubblico (indice sintetico o composito di impatto multidimensionale)	Valore Pubblico in senso ampio
				Valore Pubblico in senso stretto o VPT esterno
	Obiettivi strategici (o strategie d'impatto)		Impatto (indicatori analitici di impatto monodimensionale) OUTCOME-IMPACT* *per semplicità qui considerati equivalenti	Impatto sociale Impatto economico Impatto ambientale Impatto sanitario Impatto scientifico Impatto istituzionale Impatto infrastrutturale Impatto digitale
SottoSezione 2.2) Performance	Obiettivi di performance (di natura operativa)	Indicatori leva (di creazione del VPT)	Performance: Efficacia OUTPUT	Efficacia quantitativa (*quantità erogata e-o quantità fruita*) Efficacia qualitativa (*qualità erogata e-o qualità percepita*) oppure Scala di avanzamento (*25%, 50%, 75%, 100%*)
			Performance: Efficienza OUTPUT/INPUT	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*)
SottoSezione 2.3) Anticorruzione e Trasparenza	Obiettivi e Misure Anticorruzione. e Trasparenza	Indicatori leva (di protezione del VPT)	Rischio	Mitigazione del rischio (corruttivo) 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*

Attraverso le tecniche di misurazione del VPT, sinteticamente illustrate nel paragrafo 2.1) del MO, la Regione potrebbe avere un quadro complessivo del Valore Pubblico per ogni singolo obiettivo (e anche globalmente per tutti gli OVPT), tramite la seguente **Matrice di misurazione del Valore Pubblico**. Tale misurazione presuppone prima la riconduzione delle diverse unità di misura degli indicatori elementari (euro, %, volumi, ecc.) ad una stessa scala di misurazione, solitamente % (c.d. normalizzazione), e dopo il calcolo della media tra gli indicatori normalizzati (c.d. aggregazione).

Tabella 5 – La matrice di misurazione del Valore Pubblico

SottoSezione PIAO	Tassonomia Obiettivi	Tassonomia Indicatori	Modalità di calcolo per ogni Obiettivo di Valore Pubblico della Regione			
		Dimensione AVANZATA	VPT1 (Obiettivo di Valore Pubblico n. 1)	VPT2	VPT3	VPTn
SottoSezione 2.1) Valore Pubblico	Obiettivi di Valore Pubblico	Valore Pubblico in senso ampio	Media di tutte le medie successive (impatti; efficacia, efficienza, anticorruzione e trasparenza, salute)	" "	" "	" "
		Valore Pubblico in senso stretto	Media degli indicatori di impatto di tutte le strategie contenute in VPT1 (cd VPT esterno)	" "	" "	" "
	Obiettivi strategici	Impatto sociale Impatto economico Impatto ambientale Impatto sanitario Impatto scientifico Impatto istituzionale Impatto infrastrutturale Impatto digitale	Media degli indicatori di impatto di ogni singola strategia contenuta in VPT1	" "	" "	" "
SottoSezione 2.2) Performance	Obiettivi di performance (di natura operativa)	Efficacia quantitativa erogata Efficacia quantitativa fruita Efficacia qualitativa erogata Efficacia qualitativa percepita	Media degli indicatori di efficacia contenuti in ogni singolo Obiettivo di performance OPPURE *direttamente* media di tutti gli indicatori di efficacia contenuti in VPT1	" "	" "	" "
		Efficienza eco-finanziaria Efficienza strumentale Efficienza produttiva Efficienza temporale	Media degli indicatori di efficienza contenuti in ogni singolo Obiettivo di performance OPPURE *direttamente* media degli indicatori di efficienza contenuti in VPT1	" "	" "	" "
SottoSezione 2.3) Anticorruzione e Trasparenza	Obiettivi e Misure Anticorruzione. e Trasparenza	Mitigazione del rischio Promozione della Trasparenza	Media degli indicatori anticorruzione e trasparenza contenuti in ogni singola misura attuativa dell'obiettivo anticorruzione OPPURE *direttamente* media degli indicatori anticorruzione e trasparenza contenuti in VPT1	" "	" "	" "
SottoSezioni 3.1, 3.2, 3.3, 3.n) Salute delle Risorse	Azioni di salute	Salute organizzativa Salute organizzativa agile Salute professionale (reclutamento) Salute professionale (formazione) Salute di genere e di clima Salute infrastrutturale Salute digitale e informativa Salute econ-finanziaria-patrimoniale	Media degli indicatori di salute amministrativa contenuti in ogni azione di miglioramento della salute (es. salute professionale) OPPURE *direttamente* media degli indicatori di salute amministrativa contenuti in VPT1 (cd VPT interno)	" "	" "	" "

Figura 3 – Gli indicatori della Piramide del Valore Pubblico (Enrico DEIDDA GAGLIARDO – CERVAP)



Framework metodologico della "Piramide del Valore Pubblico"

Il framework metodologico della "Piramide del Valore Pubblico" consente di pianificare, misurare e rappresentare in modo sistemico, e quindi di governare, sia il VPT atteso/generato dalla Regione, sia le condizioni per abilitarlo e le leve per proteggerlo e crearlo. Adottando tale framework, la Regione migliora la qualità del PIAO/REPORT, integrando e orientando la salute amministrativa (o delle risorse) e le performance verso il miglioramento dei singoli impatti (da misurare tramite adeguati indicatori monodimensionali) e, in ultima istanza, verso l'orizzonte comune della generazione di VPT, ovvero del miglioramento dell'impatto degli impatti, da misurare tramite un indice multidimensionale sintetico o composito. La Piramide funziona secondo una logica di generazione e misurazione progressiva del valore, partendo dalla base, salendo di livello in livello e trovando la sua misura sintetica e integrata nell'apice (Relazioni CNEL 2021, 2022, 2023-2024).

Al vertice della Piramide, corrispondente alla SottoSezione 2.1) del PIAO, **troviamo il VP**, in senso ampio e in senso stretto. Il VP si misura tramite un indice sintetico ricavabile prima tramite la normalizzazione di diversi indicatori elementari, di tipo analitico e monodimensionale, e poi con l'aggregazione degli stessi. La *normalizzazione* ha l'obiettivo di ricondurre le diverse unità di misura degli indicatori elementari (euro, %, volumi, ecc.) ad una stessa scala di misurazione (ad. es. %), onde consentire il confronto tra gli indicatori. L'*aggregazione* è la combinazione di più indicatori normalizzati in un'unica misura sintetica, detta "aggregata" o "composita" (c.d. indice composito o sintetico del VP), attraverso una media aritmetica o geometrica[2]. L'indice sintetico funge da orizzonte dell'intera architettura di P&C, rispondendo alla domanda "**quanto VP**?": il VP in senso ampio si calcola tramite la normalizzazione e l'aggregazione di tutte le dimensioni delle Piramide (impatti, performance, anticorruzione, salute); il VP in senso stretto, o VP esterno, si calcola mediante la normalizzazione e l'aggregazione delle diverse dimensioni dei soli impatti esterni; la dimensione sintetica dell'impatto degli impatti esprime l'effetto complessivo sulle diverse varie del benessere dei destinatari delle politiche, dei progetti, dei servizi, ecc.

Nel primo livello della Piramide, sempre corrispondente alla SottoSezione 2.1) del PIAO, troviamo poi gli IMPATTI SPECIFICI attesi/generati (outcome) dalle strategie della Regione su specifiche e singole dimensioni di benessere (solo economico o sociale o ambientale). Per gli indicatori di impatto (che rispondono alla domanda "**quanto impatto sociale**?" oppure "**quanto impatto economico**?", ecc.) è fortemente raccomandato l'utilizzo degli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile (BES) e degli indicatori relativi ai Sustainable Development Goals (SDGs) dell'Agenda ONU 2030 misurati dall'Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) e da ISTAT:

- la dimensione dell'*impatto sociale* esprime l'effetto specifico sulla dimensione sociale del benessere dei destinatari delle politiche, dei progetti, dei servizi, ecc.
- la dimensione dell'*impatto economico* esprime l'effetto specifico sulla dimensione economica del benessere dei destinatari delle politiche, dei progetti, dei servizi, ecc.
- la dimensione dell'*impatto ambientale* esprime l'effetto specifico sulla dimensione ambientale del benessere dei destinatari delle politiche, dei progetti, dei servizi, ecc.

I livelli INTERMEDI della Piramide corrispondono alle SottoSezioni 2.2 (Performance) e 2.3 (Rischi corruttivi) del PIAO 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, contribuendo alla creazione del VPT.

[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 Regione (quantità erogata: es. € finanziamenti assegnati) o dell'utenza (quantità fruita: es. n. imprese beneficiarie), traendo i dati, ad esempio, dal controllo di gestione;
  - la *qualità* dell'output può essere misurata nella prospettiva della Regione (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 fruita / risorse *economiche o finanziarie*),
  - *strumentale* (quantità erogata o fruita / risorse *strumentali*),
  - *produttiva* (quantità erogata o fruita / risorse *umane*),
  - *temporale* (quantità erogata o fruita / *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; **tali 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) del PIAO, 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 dell'ente 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 Regioni. In tale prospettiva, la "Piramide del Valore Pubblico" 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 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.

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 Regione e/o obbligatori; una **parte funzionale**, comprendente contenuti funzionali ad ogni specifico Obiettivo di VPT. Questa distinzione favorisce una lettura più chiara delle logiche sottese alla 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'intero ente) 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 Regioni (ad es. il suggerimento di integrazione tra Programma di Mandato, DEFR, altri documenti contenenti indirizzi strategici, PIAO, altri documenti contenenti indirizzi operativi).
- **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 Regioni 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 Regione 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 Regione 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.

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

INDICE	
1. STRUTTURA	È un sommario che serve ad 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.
2. CONTENUTI	PRESENTAZIONE METODOLOGICA Sezione 1) ANAGRAFICA Sezione 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE Sezione 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO Sezione 4) MONITORAGGIO
3. MISURAZIONE	
4. FORMA	Va costruito con approccio visivo, come fosse una "mappa concettuale" e in formato navigabile di tipo bidirezionale.
5. MODALITÀ	L'INDICE del PIAO viene predisposta dalla struttura regionale incaricata del suo coordinamento seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 1): si suggerisce di predisporre la prima bozza in sede di pianificazione strategica e comunque non oltre 4 MESI PRIMA di approvare il PIAO. L'INDICE del REPORT viene predisposto dalla struttura regionale incaricata del coordinamento del PIAO seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6).

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; a tal fine si consiglia di predisporre l'indice strutturando ogni SottoSezione in due parti:

- una *parte generale*, comprendente contenuti *generali* (validi per l'intera Regione 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 perseguimento di ogni specifico Obiettivo di Valore Pubblico da parte della Regione.

Tabella 6 – La strutturazione di ogni SottoSezione in due parti: generale e funzionale (con esempi)

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE		
	PARTE GENERALE	**PARTE FUNZIONALE**
2.1) Valore Pubblico	-Analisi del contesto ESTERNO (economico, sociale, ecc) -Analisi del contesto INTERNO (organigramma; processi) - Contenuti generali del Valore Pubblico della Regione	-Analisi di contesto specifiche per gli Obiettivi di VPT -N. Obiettivi di Valore Pubblico e relativi indici sintetici di VPT -Strategie attuative e indicatori analitici di impatto degli OVPT
Esempi	*Fotografia macroeconomica e sociale della Regione* *Concetto di VPT generale per la Regione, tratto dalle sue missioni istituzionali*	• **Contesto**: *basso livello economico e occupazionale e alto inquinamento* • **OVPT:** *sviluppo economico e occupazionale nel rispetto ambientale* • **Strategie attuative o di impatto**: *finanziamenti vincolati (a standard occupazionali e green) alle imprese del territorio regionale* • **Impatti**: *+indotto economico, +occupati, -tonnellate CO_2*
2.2) Performance	Contenuti generali e/o obbligatori sulle Performance della Regione	Obiettivi di performance organizzativa e individuale e Indicatori di efficacia e efficienza funzionali agli Obiettivi di VPT
Esempi	• **Performance:** *+tempestività dei pagamenti trasversale alla Regione*	• **Performance:** *+finanziamenti, +imprese beneficiarie (efficacia quantitativa); tempi certi di erogazione dei finanziamenti (efficacia qualitativa)* • **Performance:** *+velocità nei tempi di erogazione dei finanziamenti (efficienza)*
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	• *Mappatura rischi generale al 31.12 precedente* • *Rispetto adempimenti trasparenza ANAC*	• **Mappatura processo e rischi** *di erogazione di finanziamenti vincolati* • **Misura anticorruzione:** *digitalizzazione processo finanziamenti vincolati*
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		
	PARTE GENERALE	**PARTE FUNZIONALE**
3.1) Organizzazione	Contenuti generali e/o obbligatori sull'Organizzazione dell'intera Regione	Azioni di miglioramento organizzativo (sviluppo o innovazione) e Indicatori di salute organizzativa funzionali agli N. Obiettivi di VPT
Esempi	• *Dettagli struttura organizzativa al 31.12 precedente* • *Progetto di passaggio dell'intera Regione da un'organizzazione per funzioni ad una per processi*	• **Azione organizzativa:** *ristrutturazione dell'ufficio finanziamenti nella prospettiva dell'erogazione dei finanziamenti vincolati, tramite un processo totalmente digitalizzato*
3.2) Organizzazione del Lavoro Agile	Contenuti generali e/o obbligatori sul Lavoro Agile dell'intera Regione	Azioni di organizzazione del lavoro agile e Indicatori di salute organizzativa agile funzionali agli N. Obiettivi di VPT
Esempi	• *Fotografia lavoratori agili al 31.12 precedente* • *Progetto di regolamentazione del LA per l'intero ente*	• **Azione organizzativa agile:** *acquisizione sistemi di collaboration per i lavoratori agili dell'ufficio finanziamenti*
3.3.1) Fabbisogno del personale	Contenuti generali e/o obbligatori sul Fabbisogno del personale dell'intera Regione	Azioni di reclutamento e sviluppo e Indicatori di salute professionale funzionali agli N. Obiettivi di VPT
Esempi	• *Fotografia del personale al 31.12 precedente* • *Programma assunzionale generale dell'ente*	• **Azione professionale (reclutamento):** *reclutamento di personale con skills digitali per l'ufficio finanziamenti*
3.3.2) Formazione del personale	Contenuti generali e/o obbligatori sulla Formazione del personale dell'intera Regione	Azioni di formazione e Indicatori di salute formativa funzionali agli N. Obiettivi di VPT
Esempi	• *Rispetto adempimenti d.m. formazione al 31.12 preced.* • *Corso di formazione sui contratti per tutto il personale*	• **Azione professionale (formazione):** *formazione del personale dell'ufficio finanziamenti sul processo digitalizzato di erogazione*

Per ridurre l'eterogeneità espositiva e la sproporzione quantitativa del numero di allegati dei primi cicli di PIAO delle Regioni (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 7 – La razionalizzazione degli allegati

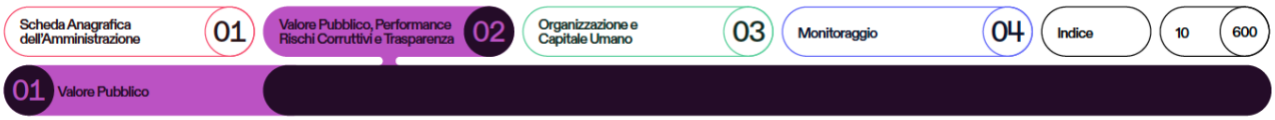
	ALLEGATI PARTE GENERALE	ALLEGATI PARTE FUNZIONALE
2.1) Valore Pubblico	ALLEGATO UNICO (*con indice navigabile*) -Analisi di dettaglio del contesto esterno della Regione -Analisi di dettaglio del contesto interno della Regione (c.d Mappatura unica e integrata processi)	*Si predispone un Allegato per ogni VPT, che comprende e dettagli -tramite schede analitiche- tutta la catena di generazione del Valore Pubblico Territoriale* Allegato VPT1_ST_PERF_ANT_SAL Allegato VPT2_ST_PERF_ANT_SAL Allegato VPT3_ST_PERF_ANT_SAL Allegato VPTn_ST_PERF_ANT_SAL
2.2) Performance	ALLEGATO UNICO (*con indice navigabile*) -Schede di dettaglio Obiettivi di performance generali	
2.3) Rischi corruttivi e trasparenza	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	
3.1) Organizzazione	ALLEGATO UNICO (*con indice navigabile*) -Schede di dettaglio organizzazione generale	
3.2) Organizzazione del Lavoro Agile	ALLEGATO UNICO (*con indice navigabile*) -Schede di dettaglio organizzazione Lavoro Agile generale	
3.3.1) Fabbisogno del personale	ALLEGATO UNICO (*con indice navigabile*) -Schede di dettaglio Piano del fabbisogno generale	
3.3.2) Formazione del personale	ALLEGATO UNICO (*con indice navigabile*) - 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 4 – Esempio di indice visivo e navigabile del PIAO (Regione Liguria)

Potrebbe essere utile riportare l'indice in modo **diffuso** nelle diverse SottoSezioni del PIAO, per far capire al lettore "dove siamo" rispetto alle altre Sezione e SottoSezioni del documento.

Figura 5 – Esempio di indice diffuso (Regione Emilia-Romagna)



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

A valle della definizione delle priorità politiche del Presidente e su impulso del vertice amministrativo, il ciclo di PIAO prende avvio con la nomina ufficiale dell'Integration Team della Regione tramite decreto o altro provvedimento. Nella prima seduta utile, l'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, l'IT provvede alla stesura definitiva dell'indice alla luce di quanto emerso durante tutto il percorso di predisposizione. Su impulso dei vertici regionali, la fase di rendicontazione del PIAO prende avvio con la definizione dell'indice del REPORT da parte dell'IT, in forma simmetrica rispetto all'indice del PIAO, onde verificare il confronto tra obiettivi e risultati.

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": 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	
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.
2. CONTENUTI	• 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 Regione.
3. MISURAZIONE	
4. FORMA	Sintetica e, ove possibile, tabellare.
5. MODALITÀ	La PRESENTAZIONE del PIAO viene predisposta dalla struttura regionale incaricata del suo coordinamento seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 1): si suggerisce di predisporre la prima bozza in sede di pianificazione strategica e comunque non oltre 4 MESI PRIMA di approvare il PIAO. La PRESENTAZIONE del REPORT viene predisposta dalla struttura regionale incaricata del coordinamento del PIAO seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6).

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

Nel paragrafo "Cornice", la Regione fotografa in modo visivo e sintetico il quadro di riferimento.

Nel par. "Principi", la Regione esplicita i principi guida seguiti e autovaluta la coerenza rispetto agli stessi.

Nel paragrafo "Documento", la Regione illustra la propria logica programmatica.

Figura 6 – Esempio di paragrafo sulla metodologia del documento (Regione Sardegna)

il **PIAO** è un piano integrato tra le varie prospettive programmatiche verso l'orizzonte unico della generazione di *più valore pubblico*.

La sua "logica programmatica" può essere sintetizzata con la formula:

+ SALUTE - RISCHI + PERFORMANCE + VALORE PUBBLICO

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

Nel paragrafo "Processo", la Regione sintetizza ed esplicita fasi, tempi e ruoli nel cronoprogramma.

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

Dopo la definizione dell'indice del PIAO, l'Integration Team predispone la prima bozza della presentazione metodologica, avendo cura di (auto)valutare il livello di allineamento ai principi guida. In sede di consolidamento del PIAO (gennaio) 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**.

COME PREDISPORRE LA SEZIONE 1) ANAGRAFICA

Quella in oggetto è la prima Sezione obbligatoria del PIAO/REPORT, secondo il d.m. 132/2022.

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

SEZIONE 1) ANAGRAFICA	
1. STRUTTURA	La Sezione è strutturabile in paragrafi minimi, integrabili in presenza di informazioni specifiche o ulteriori, e mira a: • fornire informazioni utili per conoscere ed entrare in contatto con la Regione; • presentare missioni istituzionali, aree organizzative e stakeholder della Regione e loro rapporto con gli obiettivi di VPT; • tradurre le priorità politiche del Presidente dalla Regione in obiettivi di Valore Pubblico Territoriale misurabili.
2. CONTENUTI	Informazioni di identificazione e di contatto (chi siamo), di funzione (cosa facciamo) e di destinazione (per chi lo facciamo).
3. MISURAZIONE	
4. FORMA	Tabellare.
5. MODALITÀ	La Sezione ANAGRAFICA del PIAO viene predisposta dalla struttura regionale incaricata del suo coordinamento seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 1): si suggerisce di predisporre la prima bozza in sede di pianificazione strategica e comunque non oltre 4 MESI PRIMA di approvare il PIAO. La Sezione ANAGRAFICA del REPORT viene predisposta dalla struttura regionale incaricata del coordinamento del PIAO seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6).

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 Regioni, variamente componibili e integrabili nel rispetto della loro autonomia organizzativa.

Tabella 8 – La struttura della Sezione "Anagrafica"

SEZIONE 1) SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	
1.1) Chi siamo	*Dati anagrafici della Regione.*
1.2) Cosa facciamo	*Missioni istituzionali della Regione, Priorità politiche del Presidente, Aree organizzative della Regione riclassificate per Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale.*
1.3) Per chi lo facciamo	*Categorie di Stakeholder della Regione riclassificate per Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale.*

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 9 – I contenuti della Sezione "Anagrafica"

Contenuti	*Domande guida*
1.1) Chi siamo	*1) Qual è la **denominazione** della Regione 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 Regione decidesse di integrare all'interno del PIAO anche il Piano triennale dell'informatica)* *10) Come si compone il **Gruppo Pubblico Regionale (società, agenzie, enti, ecc.)**?*
1.2) Cosa facciamo	*11) Quali sono le **missioni istituzionali** e che rapporto hanno con gli **Obiettivi di VPT pianificati/rendicontati**?* *12) Quali sono le **priorità politiche 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	*14) Quali sono gli **stakeholder** e che rapporto hanno con gli **OVPT pianificati/rendicontati**?*

Nel rappresentare la Scheda anagrafica, la Regione privilegia la comunicazione visiva interattiva, sia con riferimento all'amministrazione che rispetto alle **società, agenzie ed enti della Regione.**

Figura 7 – Esempi di Sezione 1) ANAGRAFICA – Chi siamo (Regione Umbria)

La Regione dovrebbe tradurre le priorità politiche (PP) tratte dal Programma di Mandato del Presidente in Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale rappresentando, tramite la seguente matrice, le aree organizzative coinvolte ed evidenziando gli assessori competenti sui diversi OVPT.

Tabella 10 – Matrice di collegamento tra priorità politiche, unità organizzative e obiettivi di VPT

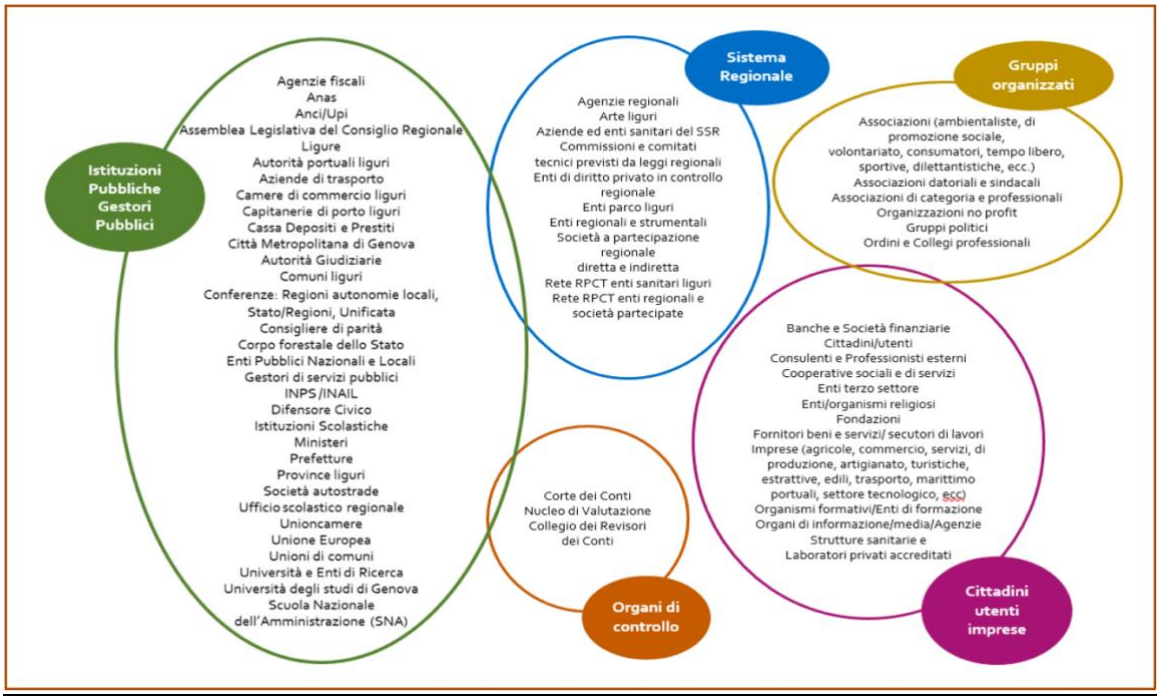
Obiettivi di Valore Pubblico della Regione		**Aree Organizzative della Regione**		
		AO1	**AO2**	**AO3**
Priorità politiche Presidente	**PP1**	Obiettivo VPT1 (Assessore competente)		
	PP 2		Obiettivo VPT2 (Assessore competente)	
	PP 3			Obiettivo VPT3 (Assessore competente)
	PP N *trasversale*	Obiettivo VPTN (*trasversale*) (Assessori competenti)		

La Regione 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 11 – Categorizzazione degli stakeholder ed eventuale associazione con gli obiettivi di VPT

Stakeholder della Regione		**Categorie di Stakeholder**			
		Pubblici	**Privati**	**Non profit**	**Cittadini**
Obiettivi di VPT	**VPT1**	Comuni	…	…	…
	VPT2	…	Imprese	…	…
	VPT3	…	…	Cooperative	…
	VPTN *trasversale*	…	…	…	Giovani

Figura 8 – Esempio di Sezione 1) ANAGRAFICA – Per chi lo facciamo: stakeholder (Regione Liguria)



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

Dopo la definizione dell'indice e della presentazione metodologica del PIAO, l'Integration Team (IT) della Regione predispone la prima bozza della Sezione 1) ANAGRAFICA. In sede di consolidamento del PIAO, 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.

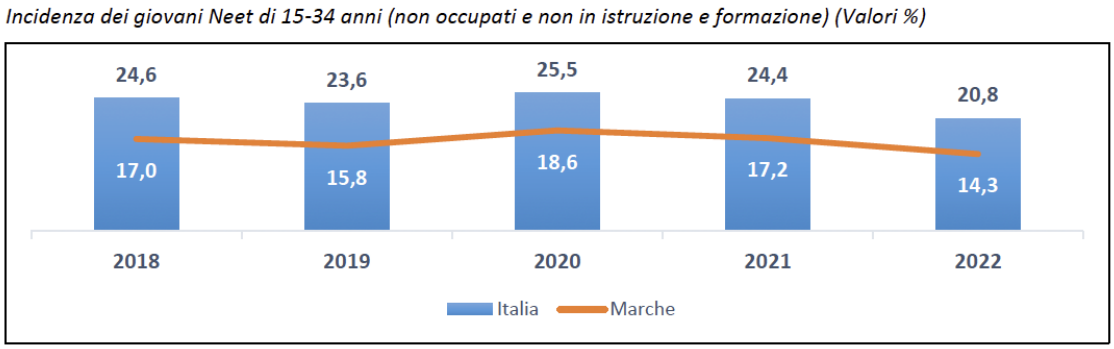
Vademecum 4 – Il “Chi fa cosa, come e quando” della SottoSezione 2.1) VALORE PUBBLICO

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	
2.1) Valore Pubblico	
1. STRUTTURA	• La SottoSezione 2.1) “Valore Pubblico” può essere strutturata in **due parti**: - una **PARTE *GENERALE***, utile ad analizzare il contesto generale in cui opera la Regione 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: *ad esempio, generazione di indotto economico e occupazionale di un determinato cluster di imprese operanti sul territorio regionale nel rispetto dell’ambiente di riferimento (+VPT), da perseguire tramite una strategia (ST) di finanziamenti vincolati (a standard occupazionali e green) alle imprese.*
2. CONTENUTI	• Ogni parte comprende contenuti diversi: - la PARTE *GENERALE* contiene sia l’analisi del contesto generale della Regione, 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): 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**.
3. MISURAZIONE	• Per fotografare l’**anagrafica** degli indicatori di impatto va definita la **dimensione** (ossia la *tipologia di effetto: economico, sociale, ambientale, ecc.*), 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 Regione potrebbe quantificare l’eventuale **scostamento del risultato rispetto al target** e l’**andamento rispetto alla baseline**.
4. FORMA	• Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: - per la PARTE *GENERALE*, la Regione può ispirarsi al principio guida della selettività, senza forme predefinite; - per la PARTE *FUNZIONALE*, la Regione 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).
5. MODALITÀ	La SottoSezione 2.1) del PIAO viene predisposta dalla struttura regionale incaricata del coordinamento del PIAO seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASI 2 e 3): si suggerisce di predisporre la prima bozza in sede di pianificazione strategica (DEFR o altro piano strategico) e di consolidarla, con eventuali aggiornamenti, entro i tempi di legge. La SottoSezione 2.1) del REPORT viene predisposta dalla struttura regionale incaricata del coordinamento del PIAO, entro 1 mese prima di approvare il REPORT, seguendo le indicazioni di processo delle LG (FASE 6).

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

La SottoSezione 2.1) può essere strutturata in due parti dalle Regioni 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 Regione, da presentare in forma comunicativa con l’ausilio di tabelle e grafici, sia il suo concetto generale di VPT.

Figura 9 – Esempio di analisi di contesto generale (Regione Marche)



Fonte: elaborazioni su dati Istat

Nella PARTE *FUNZIONALE*, la Regione definisce i propri OVPT, che si possono identificare con politiche o progetti che puntano a migliorare il benessere dei propri stakeholder regionali di riferimento in forma misurabile. Non esiste una definizione assoluta (ossia, valida per ogni Regione) e immutabile (cioè, indipendente dal momento che si vive) ma, nella SottoSezione 2.1), ogni Regione 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 Regione X durante un certo mandato politico è diverso dal VPT della Regione Y perché i due enti si occupano di ambiti differenti; dal *punto di vista temporale*, il VPT della Regione X durante un diverso mandato politico potrebbe essere differente dal VPT della stessa Regione nel mandato precedente, anche se si potrebbero identificare degli "OVPT neutri" nelle missioni istituzionali della Regione;
- dal *punto di vista dell'osservatore*, il VPT 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 10 – Che cosa è e come si misura il Valore Pubblico Territoriale in una Regione

Secondo la "**prospettiva della PA (Regione)**", il VPT può essere inteso a sua volta in due modi:

- IMPATTO SPECIFICO o VALORE SETTORIALE: impatto monodimensionale generato da una strategia della Regione 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 IN SENSO AMPIO: gli impatti interni su quantità e qualità delle risorse (salute dell'amministrazione o VP 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 VP esterno bisogna innanzitutto generare VP 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 Regione:
    - VALORE PUBBLICO ESTERNO (O IN SENSO STRETTO): impatto esterno medio generato dalle politiche e dai progetti della Regione sul livello di benessere complessivo e multidimensionale (sia economico, sia sociale, sia ambientale, 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 per quantificare il livello di benessere aggiuntivo rispetto ad una data baseline.

Alla co-creazione del VPT regionale concorrono anche le società partecipate, gli enti, le agenzie e gli altri soggetti riconducibili alla Regione che, pertanto, devono funzionalizzare i propri obiettivi agli OVPT della Regione 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 Regione: 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 Regione 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 il livello di salute amministrativa aggiuntiva per gli stakeholder interni dell'ente rispetto ad una data baseline e viene misurato in termini di impatto interno medio.

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

Laddove il VPT misurato dall'amministrazione non coincidesse con il PV percepito dagli stakeholder, al netto di eventuali deficit di comunicazione, si potrebbe ricercare una **prospettiva congiunta tra Regione 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 regionali attraverso percorsi partecipativi.

La PARTE *FUNZIONALE* presenta, per ogni specifico OVPT della Regione, i contenuti minimi sintetizzati nella tabella successiva. Per agevolare la Regione si propone uno **strumento di "guida alla pianificazione" degli OVP secondo standard di qualità**.

Tabella 12 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 2.1) VALORE PUBBLICO (PARTE FUNZIONALE)

a) ANALISI DI CONTESTO	***DOMANDE GUIDA***
Per ogni priorità politica del Presidente della Regione, 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 Regione, oltre alle opportunità (***Opportunities***) e alle minacce (***Threats***) del contesto esterno: • va fatta **un'analisi di contesto per ogni Obiettivo di VPT** 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 Obiettivi di Valore Pubblico 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. L'***analisi del contesto esterno*** fotografa sinteticamente opportunità e minacce sociali, economiche, ambientali, sanitarie, ecc. del territorio regionale; 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.	*Da dove partiamo, ovvero quali sono i punti di forza e di debolezza del contesto interno, e le opportunità e minacce del contesto esterno (regionale) per ogni Obiettivo di VPT?*
b) OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO	***DOMANDE GUIDA***
Per Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale "esterno" s'intende: *un obiettivo di miglioramento del livello di benessere complessivo e multidimensionale (sociale, economico, ambientale, sanitario, ecc.) di cittadini, imprese e altri stakeholder, generato da una politica o da un progetto della Regione e misurabile in termini di impatto medio*. Ogni obiettivo di Valore Pubblico Territoriale: • va costruito **come insieme di risposte che s'intende dare alle criticità o alle opportunità del contesto**; • 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 Valore Pubblico**"; • deve essere scelto in modo **selettivo**, in quanto considerato prioritario dal 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 esempio nel corso del mandato), ma se ne può misurare lo **stato di avanzamento annuale**; • può essere **espresso in termini di riflessi finanziari**, attraverso una tabella di raccordo con le previsioni finanziarie; • **può articolarsi in una o più strategie** secondo una logica "1 a N": 1 OVPT si può articolare in N strategie attuative.	*Dove vogliamo arrivare, ovvero quali impatti complessivamente attesi per migliorare il contesto (regionale) e creare benessere?*
c) STRATEGIE attuative o d'impatto dell'Obiettivo di VPT	***DOMANDE GUIDA***
Per strategia del VPT s'intende: *la modalità di attuazione dell'OVPT tra tutte le alternative strategiche possibili.* Ogni strategia: • va costruita dalla Regione **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;	*Attraverso quali grandi scelte s'intende*

• 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 considerata prioritaria dal 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.**	*migliorare gli impatti specifici sul contesto?*
d) RESPONSABILE POLITICO E RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	***DOMANDE GUIDA***
Per Responsabile politico del Valore Pubblico s'intende il *Presidente della Regione o suo Assessore competente*. Per Responsabile amministrativo del VPT s'intende il *Direttore Generale (o altro Dirigente a seconda dell'organizzazione) responsabile dell'OVPT.* Per ogni Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale: • va individuato **un solo Responsabile amministrativo, in caso di OVPT associato ad un solo ambito organizzativo**; • 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 politico?* *Chi è il Responsabile amministrativo?*
e) STAKEHOLDER	***DOMANDE GUIDA***
Per stakeholder del VPT s'intendono: *i cittadini, le imprese, le organizzazioni Non profit e gli altri soggetti destinatari, interessati o contributori rispetto all'OVPT.* Per ogni Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale: • va **selezionata una o più categorie di stakeholder**, tra quelle individuate nella Sezione Anagrafica; • vanno **associati gli stakeholder più congrui**; • vanno **coinvolti tali stakeholder** nella pianificazione delle strategie attuative e dei target d'impatto attesi.	*Valore Pubblico per chi?* *oppure* *Impatto per chi?*
f) INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO (MONODIMENSIONALI)	***DOMANDE GUIDA***
Per Indicatore elementare di impatto, di tipo analitico e monodimensionale, s'intende: *lo strumento di misurazione dell'effetto della strategia d'impatto della Regione sulle singole dimensioni del benessere dei destinatari delle stesse.* Per ogni strategia va individuato **almeno 1 indicatore analitico di impatto (o valore settoriale), ma preferibilmente 2** per consentire la misurazione anche del VPT (impatto medio) oltre che del singolo impatto; Per definire l'anagrafica di ogni **indicatore analitico di impatto** vanno indicati: • 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, ecc.); • 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 (preferibilmente esterna e certificata, 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_ST | DIMENSIONE IMPATTO | FORMULA IMPATTO | POLARITA' IMPATTO | FONTE DATI IMPATTO	*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?*
Per pianificare ogni **indicatore analitico di impatto** vanno indicati: • 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 per progetti di respiro più ampio. BASELINE IMPATTO | TARGET IMPATTO N+1 | TARGET IMPATTO N+2 | TARGET IMPATTO N+3	*Quanti impatti prodotti l'anno di partenza della politica (baseline)?* *Quanti impatti attesi nei prossimi 3 anni (target)?*
Per monitorare e rendicontare ogni **indicatore analitico di impatto**, nel REPORT INTEGRATO, va calcolato: • 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 o specifico creato rispetto al target); • eventualmente, un **campo note** dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti. RISULTATO IMPATTO | DELTA RISULTATO-BASELINE IMPATTO (impatto prodotto) | DELTA RISULTATO-TARGET IMPATTO (capacità realizzativa) | NOTE	*Quanti impatti prodotti (risultati)?* *Quanto valore settoriale creato (delta o benessere addizionale settoriale rispetto alla baseline e rispetto al target dell'impatto)?*

Per offrire uno sguardo d'insieme agli stakeholder, la Regione può costruire una "**Mappa del VPT**", in cui la **catenas di creazione del valore** (sia ***interna*** all'amministrazione che ***estesa*** agli enti, alle società, alle agenzie regionali, ecc) può essere identificata dai codici alfanumerici.

Figura 11 – Esempio di Mappa del Valore Pubblico Territoriale (Regione Liguria)

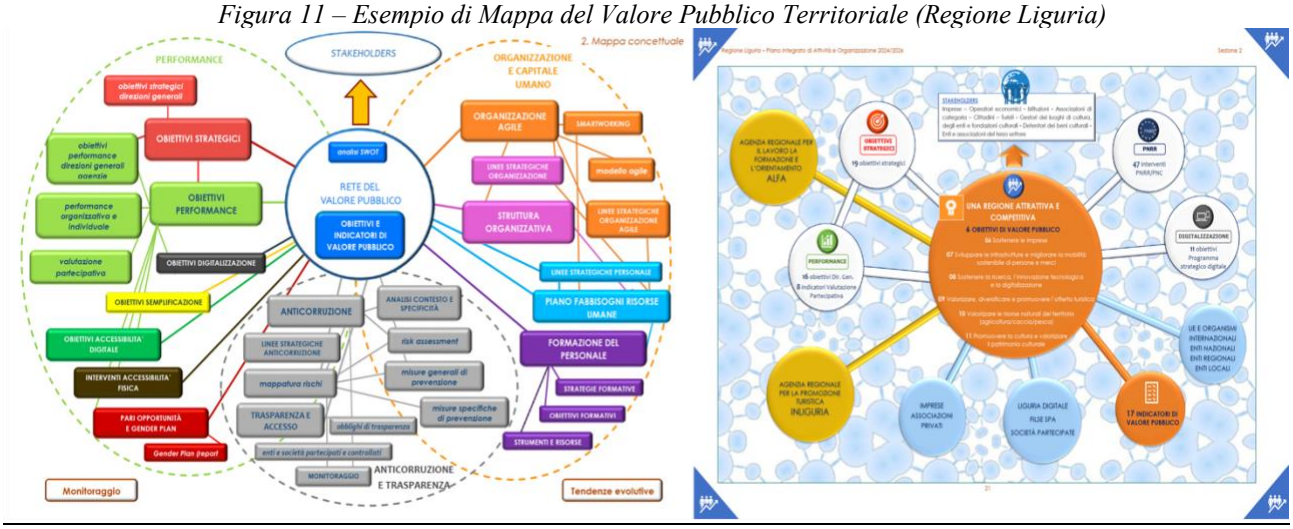


Figura 12 – Esempio di Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale e strategie attuative (Regione Liguria)

UNA REGIONE ATTRATTIVA E COMPETITIVA

N.	Obiettivi di Valore Pubblico
VP06	Sostenere le imprese
VP07	Sviluppare le infrastrutture e migliorare la mobilità sostenibile di persone e merci
VP08	Sostenere la ricerca, l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione
VP09	Valorizzare, diversificare e promuovere l'offerta turistica
VP10	Valorizzare le risorse naturali del territorio (agricoltura/caccia/pesca)
VP11	Promuovere la cultura e valorizzare il patrimonio culturale

Stakeholder

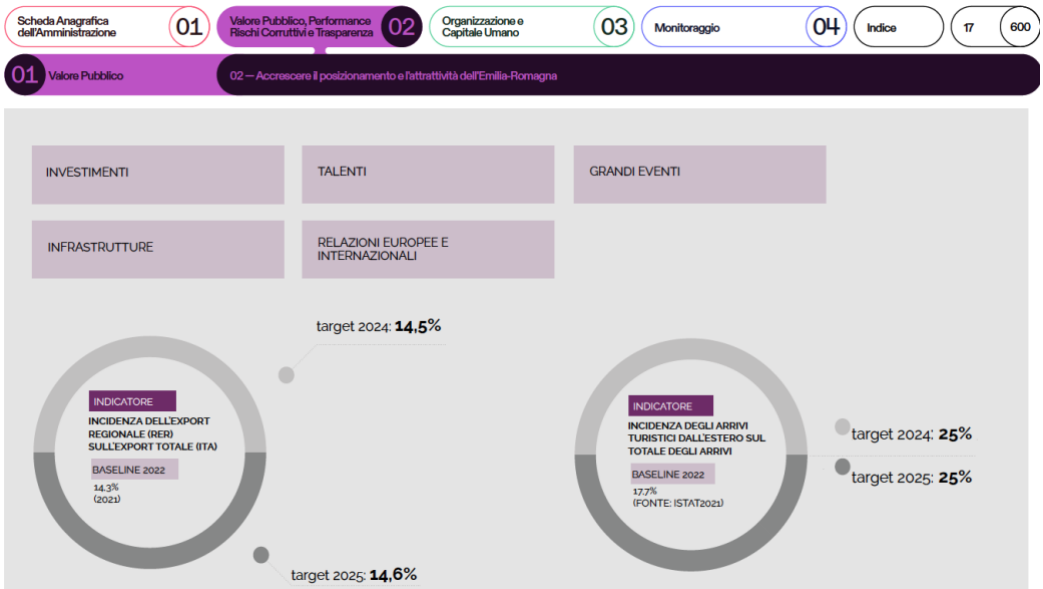
Imprese – Operatori economici - Istituzioni - Associazioni di categoria – Cittadini – Turisti - Gestori dei luoghi di cultura, degli enti e fondazioni culturali - Detentori dei beni culturali - Enti e associazioni del terzo settore

Obiettivo strategico 2024/2026	Direzione generale	Obiettivi di Valore Pubblico correlati
Potenziare e promuovere la fruizione sostenibile prioritariamente dell'entroterra e del mare e il turismo accessibile e inclusivo - aumentare le presenze turistiche, destagionalizzando i flussi turistici - aumentare le presenze turistiche nell'entroterra (M07P01OB01)	Direzione generale Turismo, Agricoltura e Aree protette	Valorizzare, diversificare e promuovere l'offerta turistica vp09

Potrebbe essere interessante l'individuazione di Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale che non riguardino solo la Regione ma che coinvolgano altri soggetti del territorio (ad esempio, Province, Città Metropolitane, Comuni, Università, Azienda Ospedaliere, Università), in una logica di filiera (**filiera per la co-creazione di Valore Pubblico Territoriale**), individuando il contributo di ogni soggetto e avendo cura di rappresentare i vari contributi nei diversi PIAO delle varie amministrazioni.

Per misurare gli **indicatori elementari d'impatto delle strategie** (*fattispecie più diffusa tra le buone pratiche dei primi cicli del PIAO delle Regioni*, anche perché gli indicatori di impatto sono previsti dal d.m. 132/2022), la Regione 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 (BES) e 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. Per comprendere il rapporto tra BES SDGs si veda il relativo Rapporto ISTAT.

Figura 13 – Esempio di Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale e indicatori di impatto (Regione Emilia-Romagna)



Il Manuale Operativo propone, tramite la seguente tabella, una possibile **tassonomia o categorizzazione degli indicatori elementari (analitici e monodimensionali) di impatto delle Regioni** e una sua applicazione agli esempi di indicatori tratti dai PIAO 2024-2026 e dai PIAO 2025-2027 delle Regioni. 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 13 – Tassonomia ed esempi di indicatori di impatto

DIM. avanzata	TASSONOMIA	*ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e DA PIAO 2025-2027*
IMPATTO SOCIALE	• Entità impatto (es. % benessere migliorato, ecc.) • N. o % beneficiari impatto (es. cittadini, ecc.)	***DEMOGRAFICO*** • *N. bambini nati in regione (Regione FVG)* • *% curva demografica (Regione FVG)*
		EDUCATIVO • *Competenza alfabetica non adeguata (varie Regioni)* • *Competenza numerica non adeguata (varie Regioni)* • *Copertura dei servizi educativi (varie Regioni)* • *% presa in carico dei bambini nei servizi educativi 0-3 anni (Regione Emilia-Romagna)* • *% partecipazione a attività educative (scuola dell'infanzia) dei bimbi tra 3 e 5 anni (Regione Valle d'Aosta)* • *% partecipazione alle attività educative (scuola infanzia e I anno primaria) per i 5-enni (Regione Liguria)* • *% studenti delle classi II della scuola secondaria di 2° che non raggiungono un livello sufficiente (livello I e livello II di 5 livelli) di competenza alfabetica (Regione Valle d'Aosta)* • *% tasso di abbandono scolastico (Regione Emilia-Romagna)* • *% giovani 18-24 anni che hanno al max la licenza media (Dispersione scolastica 18-24) (Regione Basilicata)* • *% uscita precoce dal sistema di istruzione e formazione (giovani 18-24 anni con al più la licenza media, che non ha concluso un corso di istruzione o formazione e non frequenta corsi scolastici) (Regione Valle d'Aosta)* • *N. titolari di un diploma di istruzione secondaria superiore (ISCED 3) o di un diploma di istruzione post secondaria (ISCED 4) (Regione Liguria)* • *% allievi che proseguono gli studi ad un anno dal conseguimento del titolo (Regione FVG)* • *% persone di 25-64 anni che hanno conseguito un titolo di studio di scuola secondaria di 2° grado non inferiore al livello Isced 3 (almeno qualifica professionale) su tot persone 25-64 anni (Regione Valle d'Aosta)* • *% adulti che partecipano all'apprendimento permanente (persone di 25-64 anni che hanno partecipato ad attività di istruzione e formazione sul totale delle persone di 25-64 anni) (Regione Valle d'Aosta)* • *N. NEET che partecipano ad attività di formazione professionale (Regione Puglia)* • *% persone di 30-34 anni che hanno conseguito un titolo terziario (Isced 5, 6, 7, 8) (Regione Valle d'Aosta)* • *N. laureati e altri titoli terziari (30- 34 anni) (BES/SDGs) (Regione Liguria)* • *N. nuovi laureati in Atenei piemontesi occupati in imprese ubicate in regione (Regione Piemonte)* • *N. giovani professionalità altamente specializzate finanziate e trattenute o attratte (Regione FVG)*
		CULTURALE • *N. fruizione del patrimonio culturale interessato dagli interventi del PNRR (Regione Piemonte)* • *N. partecipazioni da parte di fasce di pubblico più ampie tramite la fruizione digitale (Regione Piemonte)* • *% persone di 6 anni e più che hanno praticato 2 o più attività culturali (BES) (Regione Liguria)* • *% incidenza delle imprese nei settori culturali e creativi sul totale (Regione Emilia-Romagna)* • *N. persone di 6 anni e più che hanno visitato musei, mostre o siti archeologici e monumenti (Regione Puglia)* • *N. persone di 6 anni e più che hanno letto libri e frequentato biblioteche negli ultimi 12 mesi (Regione Puglia)* • *N. persone di 6 anni e più che si sono recati a concerti di musica o cinema negli ultimi 12 mesi (Regione Puglia)* • *N. luoghi culturali attivati per la fruizione (Regione Puglia)*
		OCCUPAZIONALE • *N. o % giovani che non lavorano e non studiano 15 - 29 anni NEET (varie Regioni)* • *Rapporto tra tassi di occupazione (25-49 anni) donne con figli in età prescolare e donne senza (varie Regioni)* • *% occupati che partecipano ad attività formative (persone di 25-64 anni che hanno partecipato ad attività di istruzione e formazione per 100 adulti occupati) (Regione Valle d'Aosta)* • *% disoccupati inseriti in percorsi di ricollocazione su totale iscritti ai CPI (Regione Valle d'Aosta)* • *N. NEET presi in carico dai servizi per l'impiego (Regione Puglia)* • *N. NEET occupati entro 12 mesi dalla fine dell'attività formativa promossa o finanziata (Regione Puglia)* • *N. occupati professionalmente qualificati (Regione Piemonte)* • *% disoccupazione (BES/SDGs) (Regione Liguria)* • *% tasso di occupazione giovanile (Regione Emilia-Romagna)* • *% tasso di occupazione femminile (Regione Emilia-Romagna)* • *% incidenza delle imprese giovanili sul totale delle imprese attive (Regione Emilia-Romagna)* • *% occupati di 20-64 sulla popolazione di 20-64 anni BES (Regione Basilicata)* • *% imprese femminili sul totale delle imprese attive (Regione Emilia-Romagna)* • *% tasso di partecipazione al mercato del lavoro (Regione Emilia-Romagna)* • *% allievi occupati ad un anno dal conseguimento del titolo (Regione FVG)*
		ECONOMICO • *N. persone senza fissa dimora (Regione Liguria)* • *% persone che vivono in abitazioni sovraffollate (varie Regioni)* • *Marginalità territoriale dei comuni montani con -5.000 ab (metodo Ires) demografia, attività, reddito, dotazioni (Regione Piemonte)* • *N. individui di famiglie in condizione di grave deprivazione sociale e materiale (Regione Basilicata)* • *% persone che si trovano in almeno una delle seguenti tre condizioni: vivono in famiglie a rischio di povertà; vivono in famiglie in condizioni di grave deprivazione materiale e sociale (indicatore Europa 2030); vivono in famiglie a bassa intensità di lavoro (indicatore Europa 2030) (Regione Liguria)*
		SICUREZZA • *% donne di 16- 70 anni che hanno subito violenza fisica o sessuale dal partner o ex partner negli ultimi 5 anni precedenti l'intervista su tot donne di 16-70 anni che hanno o hanno avuto un partner (Regione Liguria)* • *% percezione del rischio di criminalità rispetto alla zona di residenza (Regione Emilia-Romagna)* • *N. beni recuperati destinati agli enti locali del territorio dall'inizio della legislatura rispetto al totale complessivo dei beni confiscati destinati agli enti locali del territorio (Regione Emilia-Romagna)*

		TURISTICO
		• *% incidenza degli arrivi turistici dall'estero sul totale degli arrivi (Regione Emilia-Romagna)* • *% tasso di turisticità (Regione Emilia-Romagna)* • *N. presenze (numero di notti trascorse) nelle strutture ricettive per 1.000 abitanti (SDGs) (Regione Liguria)* • *% accessi turistici (Regione FVG)* • *N. accessi alle aree archeologiche (Regione FVG)* • *% attrattività del Borgo (Regione FVG)*

DIM. avanzata	TASSONOMIA	***ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e DA PIAO 2025-2027***
IMPATTO ECONOMICO	• Entità impatto (es. €. o % fatturato, valore della produzione, reddito, ecc.) • N. o % beneficiari impatto (es. cittadini, imprese, non profit)	• *% incidenza dell'export regionale sull'export totale (Regione Emilia-Romagna)* • *€ valore produzione aggregata delle imprese della regione (Regione Emilia-Romagna)* • *€ debito pro capite (Regione Emilia-Romagna)* • *% imprese (con almeno 10 addetti) dei settori Industria e Servizi con vendite via web alle imprese e alle istituzioni pubbliche (SDGs) (Regione Liguria)* • *€ spesa media mensile delle famiglie in ricreazione, spettacoli e cultura (Regione Liguria)* • *N. aziende beneficiarie del sostegno agli investimenti nelle aziende agricole (Regione Liguria)* • *% richieste risarcimento danni per sinistri stradali (Regione FVG)* • *% startup innovative sul totale nuove società di 5% capitali nella regione (Regione FVG)* • *€ differenza tra vendite provinciali di benzina e gasolio (Regione FVG)* • *N. imprese insediate nel borgo (Regione FVG)* • *€ PIL della Regione (Regione FVG)* • *€ valore della produzione nell'agroalimentare (Regione Sicilia)* • *€ valore aggiunto delle imprese del settore agricolo e forestale (Regione Molise)* • *€ valore aggiunto delle imprese del settore ittico (Regione Molise)* • *€ valore aggiunto delle imprese del turismo (Regione Lazio)* • *€ valore aggiunto delle imprese delle Industrie alimentari, bevande e tabacco (Regione Lazio)* • *€ valore aggiunto delle imprese della Pesca, piscicoltura e servizi connessi (Regione Lazio)* • *% incidenza del valore dell'export sul PIL (Regione Emilia-Romagna)*

DIM. avanzata	TASSONOMIA	***ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e DA PIAO 2025-2027***
IMPATTO AMBIEN-TALE	• Entità impatto (es. Tonnellate o % di emissioni climalteranti) • N. o % beneficiari impatto (es. cittadini preservati da rischi, effetti, ecc.)	***TUTELA E VALORIZZAZIONE***
		• *% superficie territoriale coperta da aree naturali protette terrestri (SDGs) (Regione Liguria)* • *% superficie delle aree protette (Parchi, ZSC, ZPS, Oasi, ZRC, Valichi) (Regione Liguria)* • *% irregolarità nella distribuzione dell'acqua (Regione Calabria)* • *% superficie agricola destinata all'agricoltura sostenibile e produttiva (Regione Calabria)* • *% superfici dei pascoli in alpeggio sul totale delle superfici agricole (Regione Valle d'Aosta)* • *% superfici coltivate con metodi sostenibili (Regione Piemonte)* • *% superficie agricola utilizzata (investita da coltivazioni biologiche SDGs (Regione Basilicata)* • *% presenza di aree ad elevata connettività ecologica su superficie totale (Regione Piemonte)* • *Ettari di terreno messi nuovamente in coltura (Regione Piemonte)* • *M^2 impermeabilizzazione e consumo di suolo pro capite (Regione Liguria)* • *Kg/ha fertilizzanti distribuiti in agricoltura (Regione Basilicata)* • *Kg/ha prodotti fitosanitari distribuiti in agricoltura (Regione Basilicata)* • *% coefficiente di boscosità: elaborazioni ISPRA su dati FAO e ISTAT (Regione Basilicata)* • *Disponibilità di verde urbano /mq^ per abitanti BES (Regione Basilicata)* • *% di persone di 14 anni e più che ritengono l'estinzione di specie vegetali/animali tra le 5 preoccupazioni ambientali prioritarie) (Regione Basilicata)* • *% di persone di 14 anni e più che ritengono il cambiamento climatico o l'aumento dell'effetto serra e il buco dell'ozono tra le 5 preoccupazioni ambientali prioritarie) (Regione Basilicata)* • *% di persone di 14 anni e più molto o abbastanza soddisfatte della situazione ambientale (area, acqua, rumore) della zona in cui vivono (Regione Basilicata)* • *% aree protette (varie Regioni)* • *% incidenza aree di verde urbano sulla superficie urbanizzata delle città (SDGs) (Regione Liguria)* • *% abusivismo edilizio (varie Regioni)* • *% dispersione da rete idrica comunale BES (Regione Basilicata)*
		INQUINAMENTO
		• *Tonnellate CO_2 e altri gas climalteranti per abitante BES (varie Regioni)* • *PM2.5 - N0x - COVNM emissioni di inquinanti atmosferici da trasporti (Regione Piemonte)* • *PM10 valore limite annuale (media annua) (Regione Emilia-Romagna)* • *Tonnellate CO_2 da parte di imprese agricole pari a 5.500.000 kg/anno (Regione FVG)* • *NO2 biossido di azoto nei comuni capoluogo/città metropolitana (SDGs) (Regione Liguria)*
		RIFIUTI
		• *Produzione di frazione umida e verde (Regione Lazio)* • *Produzione di rifiuti urbani totali (Regione Lazio)* • *Quantità o % raccolta differenziata dei rifiuti urbani (varie Regioni)* • *Quantità o % rifiuti urbani (frazione umida + verde) in compostaggio (Regione Lazio)* • *Quantità o % rifiuti urbani smaltiti in discarica per abitante (varie Regioni)* • *% scarichi urbani adeguati (Regione Liguria)* • *Quantità totale di rifiuti urbani e di rifiuti speciali (non pericolosi e pericolosi) (Regione Liguria)* • *% riciclaggio dei rifiuti (Regione Emilia-Romagna)*
		ENERGIA

		• *Consumi di energia elettrica coperti da fonti rinnovabili (incluso idro) (Regione Lazio)* • *Consumi di energia elettrica delle imprese del terziario servizi vendibili (Regione Lazio)* • *Consumi di energia elettrica delle imprese dell'agricoltura (Regione Lazio)* • *Consumi di energia elettrica delle imprese dell'industria (Regione Lazio)* • *Consumi di energia coperti da cogenerazione (Regione Lazio)* • *Consumi di energia elettrica coperti con produzione da bioenergie (Regione Lazio)* • *Consumi di energia elettrica per illuminazione pubblica delle imprese (Regione Molise)* • *Gwh energia prodotta da fonti rinnovabili (varie Regioni)* • *Ktep/anno consumo finale lordo (CFL) regionale (Regione Piemonte)* • *KtepFER/anno produzione da fonte energetica rinnovabile (FER) elettriche e termiche (Regione Piemonte)* • *% produzione di energia da fonti rinnovabili su consumi finali lordi (Regione Piemonte)* • *% energia elettrica da fonti rinnovabili (Regione Calabria)* • *M^2 superficie efficientata negli edifici pubblici (Regione Liguria)* • *N. imprese sostenute con finanza pubblica per l'efficientamento energetico e le produzioni da rinnovabili per l'autoconsumo (Regione Liguria)* • *Produzione di energia da fotovoltaico da parte di imprese agricole pari a 10 MW (Regione FVG)* • *N. CER (Comunità Energetiche Rinnovabili) (Regione Piemonte)* • *N. attestati di certificazione energetica degli edifici trasmessi alla banca dati regionale (Regione Liguria)*
		SICUREZZA
		• *km^2 superficie soggetta a interventi per la riduzione del rischio sismico ed idrogeologico (Regione Puglia)* • *km^2 superficie interessata da interventi di bonifica di siti contaminati BES (varie Regioni)* • *% superfici a ridotta pericolosità idraulica post interventi di difesa del suolo (Regione Liguria)* • *% siti con bonifica e messa in sicurezza completata (Regione Liguria)* • *% popolazione esposta al rischio frane (varie Regioni)* • *% popolazione esposta al rischio alluvioni (Regione FVG)* • *Quantità o % aree a pericolosità idraulica elevata (Regione Liguria)* • *% incendi boschivi (Regione Calabria)* • *Km^2 superficie forestale (boscata e non boscata) percorsa dal fuoco BES (Regione Basilicata)* • *% popolazione residente in aree con pericolosità da frana elevata BES (Regione Basilicata)* • *N. popolazione beneficiaria di misure di protezione contro le catastrofi naturali (Regione Valle d'Aosta)*

DIM. avanzata	TASSONOMIA	*ESEMPI* *DA PIAO 2024-2026 e DA PIAO 2025-2027*
IMPATTO SANITARIO	• Entità impatto (es. n. o % malattie guarite) • N. o % beneficiari impatto (es. pazienti guariti)	• *N. anni - speranza di vita in buona salute alla nascita (BES) (varie Regioni)* • *Speranza di vita senza limitazioni nelle attività a 65 anni (BES) (Regione Liguria)* • *Anziani trattati in assistenza domiciliare integrata (BES) (Regione Liguria)* • *% persone che svolgono pratica sportiva (in modo continuativo o saltuario) (varie Regioni)* • *% accessi potenzialmente inappropriati (accessi bianchi e verdi) con 1 sola prestazione erogata) ai pronto soccorso (Regione Emilia-Romagna)* • *% numero di incidenti su strade (Regione FVG)* • *N. rinunce a prestazioni sanitarie (varie Regioni)* • *% emigrazione ospedaliera in altra regione (varie Regioni)* • *% spesa lorda per la farmaceutica convenzionata sul Fabbisogno Sanitario Regionale (Regione Calabria)* • *% tasso di ospedalizzazione standardizzato in età adulta (2-18 anni) (Regione Valle d'Aosta)* • *N. medici (per 1000 ab.) per infermieri e ostetriche (per 1000 ab.) (Regione Valle d'Aosta)* • *% prime visite e di prestazioni di specialistica ambulatoriale garantite entro i tempi previsti dalla classe di priorità (Regione Valle d'Aosta)* • *% persone che hanno effettuato test di screening di primo livello, in un programma organizzato, per cervice uterina, colon e mammella (Regione Valle d'Aosta)* • *N. anni età media in buona salute (Regione Piemonte)* • *N. pazienti con riscontro positivo (Regione Piemonte)* • *Tempi di attesa delle prestazioni di ricovero per prestazione ed Unità Operativa (Regione Molise)* • *% dimissioni ospedaliere effettuate in regioni diverse da quella di residenza rispetto al totale delle dimissioni dei residenti nella regione (Regione Toscana)*

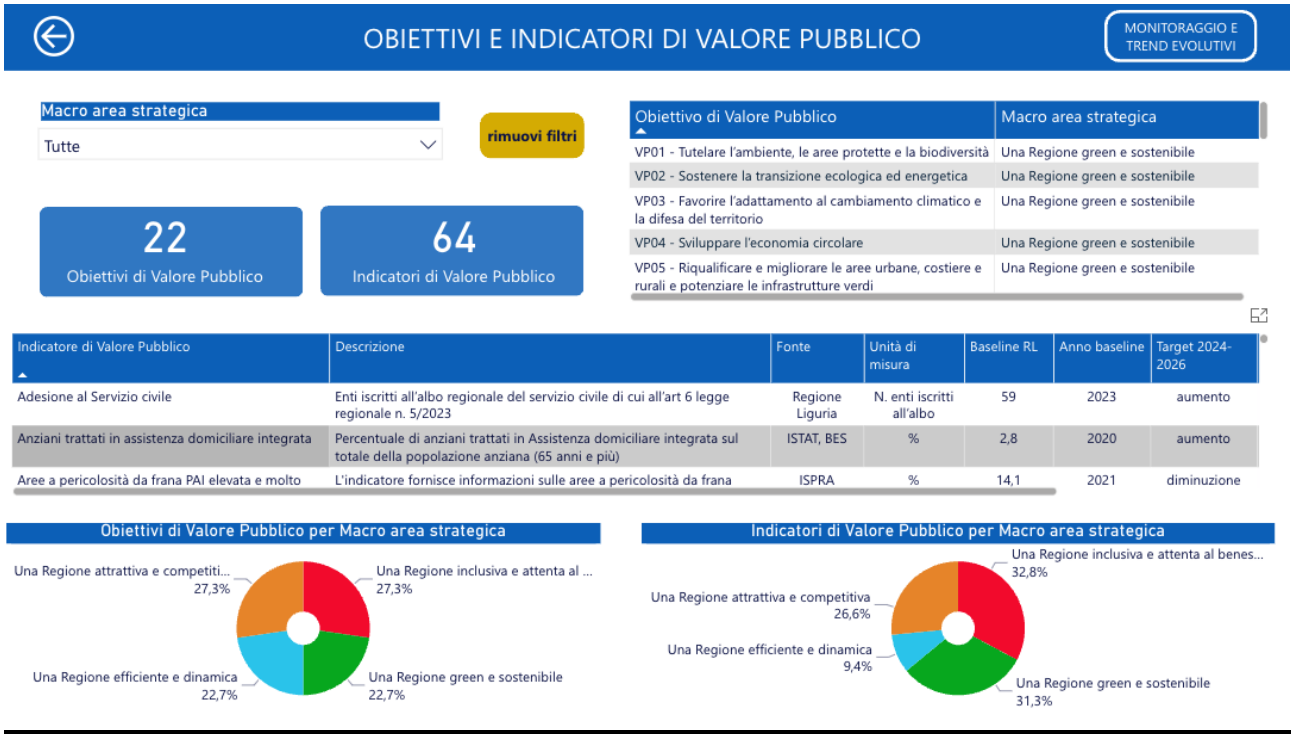
DIM. avanzata	TASSONOMIA	*ESEMPI* *DA PIAO 2024-2026 e DA PIAO 2025-2027*
IMPATTO SCIENTIFICO	• Entità impatto scientifico (es. n. o % progetti, output, qualità scientifica) • N. o % beneficiari impatto scientifico (es. ricercatori)	• *N. progetti innovativi di investimento promossi dalle nuove imprese (Regione Emilia-Romagna)* • *% incidenza del numero dei ricercatori presso le imprese sul totale degli addetti (Regione Emilia-Romagna)* • *% incidenza delle spese in R&S sul PIL (Regione Emilia-Romagna)* • *% domande di brevetto (Regione Emilia-Romagna)* • *% imprese (con almeno 10 addetti) che hanno introdotto innovazioni di prodotto e/o processo nel triennio di riferimento sul totale delle imprese (con almeno 10 addetti) (SDGs) (Regione Liguria e Regione Val d'Aosta)* • *% imprese (con almeno 10 addetti) che hanno introdotto innovazioni di prodotto (SDGs) (Regione Liguria)* • *N. imprese di acquacoltura che hanno adottato innovazioni di prodotto e/o processo (Regione Liguria)* • *FTE ricercatori per 10.000 abitanti (SDGs) (Regione Liguria)* • *% imprese che hanno svolto attività di R&S in collaborazione con soggetti esterni sul totale delle imprese che svolgono R&S (Regione Piemonte)* • *N. PMI che migrano nella classe dimensionale superiore (Regione Piemonte)* • *N. Brevetti registrati allo European Patent Office (EPO) (per milione di abitanti) (Regione Piemonte)* • *N. addetti a ricerca e sviluppo nelle imprese (Regione Piemonte)* • *% incidenza della spesa totale per R&D sul PIL nel settore privato (Indicatore SRSvS) (Regione Piemonte)* • *N. imprese innovative (Regione Molise)* • *€ spesa per la ricerca e sviluppo (Regione Basilicata)* • *N. Start-up innovative (Regione Puglia)*

DIM. avanzata	TASSONOMIA	*ESEMPI* *DA PIAO 2024-2026 e DA PIAO 2025-2027*
IMPATTO ISTITUZIONALE	• Entità impatto (es. n. o % accordi; qualità accordi) • N. o % beneficiari impatto (es. istituzioni)	• *% raggiungimento delle Milestones (Regione Liguria)* • *% raggiungimento dei Target (Regione Liguria)* • *N. convenzioni interpartenariali e con i soggetti territoriali approvate con D.G.R. (Regione Liguria)* • *N. accordi Stato/Regioni in materia di bilancio e di finanza pubblica (Regione Emilia-Romagna)* • *N. accordi/convenzioni stipulati con gli Enti territoriali coinvolti (Regione Piemonte)* • *N. soggetti partecipanti /numero di soggetti invitati ai processi partecipativi (Regione Molise)* • *N. accordi di Programma sottoscritti dalla Regione con raggruppamenti di Comuni nell'ambito della strategia territoriale regionale (Regione Basilicata)* • *N. protocolli intesa (Regione Basilicata)* • *N. processi partecipativi attivati (varie Regioni)* • *N. stakeholder consultati su testi di legge oggetto di attenzione (Regione Puglia)* • *N. enti iscritti all'albo regionale del servizio civile (Regione Liguria)*

DIM. avanzata	TASSONOMIA	*ESEMPI* *DA PIAO 2024-2026 e DA PIAO 2025-2027*
IMPATTO INFRASTRUT-TURALE	• Entità impatto infrastrutturale (es. n. o % infrastrutture migliorate) • N. o % beneficiari impatto infrastrutturale (es. utilizzatori infrastrutture)	• *N. edifici scolastici messi a norma (Regione Liguria)* • *N. edifici privati messi a norma con riferimento alle barriere architettoniche (Regione Liguria)* • *N. anni età media parco rotabile (Regione Liguria)* • *% superfice territoriale di trasformazioni realizzate sul territorio consumabile sulla base dei piani urbanistici consumabili (Regione Emilia-Romagna)* • *% Km di rete stradale di interesse regionale con livello di congestione >0,7 (Regione Emilia-Romagna)* • *N. alloggi ERP ripristinati per nuove assegnazioni (Regione Emilia-Romagna)* • *N. interventi di rigenerazione urbana attivati con il contributo RER (Regione Emilia-Romagna)* • *% rigenerazione urbana completata (Regione FVG)* • *% diffusione di piste ciclabili (Regione Valle d'Aosta)* • *% tasso di miglioramento relativo a ponti e viadotti (numero di ponti e viadotti oggetto di verifica o intervento sul totale) (Regione Valle d'Aosta)* • *Km di ferrovie regionali potenziate/elettrificate (Regione Puglia)* • *N. edifici pubblici residenziali con classificazione energetica migliorata (Regione Puglia)* • *N. edifici pubblici non residenziali con classificazione energetica migliorata (Regione Puglia)* • *Km di strade realizzate nell'ambito della Strategia delle Aree Interne (Regione Puglia)* • *% persone di 14 anni e più che utilizzano più volte a settimana i mezzi di trasporto pubblici (autobus, filobus, tram; pullman o corriere che collegano comuni diversi; treno) BES (Regione Basilicata)* • *% di accessibilità del territorio regionale tramite i trasporti (Regione Emilia-Romagna*

DIM. avanzata	TASSONOMIA	*ESEMPI* *DA PIAO 2024-2026 e DA PIAO 2025-2027*
IMPATTO DIGITALE	• Entità impatto digitale (es. DESI regionale) • N. o % beneficiari impatto digitale (es. utilizzatori servizi digitali)	• *DESI regionale (varie Regioni)* • *DESI ER DESI-ER DIGITAL ECONOMY AND SOCIETY INDEX A LIVELLO COMUNALE IN EMILIA-ROMAGNA (Regione Emilia-Romagna)* • *Volume di informazioni e dati integrati in un sistema a supporto delle decisioni basato su analisi avanzata di big data da fonti diversificate e sensoristica distribuita sul territorio (Regione Emilia-Romagna)* • *N. plessi scolastici (scuole statali di ogni ordine e grado, IeFP, ITS) connessi in fibra ottica alla rete Internet ad 1 Giga (Regione Emilia-Romagna)* • *% incremento annuo delle domande presentate in modalità digitale direttamente dalle aziende agricole anche tramite SPID, CNS e CIE (Regione Emilia-Romagna)* • *N. famiglie con connessione a banda larga fissa e/o mobile (SDGs) (Regione Basilicata)* • *N. interazioni con la PA mediante sito internet per ottenere informazioni (Regione Basilicata)*

Figura 14 – Esempio di dashboard interattiva per la consultazione degli indicatori (Regione Liguria)



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

Il Manuale propone di **misurare ogni strategia attuativa dell'OVPT tramite almeno un indicatore di impatto, ma preferibilmente due o più per consentire la misurazione anche del VPT** (impatto medio) oltre che del singolo impatto. In presenza di più indicatori di impatto, **per l'OVPT** di riferimento della strategia o delle strategie **sarà possibile determinare l'indice composito o sintetico di Valore Pubblico, come impatto medio (o impatto degli impatti)** tra gli impatti associati alla strategia o alle strategie in cui si articola l'OVPT.

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

- 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 politica regionale di sviluppo economico si potrebbe misurare in termini di impatto sull'indotto economico delle imprese del territorio regionale*;
- qualora il benessere sia riconducibile a molteplici dimensioni di impatto, magari in conflitto tra loro (c.d. "trade-off degli impatti"), la Regione 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 Valore Pubblico Territoriale 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 del territorio regionale dovrebbe essere equilibrato con la salvaguardia dell'impatto ambientale sullo stesso territorio (cd. sostenibilità economica ed ambientale)*;
- laddove la Regione 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 Regioni con sistemi informativi più maturi potrebbero, a titolo volontario, utilizzare le istruzioni metodologiche sintetizzate di seguito.

Tabella 14 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 2.1) VALORE PUBBLICO (segue)

g) INDICE COMPOSITO O SINTETICO DI VALORE PUBBLICO	*DOMANDE GUIDA*
La Regione potrebbe individuare, per ogni Obiettivo di VPT pianificato, un **indice composito o sintetico di Valore Pubblico,** ossia, il livello medio di benessere degli stakeholder interessati. Per indice composito o sintetico di Valore Pubblico o di impatto medio s'intende: *lo strumento di misurazione dell'effetto complessivo delle politiche e dei progetti della Regione sulle molteplici dimensioni di benessere dei destinatari.* Per ogni obiettivo di VPT andrebbe costruito **un solo indice sintetico di VPT**, misurabile in due step (normalizzazione e aggregazione): • prima si fa la **normalizzazione dei diversi indicatori** elementari **di impatto**, di tipo analitico e monodimensionale: *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:* - ***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 politica o del 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 politica o del progetto; 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 costituto 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)*: - *si calcola **la media semplice** (sommando 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% (sommando gli impatti normalizzati e pesati e dividendoli per il numero totale degli indicatori).*	
Per pianificare l'**indice sintetico di Valore Pubblico**, partendo dall'anagrafica degli indicatori di impatto precedentemente esplicitata, la Regione dovrebbe preliminarmente normalizzare la **baseline** e i **target** di ogni impatto, come su suggerito: BASELINE IMPATTO normalizzato | TARGET IMPATTO N+1 normalizzato | TARGET IMPATTO N+2 normalizzato | TARGET IMPATTO N+3 normalizzato Grazie alla normalizzazione, la Regione potrebbe calcolare la ***baseline del VPT** o **Valore Pubblico di partenza*** come media semplice o ponderata tra tutte le baseline degli indicatori analitici d'impatto normalizzati e compresi nell'Obiettivo di VPT. Poi, la Regione potrebbe calcolare il ***target del VPT** o **Valore Pubblico atteso*** come media semplice o ponderata tra i target d'impatto normalizzati relativi all'indicatore sintetico di Valore Pubblico considerato, per ogni singolo anno. 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 *In tale ipotesi, il VPT viene calcolato come media degli impatti normalizzati (**Valore Pubblico in senso stretto**).* IMPATTO: IMPATTO SOCIALE, IMPATTO ECONOMICO, IMPATTO AMBIENTALE, IMPATTO SANITARIO | VALORE PUBBLICO ESTERNO (o IN SENSO STRETTO): Impatto Sociale normalizzato + Impatto Economico normalizzato + Impatto Ambientale normalizzato + Impatto Sanitario normalizzato / N. dimensioni d'impatto considerate (nell'esempio 4)	*Quanto Valore Pubblico di partenza (baseline)?* *Quanto Valore Pubblico atteso nei prossimi 3 anni (target)?*
Se la Regione volesse monitorare e rendicontare l'**indice sintetico di Valore Pubblico**, all'interno del REPORT INTEGRATO, potrebbe calcolare il ***risultato del VPT*** (*o **Valore Pubblico 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. La Regione 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. DELTA RISULTATO-BASELINE: VPT CREATO | DELTA RISULTATO-TARGET: CAPACITÀ REALIZZATIVA	*Quanto VPT creato (risultato)?* *Quanta capacità realizzativa?*

L'obiettivo di VPT può essere rappresentato come la Regione ritiene più opportuno, con il suggerimento di inserire tutti i **contenuti minimi (o standard di qualità)** proposti dal MO (lettere a-f).

Figura 15 – Esempio di obiettivi di VP misurati con più indicatori di impatto (Regione Puglia)

OBIETTIVI CONNESSI A VALORE PUBBLICO	STAKEHOLDERS	INDICATORI DI OUTCOME			
		INDICATORI DI OUTCOME ECONOMICO	INDICATORI DI OUTCOME SOCIALE	INDICATORI DI OUTCOME SANITARIO E SOCIO-SANITARIO	INDICATORI DI OUTCOME AMBIENTALE
Mobilità sostenibile	Cittadini, imprese Istituzioni ed associazioni pugliesi		km di piste ciclabili realizzate – Fonte: Strutture Regione Puglia		Emissioni pro capite di gas a effetto serra da trasporti (tonnellate di CO2 equivalente) - Fonte: ISPRA, ISTAT
					Consumi di energia da fonti rinnovabili nel settore trasporti - Fonte: ISPRA, ISTAT
			Numero di mezzi di trasporto adibiti a servizi di Trasporto Pubblico Regionale e Locale rinnovati e/o potenziati – Fonte: Strutture Regione Puglia		
Tutela e messa in sicurezza del territorio regionale	Comuni Pugliesi, Province pugliesi, Enti e Amministrazioni pubbliche, Istituzioni scolastiche, AQP S.p.a.				km^2 interessati da interventi di messa in sicurezza del territorio per la riduzione del rischio sismico ed idrogeologico – Fonte: Strutture Regione Puglia
			Popolazione esposta al rischio di alluvioni - Fonte: ISTAT		
Gestione del ciclo di rifiuti e bonifica	Cittadini, Imprese, Enti Pubblici				Aumento della raccolta differenziata (%) – Fonte: Strutture Regione Puglia
					Conferimento dei rifiuti urbani in discarica (%) - Fonte: ISTAT, ISPRA

Figura 16 – Esempio di SottoSezione 2.1) "VPT – Parte funzionale" (Regione Liguria)

UNA REGIONE ATTRATTIVA E COMPETITIVA	
N.	Obiettivi di Valore Pubblico
VP06	Sostenere le imprese
VP07	Sviluppare le infrastrutture e migliorare la mobilità sostenibile di persone e merci
VP08	Sostenere la ricerca, l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione
VP09	Valorizzare, diversificare e promuovere l'offerta turistica
VP10	Valorizzare le risorse naturali del territorio (agricoltura/caccia/pesca)
VP11	Promuovere la cultura e valorizzare il patrimonio culturale

Indicatori di Valore Pubblico	Descrizione	Unità di misura	Fonte	Baseline RL	Target 2024-2026
Competenze digitali rappresentate dal numero di punti/iniziative sul territorio di erogazione di formazione digitale e dal numero di soggetti raggiunti	a) Numero di punti/iniziative di erogazione di formazione digitale sul territorio b) Numero di soggetti raggiunti	N.	RL	a) 0 b) 0 (2023)	↑
Famiglie e imprese con connessione a banda ultra larga fissa e/o mobile con capacità trasmissiva idonea e costi sostenibili	Accesso ai servizi di connettività	%	RL	30	↑
Indice di intensità turistica	Presenze (numero di notti trascorse) nelle strutture ricettive per 1.000 abitanti, per regione	n. persone / 1.000 abitanti a.s.	ISTAT SDGS	7.765 (2021)	↑
Presenze turistiche (entroterra)	Presenze turistiche nelle strutture dell'ospitalità dei Comuni dell'entroterra (numero)	numero	ISTAT Osservatorio Turistico Regionale	1.155.445 (2021)	↑
Imprese con attività innovative di prodotto e/o	Percentuale di imprese (con almeno 10 addetti) che hanno introdotto innovazioni di prodotto	%	ISTAT BES/SDGs	46,5 (2020)	↑

Figura 17 – Esempio di SottoSezione 2.1) "VPT – Parte funzionale" con riferimento alle strategie (Regione Liguria)

Obiettivo strategico 2024/2026	Indicatore	Baseline	Target 2024	Target 2025	Target 2026	Direzione Generale	Obiettivi di Valore Pubblico
Potenziare e promuovere la fruizione sostenibile prioritariamente dell'entroterra e del mare e il turismo accessibile e inclusivo - aumentare le presenze turistiche, destagionalizzando i flussi	Presenze turistiche nelle strutture ricettive (N)	9.749.412	10.000.000	10.100.000	-	Direzione Generale Turismo, Agricoltura e Aree protette	Valorizzare, diversificare e promuovere l'offerta turistica vp09

Figura 18 – Esempio di indicatori di impatto (Regione Toscana)

INDICATORI DI OUTCOME

Significato	Modalità di calcolo (numeratore/denominatore)	Valori di riferimento							Grafico	Valore target 2024/2026
		Anno	Toscana	Emilia Romagna	Lombardia	Piemonte	Veneto	Italia		
Misura la differenza tra il tasso di natalità e di mortalità delle imprese *Fonte: ISTAT – Demografia d'impresa*	Tasso netto di turnover delle imprese (percentuale)	2011	**-1,6%**	-1,3%	-1,0%	1,6%	-1,0%	-1,3%		Visto l'andamento storico del valore dell'indicatore sarebbe auspicabile il suo assestamento sulla media nazionale (-1,5% per il 2020)
		2012	**-1,6%**	-1,1%	-1,0%	-1,7%	-1,2%	-1,1%		
		2013	**-1,7%**	-1,5%	-1,4%	-2,2%	-1,3%	-1,8%		
		2014	**-1,4%**	-1,7%	-1,0%	-1,7%	-1,1%	-1,5%		
		2015	**-0,9%**	-1,1%	-0,7%	-1,0%	-0,7%	-0,9%		
		2016	**-0,4%**	-0,6%	0,4%	0,2%	0,3%	0,0%		
		2017	**-0,5%**	-0,3%	0,0%	-0,4%	-0,3%	-0,2%		
		2018	**-1,0%**	-1,1%	-0,5%	-0,9%	-0,8%	-0,4%		
		2019	**-1,2%**	-0,7%	-0,1%	-0,9%	-0,7%	-0,5%		
		2020	**-2,0%**	-1,5%	-1,1%	-1,6%	-1,3%	-1,5%		

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

Sulla base delle priorità politiche definite dal programma di mandato del Presidente e/o dal documento contenente gli indirizzi strategici e su impulso del vertice amministrativo, la struttura regionale incaricata del coordinamento del PIAO svolge le fasi 2 e 3 del processo previsto dalle Linee Guida. Nelle fasi 2 e 3 con riferimento ad ogni priorità politica, la struttura regionale incaricata del coordinamento del PIAO, anche avvalendosi del GdLI (si veda il format nella pagina successiva):

a) svolge l'**analisi di contesto**, con evidenziazione delle criticità o minacce del contesto esterno (*nell'es. riportato nella pagina successiva: Minaccia1) Basso sviluppo economico delle imprese del settore X; Minaccia 2) Basso livello occupazionale giovanile under 35); Minaccia3) Elevato inquinamento atmosferico; Minaccia4) Diffusione di malattie da inquinamento atmosferico*) e/o delle opportunità del contesto esterno (*finanziamenti europei*) e dei punti di debolezza (*poche RU con competenze mirate*) e di forza (*mappatura e digitalizzazione processi*) interni;

b) pianifica l'**Obiettivo di VPT** 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: Creazione di sviluppo economico e ricaduta occupazionale nel settore X, nel rispetto dell'ambiente e preservando la salute dei cittadini*);

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: Utilizzo di finanziamenti europei (risposta all'Opportunità 1) per fornire incentivi economici (risposta alla Minaccia1) vincolati alle imprese green (risposte alla Minaccia 3 e alla Minaccia 4) che assumano giovani under 35 (risposta alla Minaccia2)*);

d) esplicita il **Responsabile politico** (*Presidente della Regione o suo Assessore competente*) e il **Responsabile amministrativo** (*Direttore Generale o Dirigente sviluppo sostenibile*) dell'OVPT e delle sue strategie attuative;

e) associa le categorie di **stakeholder** ad ogni dimensione d'impatto (*nella simulazione, imprese, giovani, cittadini*);

f) individua gli **indicatori analitici (o monodimensionali) di impatto esterno** più adeguati per misurare le singole dimensioni dell'impatto delle politiche della Regione sul benessere dei destinatari (*+Sviluppo economico: € indotto economico imprese green; +Occupazione giovanile: n. under 35 occupati; -Inquinamento atmosferico: -Tonnellate CO2; -Malattie respiratorie: n. malati per inquinamento atmosferico*), determinando, per ognuno di essi la **baseline** (ovvero il valore di partenza della politica), un **target** per ogni anno del triennio del PIAO, la **fonte** dati.

g) [**normalizzazione**] a titolo opzionale, per le Regioni con i sistemi di programmazione e controllo più maturi. L'andamento atteso (miglioramento o peggioramento) del target rispetto alla baseline (*nell'anno N+3 per l'impatto economico: **+20%***) si può calcolare con la formula [((target-baseline)/baseline)*100]: *nell'anno N+3 [(480.000-400.0000)/400.000*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**] a titolo opzionale, per le Regioni con i sistemi di P&C più maturi. Si costruisce un **indice sintetico (o multidimensionale) di** impatto complessivo (o **Valore Pubblico Territoriale**) delle politiche e dei progetti della Regione 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** o si calcola facendo (+20,0% +33,3% +66,7% +50,0%) /4 ed è uguale a **+42,50%**). La media semplice ha numerosi limiti, mitigabili dall'uso della media ponderata: il vertice amministrativo della Regione sarebbe quindi chiamato ad individuare tra i quattro impatti dell'esempio, 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 economico peso 30%; impatto sociale peso 40%; impatto ambientale peso 15%; impatto sanitario peso 15%), si potrebbero avere i seguente valori [(economico +20,0%*30%=+6%) + (sociale +33,3%*40%=+13,32%) + (ambientale +66,7%*15%=+10,00%) + (sanitario +50,0%*15%=+7,50%)] ottenendo un **target di VPT atteso, di tipo ponderato**, pari a **+36,82%**. La media ponderata consente di pesare gli impatti attesi sulla base delle priorità politiche.*

Nell'esempio, si è anche provato a simulare il REPORT 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 economico: +25%*) si può calcolare con la formula [((risultato-baseline) /baseline) *100] ovvero *[((500.000-400.0000) /400.000) *100]*.
- **Capacità realizzativa dell'impatto:** lo scostamento del risultato rispetto al target (*nell'anno N+3 per l'impatto economico: +4,2%*) si può calcolare con la formula [((risultato-target) / target) *100] ovvero *[(500.000-480.0000) /480.000) *100*].
- **Valore Pubblico creato:** in termini complessivi, *nell'anno N+3* la Regione ha creato VPT in misura pari a *+37,1%* 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 [(*25,0%+33,3%+50,0%+40,0%) /4*].
- **Capacità realizzativa del VPT:** *nel terzo anno* la Regione ha creato VPT ma in misura inferiore rispetto a quello pianificato (*-16,5% medio*) a causa delle difficoltà realizzative sul fronte ambientale (*-50%*) e sanitario (*-20%*).

Format 1 – FORMAT e SIMULAZIONE di pianificazione del Valore Pubblico Territoriale

PIAO SottoSezione 2.1) "Valore Pubblico" (ciclo N+1-N+3)

a) ANALISI DI CONTESTO	PUNTI DI FORZA INTERNI (all'amministrazione)	PdF1) Mappatura processi regionali PdF2) Buon livello di digitalizzazione	PdD1) Mancanza, tra le risorse umane, di profili quantitativamente e qualitativamente specializzati sulla digitalizzazione di processi e servizi e sullo sviluppo sostenibile	PUNTI DI DEBOLEZZA INTERNI (all'amministrazione)
	OPPORTUNITA' ESTERNE (all'amministrazione)	Opp1) Finanziamenti europei	Min1) Basso sviluppo economico delle imprese del settore X della Regione Min2) Basso livello occupazionale giovanile (under 35) nella Regione Min3) Elevato inquinamento atmosferico nella Regione Min4) Diffusione di malattie da inquinamento atmosferico nella Regione	MINACCE ESTERNE (all'amministrazione)

b) OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO / **g) INDICE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO**

Codice	Denominazione sintetica	Baseline	Target			Risultato *(solo nel REPORT PIAO)*	
		Anno di avvio politica	Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	*Anno N+3 VPT creato*	*Anno N+3 Capacità realizzativa*
VPT1)	Creazione di sviluppo economico e ricaduta occupazionale nel settore X della Regione, nel rispetto dell'ambiente e preservando la salute dei cittadini	**0%**			*+42,5%*	*+37,1%*	*-16,5%*

c) STRATEGIA

Codice	Denominazione sintetica
VPT1_ST1)	Utilizzo di finanziamenti europei (Opp1) per fornire incentivi (Min1) vincolati alle imprese green della Regione (Min3 e Min4) che assumano giovani under 35 (Min2)

d) RESPONSABILI / **e) STAKE HOLDER** / **f) INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO**

Responsabile politico	Responsabile amministrativo	Stakeholder	Dimensione	Formula	Polarità	Baseline	Target				Risultato Anno N+3 *(solo nel REPORT PIAO)*			Fonte
						Anno di avvio politica	Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3		*Delta Baseline*		*Delta Target*	
Assessore "Sviluppo sostenibile"	Dirigente "Sviluppo sostenibile"	Imprese	ECONOMICO	(*risposta a Minaccia 1*) Sviluppo economico: *€ indotto economico imprese green*	+	400.000	410.000	450.000	480.000	*+20,0%*	*500.000*	*+25,0 %*	*+4,2 %*	CCIAA (*link*)
		Giovani	SOCIALE	(*risposta a Minaccia 2*) Occupazione giovanile: *n. under 35 occupati*	+	30.000	33.000	37.000	40.000	*+33,3%*	*40.000*	*+33,3 %*	*0,0 %*	ISTAT (*link*)
		Cittadini	AMBIENTALE	(*risposta a Minaccia 3*) Inquinamento atmosferico: *Tonnellate CO_2*	-	60	40	30	20	*+66,7%*	*30*	*+50,0 %*	*-50,0 %*	ARPA (*link*)
		Cittadini	SANITARIO	(*risposta a Minaccia 4*) Malattie respiratorie: *n. malati per inquinamento atmosferico*	-	2.000	1.800	1.500	1.000	*+50,0%*	*1.200*	*+40,0 %*	*-20,0 %*	ASL (*link*)

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.2) PERFORMANCE

La SottoSezione in oggetto costituisce la seconda articolazione della Sezione 2) "Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione", secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022.

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

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	
2.2) Performance	
1. STRUTTURA	• La SottoSezione 2.2) "Performance" può contenere la programmazione delle sole **performance organizzative** o anche quella delle **performance individuali** a seconda che la Regione decida di definire queste ultime nel PIAO oppure tramite qualche strumento extra PIAO (ad esempio, direttiva del vertice amministrativo della Regione). In entrambi i casi, l'art. 6 del d.l. 80/2021 prevede che l'amministrazione definisca il contributo della performance individuale ai risultati della performance organizzativa: benché non obbligatoria per le PA sotto i 50 dipendenti si suggerisce a tutte di provvedere. • La SottoSezione 2.2), con riferimento alla **performance organizzativa**, è strutturabile in due parti dalle Regioni che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali a specifici Obiettivi di VPT: - una PARTE *GENERALE*, utile ad attestare il rispetto degli adempimenti richiesti da norme e/o regolamenti e a programmare performance trasversali all'intera Regione e non funzionali ad uno specifico Obiettivo di VPT in particolare; - una PARTE *FUNZIONALE*, comprendente Obiettivi di performance e indicatori di performance organizzativa funzionali a specifici Obiettivi di VPT pianificati: *ad es., si pensi all'emanazione di un bando di finanziamento a favore di imprese del contesto regionale che costituisce la performance attesa dell'ufficio preposto (+ performance), direttamente funzionale alla strategia (ST) dei finanziamenti vincolati alle imprese e indirettamente funzionale a generare indotto economico e occupazionale nel rispetto dell'ambiente di riferimento (+VPT).* • La SottoSezione 2.2), con riferimento alla **performance individuale**, va predisposta nel caso in cui la Regione 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: - nel caso in cui la Regione 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 obiettivi di VPT, attraverso appositi codici alfanumerici; - nel caso in cui la Regione 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 obiettivi di VPT, utilizzando appositi codici alfanumerici collegati ai codici del PIAO; - in entrambi i casi, l'amministrazione programma/rendiconta le performance individuali comportamentali tenendo conto delle indicazioni contenuta nella **Direttiva Zangrillo del 28 novembre 2023** e della **Riforma sul "merito"**.
2. CONTENUTI	• Se un Obiettivo di performance: - è comune a tutta la Regione (ad es. tempestività pagamenti), andrebbe inserito nella parte *generale* della SottoSezione 2.2); - è relativo ad una specifica area organizzativa ed è funzionale ad uno specifico OVPT, andrebbe inserito nella parte *funzionale* riportando il codice alfanumerico di collegamento con quest'ultimo. • La **SottoSezione** sulla **performance organizzativa** comprende contenuti diversi, rispondendo a precise funzioni informative: - La PARTE *GENERALE* può contenere obiettivi relativi a performance *generali* e/o *obbligatori* utili: ✓ad introdurre **novità diffuse** nella Regione (*es. introduzione di un nuovo software*); ✓ad introdurre **miglioramenti organizzativi trasversali** alle unità organizzative della Regione (*es. mappatura e semplificazione dei processi*); ✓a migliorare la **performance di tutte le unità organizzative** della Regione (*es. ridurre del 10% i costi energetici*); ✓a favorire **comportamenti uniformi da parte di tutte le unità organizzative** della Regione (*es. monitorare il livello di raggiungimento degli obiettivi del PIAO al 30.06*); ✓a garantire il **rispetto degli adempimenti da parte di tutte le unità organizzative** della Regione (*es. ridurre i tempi di pagamento; rispettare gli obblighi di trasparenza*); ✓**obiettivi relativi alla salute delle risorse umane, strumentali ed economico-finanziarie** dell'intera Regione (es. pari opportunità ed equilibrio di genere; piena accessibilità; digitalizzazione; economicità). ✓favorire il rispetto degli obiettivi trasversali di **semplificazione, accessibilità digitale, accessibilità fisica, pari opportunità** - La PARTE *FUNZIONALE* contiene, per ogni specifico Obiettivo di VPT pianificato e connessa strategia attuativa: 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.
3. MISURAZIONE	• **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 Regione potrebbe quantificare l'eventuale **scostamento del risultato rispetto al target** e l'**andamento rispetto alla baseline**.
4. FORMA	• Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: - per la PARTE *GENERALE*, la Regione può ispirarsi ai criteri di selettività delle informazioni e semplificazione della comunicazione, senza forme predefinite; - per la PARTE *FUNZIONALE*, la Regione può utilizzare il format proposto al termine della SottoSezione in oggetto.
5. MODALITÀ	La SottoSezione 2.2) del PIAO viene predisposta dalla struttura regionale incaricata del coordinamento del PIAO seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 4): si suggerisce di predisporre la prima bozza entro 2 mesi prima di approvare il PIAO, per avere il tempo di maturare e consolidare il documento ENTRO GENNAIO. La SottoSezione 2.2) del REPORT viene predisposta dalla struttura regionale incaricata del coordinamento, entro 2 mesi prima di approvare il REPORT, seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6).

Focus su struttura, contenuti, misurazione e forma della SottoSezione 2.2) Performance Organizzativa
La SottoSezione 2.2) può essere strutturata in due parti dalle Regioni 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* utili:

- ad introdurre novità diffuse nella Regione (*es. introduzione di un nuovo software*);
- ad introdurre miglioramenti organizzativi trasversali tutte le unità organizzative (*es. mappatura e semplificazione dei processi*);
- a migliorare la performance di tutte le unità organizzative (*es. ridurre del 10% i costi energetici*);
- a favorire comportamenti uniformi da parte di tutte le unità organizzative (*es. monitorare il livello di raggiungimento degli obiettivi del PIAO al 30.06*);
- a garantire il rispetto degli adempimenti da parte di tutte le unità organizzative (*es. ridurre i tempi di pagamento; rispettare gli obblighi di trasparenza*).

Per ogni obiettivo generale/adempimentale va individuato un Responsabile del coordinamento, mentre la responsabilità della collaborazione ricade su tutti gli uffici della Regione.

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 Regione o singoli OVPT), laddove concepiti dalla Regione come *veri e propri Obiettivi di performance*;
- quali **azioni di salute**, laddove concepiti dalla Regione come *presupposti degli Obiettivi di performance e degli Obiettivi di VPT* (inseribili a titolo volontario come SottoSezioni 3.n).

Tabella 15 – 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	**[Quantità]** • N. o % iniziative di benessere organizzativo, pari opportunità, inclusione, equilibrio di genere	• *N. indagini sul benessere organizzativo (Regione Emilia-Romagna)* • *N. iniziative di informazione e sensibilizzazione del personale (Regione Toscana)* • *N. progetti di orientamento alle pari opportunità (Regione Emilia-Romagna)* • *% risorse stanziate contro la violenza di genere (Regione Emilia-Romagna)* • *% avanzamento bilancio di genere (Regione Emilia-Romagna)* • *N. azioni, N. e % di dipendenti partecipanti, con riferimento al Piano di mobilità aziendale (bus, treno, navetta e posti auto) (Regione Emilia-Romagna)* • *N. azioni, N. e % di dipendenti partecipanti, con riferimento al Coaching individuale per lo sviluppo personale (Regione Emilia-Romagna)* • *N. azioni, N. e % di dipendenti partecipanti, con riferimento al percorso formativo sulla Leadership etica per Dirigenti ed EQ (Regione Emilia-Romagna)* • *N. azioni, N. e % di dipendenti partecipanti, con riferimento al programma di change management (Regione Emilia-Romagna)* • *N. azioni, N. e % di dipendenti partecipanti, con riferimento al progetto di Empowerment e contrasto del calo motivazionale (Regione Emilia-Romagna)*
		• N. o % RU destinatarie di iniziative benessere organizzativo, pari opportunità, ecc.	• *N. dipendenti che fruiscono dei buoni spesa (Regione Emilia-Romagna)* • *N. dipendenti che fruiscono della polizza sanitaria (Regione Emilia-Romagna)* • *N. dipendenti che fruiscono dello sportello psicologico (Regione Emilia-Romagna)* • *N. dipendenti che fruiscono di servizi di cura agli anziani (Regione Emilia-Romagna)*
		[Qualità] • N. o % pari opportunità o equilibrio di genere o benessere organizzativo	• *% certificazioni ISO per promuovere parità, diversità e inclusione (Regione Emilia-Romagna)* • *% donne nelle posizioni apicali (Regione Liguria)* • *% uomini nelle posizioni apicali (Regione Liguria)*
		• N. o % livello di gradimento iniziative di benessere organizzativo, pari opportunità, inclusione, equilibrio di genere	• *% gradimento del Piano di mobilità aziendale (Regione Emilia-Romagna)* • *% gradimento del Coaching individuale (Regione Emilia-Romagna)* • *% gradimento del percorso sulla Leadership etica (Regione Emilia-Romagna)* • *% gradimento del programma di change management (Regione Emilia-Romagna)* • *% gradimento del progetto di Empowerment e contrasto del calo motivazionale (Regione Emilia-Romagna)* • *% gradimento del progetto di Empowerment e contrasto del calo motivazionale (Regione Emilia-Romagna)*
STRUMENTALI	SALUTE INFRASTRUT-TURALE	**[Quantità]** • N. o % iniziative infrastrutturali *(accessibilità delle strutture; sicurezza delle strutture; efficienza energetica delle strutture)*	• *N. iniziative di accessibilità (Regioni varie)* • *N. iniziative di sicurezza (Regioni varie)* • *N. iniziative di efficientamento energetico (Regioni varie)*
		[Qualità]	• *% partecipazione attiva, con approccio problem solving, alla progettazione delle soluzioni logistiche proposte dalla DG REII (Regione Emilia-Romagna)*

		• N. o % livello di sicurezza, di piena accessibilità, di efficientamento energetico	• *% sostenibilità/efficientamento energetico degli uffici ristrutturati (Regione FVG)* • *N. o % edifici pubblici con prestazione energetica migliorata (Regione Calabria)* • *N. impianti sportivi pubblici soggetti a riqualificazione energetica (Regione Umbria)*
STRUMENTALI	**SALUTE DIGITALE**	**[Quantità]** • N. o % iniziative di digitalizzazione *(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)*	• *N. azioni digitali di interoperabilità tra i sistemi interni a Regione e tra Regione, enti SIIR, enti locali e nazionali (Regione Liguria)* • *% processi/procedimenti digitalizzati (varie Regioni* • *% nodi da attivare (Regione Liguria)* • *N. servizi digitali accessibili da Spid-CIE (Regione Liguria)* • *% o numero di minacce informatiche scongiurate (Regione Liguria)* • *% alimentazione dei dati (Regione Liguria)* • *N. sedi connesse in fibra ottica alla dorsale regionale (Regione Liguria)* • *% dei tributi regionali pagabili con PagoPA (Regione Sicilia))*
		[Qualità] • N. o % livello di digitalizzazione	• *% ampliamento della chatbot di assistenza all'utenza (Regione Emilia-Romagna)* • *N. enti migrati nel perimetro sicuro del Data Center di RL (Regione Liguria)* • *N. documenti accessibili inviati previa protocollazione) / N. documenti inviati previa protocollazione (Regione Campania)* • *% servizi full digital (Regione Marche)* • *% comunicazioni elettroniche inviate ad imprese e PA tramite domicili digitali (Regione Marche)* • *% dataset pubblicati in formato aperto (Regione Marche)*
ECO-FIN	**SALUTE ECO-FIN**	**[Quantità]** • € o % iniziative economico-finanziarie *(investimenti, finanziamenti, pagamenti)*	• *N. bandi di finanziamento (varie Regioni)*
		[Qualità] • € o % livello di equilibrio economico, finanziario, patrimoniale	• *€ costi di funzionamento degli spazi di lavoro (Regione Emilia-Romagna)* • *€ grado di riduzione dei crediti risultati al 31.12 in materia di servizio idrico e servizio rifiuti nei confronti degli enti locali (Regione Calabria)*

Figura 19 – Esempio di equilibrio di genere (Regione Abruzzo)

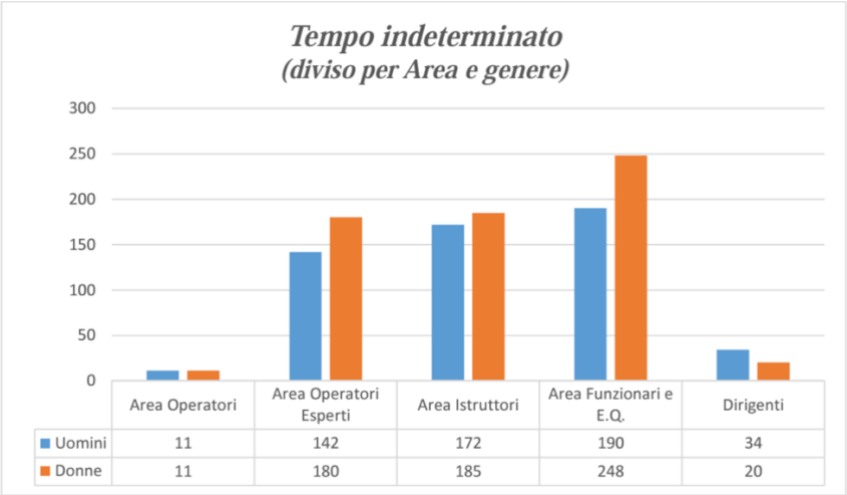
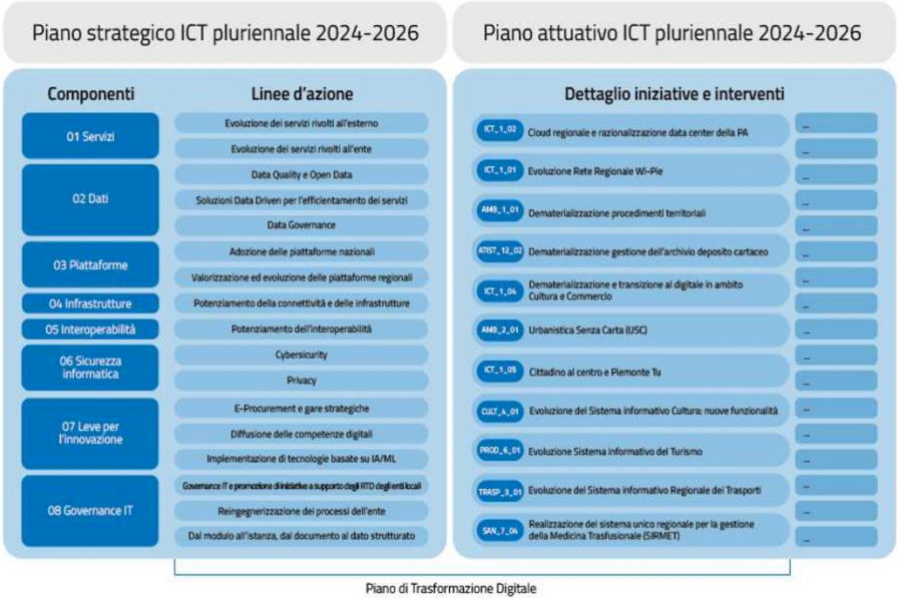


Figura 20 – Esempio di inserimento del Piano di Trasformazione Digitale nel PIAO (Regione Piemonte)



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 Regione si propone di seguito uno **strumento di "guida alla programmazione" degli Obiettivi di performance secondo standard di qualità**.

Quale rapporto tra Valore Pubblico, 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 punti 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→+Valore Pubblico).***

Tabella 16 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 2.2) PERFORMANCE (PARTE FUNZIONALE)

a) OBIETTIVO DI PERFORMANCE (O OBIETTIVO OPERATIVO)	***DOMANDE GUIDA***
Per Obiettivo di performance s'intende: *un obiettivo di miglioramento del livello di efficacia e/o di efficienza della Regione che sia funzionale ad uno specifico obiettivo di VPT.* Ogni Obiettivo di performance: • va costruito dalla Regione 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** (*se si vogliono migliorare gli output*) oppure di **efficienza** (*al fine di migliorare la capacità di utilizzare gli input -o risorse- a parità di output -o risultati-, o viceversa*); • 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.	*Quale Obiettivo di performance per supportare la realizzazione della strategia, e quindi dell'Obiettivo di Valore Pubblico?*
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	***DOMANDE GUIDA***
Per Responsabile amministrativo della performance s'intende *il Dirigente al quale viene assegnato tale obiettivo.* Per ogni Obiettivo di performance: • 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.**	*Chi è il Responsabile amministrativo?*
c) STAKEHOLDER	***DOMANDE GUIDA***
Per stakeholder esterno della performance s'intendono: *i cittadini, le imprese, le organizzazioni Non profit e gli altri soggetti destinatari o semplicemente interessati all'Obiettivo di performance.* Per stakeholder interno della performance s'intende: *un altro ufficio della Regione.* Per ogni Obiettivo di performance: • 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).	*Chi è interessato alle performance?* *Chi contribuisce alle performance?*
d) INDICATORI DI PERFORMANCE	***DOMANDE GUIDA***
Per Indicatore di performance s'intende: *lo strumento di misurazione dell'efficacia o dell'efficienza.* Per ogni Obiettivo di performance: vanno individuati **almeno 2 indicatori efficacia e/o di efficienza**. Per definire l'anagrafica di ogni **indicatore di performance** vanno indicati: • la **dimensione** (efficacia o efficienza) per le Regioni che preferiscono fermarsi al livello informativo base; • la **sub-dimensione o dimensione avanzata** per le Regioni 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). Codice alfanumerico VPT_ST_PERF | DIMENSIONE PERFORMANCE | FORMULA PERFORMANCE | POLARITA' PERFORMANCE | FONTE DATI PERFORMANCE	*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?* *Quale formula?* *Qualità polarità?* *Quale fonte dati?*
Per programmare ogni **indicatore di performance** vanno indicati: • 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	*Quanta efficacia/efficienza nell'anno di avvio della politica o del progetto o nell'anno precedente (baseline)?* *Quanta efficacia/efficienza attesa (target)?*
Per monitorare e rendicontare ogni **indicatore analitico di performance** va calcolato: • 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, per finalità interpretative, un **campo note** dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti. RISULTATO PERFORMANCE | DELTA RISULTATO- BASELINE PERFORMANCE | DELTA RISULTATO-TARGET PERFORMANCE | NOTE	*Quanta efficacia/efficienza raggiunta (risultati)?* *Quanto scostamento rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)?* *Quanto scostamento rispetto al target (delta risultato-target)?*

Le Regioni con sistemi informativi più maturi potrebbero, a titolo opzionale, misurare la performance media.

Tabella 17 – Domande guida per calcolare la performance media

e) INDICE SINTETICO DI EFFICACIA MEDIA O EFFICIENZA MEDIA				DOMANDE GUIDA
La Regione 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: *lo strumento di misurazione dell'efficacia o dell'efficienza media, nei casi in cui la Regione tenga distinte tali dimensioni di performance per monitorare i relativi livelli.* Per pianificare l'**indice sintetico di efficacia o di efficienza media**, partendo dall'anagrafica degli indicatori elementari di performance precedentemente esplicitata, la Regione dovrebbe preliminarmente normalizzare il **target** di ogni performance, secondo quanto illustrato nella SottoSezione 2.1) Valore Pubblico. Successivamente, la Regione 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 Regione 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)?*
BASELINE PERFORMANCE MEDIA	TARGET PERFORMANCE MEDIA N+1	TARGET PERFORMANCE MEDIA N+2	TARGET PERFORMANCE MEDIA N+3	

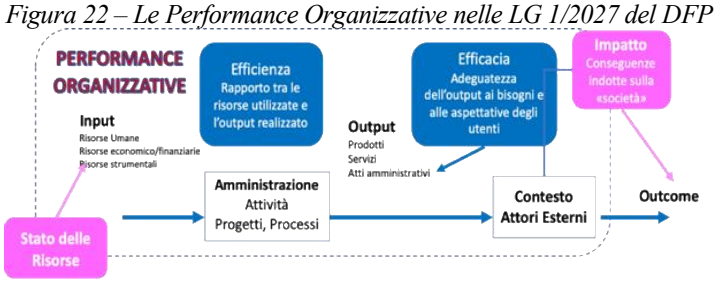
Figura 21 – Esempio di funzionalità delle performance agli Obiettivi di VPT (Regione Liguria)

Obiettivo performance	Obiettivi di Valore Pubblico correlati
interventi di manutenzione delle residenze da parte degli studenti.	
1. Iniziative di marketing territoriale per valorizzare le eccellenze liguri	Promuovere la cultura e valorizzare il patrimonio culturale vp11
2. Organizzazione e co-organizzazione di eventi di promozione del territorio	Promuovere la cultura e valorizzare il patrimonio culturale vp11

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

Tale SottoSezione costituisce la **cerniera dell'Architettura Programmatica Integrata** sia in senso verticale (tra Obiettivi di VPT 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 finanziamento*) con specifiche misure anticorruzione (*ad esempio una procedura integralmente digitalizzata sul bando in oggetto*).

Figura 22 – Le Performance Organizzative nelle LG 1/2027 del DFP



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, di utenti, imprese e altri stakeholder, sia in modo specifico (impatto) che in modo complessivo (impatto degli impatti).
- *Gli indicatori di efficacia sono più vicini alla fase finale del processo realizzativo della Regione ed esprimono i risultati (output) conseguiti rispetto a quelli attesi.*
- *Gli indicatori di efficienza sono più vicini alla fase iniziale del processo realizzativo della Regione ed esprimono il rapporto tra i risultati (output) attesi/conseguiti e le risorse da utilizzare/utilizzate (input).*

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

Tabella 18 – 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	• *N. autobus a basse emissioni (EURO 5-6, EEV, ZEV, IBRIDO) sul numero di autobus del trasporto pubblico che compongono il parco circolante complessivo ligure (Regione Liguria)* • *N. mezzi di trasporto adibiti a servizi di Trasporto Pubblico Regionale e Locale rinnovati e/o potenziati (Regione Molise)* • *N. autobus nuovi acquistati (Regione Liguria)* • *N. ecobus (Regione Liguria)* • *N. access Point EmiliaRomagnaWiFi (Regione Emilia-Romagna)* • *N. punti e sportelli digitali attivi sul territorio per la facilitazione digitale dei cittadini (Regione Emilia-Romagna)* • *N. Piattaforme (Regione Basilicata)* • *N. Sportelli al cittadino (Regione Basilicata)*
	N. atti e provvedimenti amministrativi	• *N. gare con criteri verdi bandite (Regione Emilia-Romagna)* • *N. certificati di import - export emessi (Regione Emilia-Romagna)* • *% domande di alloggi ERP finanziate (Regione Liguria)* • *% domande per l'eliminazione delle barriere architettoniche finanziate (Regione Liguria)*
	N. documenti	• *N. bandi attivati per le imprese localizzate in aree di crisi industriale complessa (Area Savonese) e non complessa (Regione Liguria)*
	N. prestazioni	• *N. borse di dottorato in collaborazione con le Università (Regione Emilia-Romagna)* • *N. informative alle strutture regionali e azioni di confronto (Regione Liguria)* • *N. interventi di manutenzione sui corsi d'acqua (Regione Sicilia)*
	N. iniziative	• *N. campagne di promozione e comunicazione (Regione Liguria)* • *N. campagne di sensibilizzazione sul tema della violenza di genere (Regione Liguria)* • *N. centri antiviolenza (Regione Liguria)* • *N. eventi istituzionali e promozionali (Regione Liguria)* • *N. eventi informativi o formativi per potenziare l'europrogettazione (Regione Liguria)* • *N. interventi di rigenerazione urbana avviati (spazi urbani riqualificati) (Regione Liguria)* • *N. interventi di riqualificazione avviati (Regione Liguria)* • *N. iniziative per la promozione delle eccellenze del territorio (Regione Liguria)* • *N. manifestazioni internazionali agroalimentare (Regione Liguria)* • *N. seminari informativi o workshop o laboratori (Regione Liguria)* • *N. grandi eventi nazionali, europei e internazionali (Regione Emilia-Romagna)* • *N. missioni volte ad accrescere la collaborazione con le Istituzioni UE da parte di Regione e stakeholders (Regione Emilia-Romagna)* • *N. azioni e relativo monitoraggio dei talenti ad elevata specializzazione intercettati per la formazione, attrazione e permanenza (Regione Emilia-Romagna)* • *N. osservatori locali sulla criminalità organizzata e per la diffusione della cultura della legalità istituiti all'interno di ciascuna provincia (Regione Emilia-Romagna)* • *N. eventi realizzati (Regione FVG)*
	N. eventi	• *N. eventi organizzati con altre organizzazioni pubbliche o private (Varie Regioni)*
	N. accordi	• *N. accordi siglati con con altre organizzazioni pubbliche o private (Varie Regioni)*
	N. controlli	• *N. controlli annuali effettivi realizzati (Regione Liguria)* • *N. settori socio/economici analizzati (Regione Liguria)*
	N. progetti	• *N. progetti presentati (Regione Liguria)* • *N. progetti d'investimento nelle imprese (Regione Liguria)* • *N. azioni per la crescita digitale delle imprese promosse dalla nuova rete dei Digital Innovation Hub (Regione Emilia-Romagna)* • *N. nuovi progetti di internazionalizzazione in collaborazione con sistema camerale e Cluster regionali (Regione Emilia-Romagna)* • *N. progetti per accrescere la promozione culturale (Regione Emilia-Romagna)* • *N. progetti digital humanities per l'accesso alla cultura (Regione Emilia-Romagna)* • *N. progetti supportati per azioni di promozione della qualità (Regione Emilia-Romagna)* • *N. progetti a favore delle associazioni/aggregazioni giovanili/enti locali promossi anche attraverso l'azione del progetto YOUZ Giovani (Regione Emilia-Romagna)* • *N. progetti di rafforzamento del sistema regionale (Regione Piemonte)*
	N. processi	• *N. processi o fasi di processi informatizzati/semplificati (Regione Emilia-Romagna)* • *N. processi partecipativi della società civile e delle istituzioni (Regione Emilia-Romagna)*
	Volumi	• *Km piste ciclabili finanziate attraverso le risorse Fesr (Regione Emilia-Romagna)* • *Km rete escursionistica inseriti nella Carta Inventario Regionale (Regione Liguria)* • *Mq. spazi e attrezzature dedicati alla ricerca negli ambiti della S3 e messa a disposizione del nuovo spazio per eventi di ricerca internazionale (Regione Emilia-Romagna)* • *Tonnellate di merci movimentate nel porto di Ravenna (Regione Emilia-Romagna)* • *Tonnellate di merci trasportate su ferrovia in regione (Regione Emilia-Romagna)*
	€ finanziamenti € investimenti	• *€ investimenti in ricerca e innovazione con elevato impatto occupazionale e di filiera (Regione Emilia-Romagna)* • *€ per la manutenzione di corsi d'acqua, versanti e litorali (Regione Emilia-Romagna)* • *% di finanziamenti erogati (Regione Liguria)* • *€ spesa certificata per investimenti produttivi (Regione Liguria)* • *€ spesa certificata a valere sul Programma FESR 2021-27 (Regione Liguria)*
	% avanzamento servizi-prestazioni-progetti, ecc.	• *% presentazione all'Assessore regionale di riferimento dello schema di provvedimento di Giunta Regionale (Regione Liguria)*

QUANTITA' FRUITA (*prospettiva stakeholder*)	N. utenti % utenti	• *N. persone che hanno accesso alle prestazioni per il lavoro e alle misure formative del Programma GOL (Regione Emilia-Romagna)* • *N. aziende supportate per ammodernamento e ristrutturazione (Regione Emilia-Romagna)* • *% imprese sostenute rispetto al totale (Regione Emilia-Romagna)* • *N. imprese create grazie a finanziamenti della PAC in aree rurali (Regione Emilia-Romagna)* • *% giovani insediati su tot. giovani conduttori di impresa agricola (Regione Emilia-Romagna)* • *N. nuove imprese coinvolte in incubazione, accelerazione e promozione (Regione Emilia-Romagna)* • *N. persone che beneficiano di consulenze, formazione (Regione Emilia-Romagna)* • *N. industrie culturali e creative sostenute con progetti di innovazione (Regione Emilia-Romagna)* • *N. imprese turistiche e commerciali sostenute attraverso contributi, garanzia e finanza agevolata (Regione Emilia-Romagna)* • *N. nuovi cittadini che partecipano al sistema regionale di protezione civile come volontari operativi (Regione Emilia-Romagna)* • *N. passeggeri del trasporto ferroviario (Regione Emilia-Romagna)* • *N. passeggeri del trasporto pubblico locale (TPL) autofiloviario (Regione Emilia-Romagna)* • *% over sessantacinquenni in carico in assistenza domiciliare (Regione Emilia-Romagna)* • *N. bambini che accedono alla misura regionale di abbattimento della retta per i servizi educativi 0-3 anni nelle aree interne (Regione Emilia-Romagna)* • *N. associazioni coinvolte in progetti (Regione Emilia-Romagna)* • *N. aziende sostenute per il ripristino del potenziale produttivo danneggiato da alluvione e frane (Regione Emilia-Romagna)* • *N. aziende agricole e/o beneficiari che hanno fruito di un sostegno nell'ambito PRSR in termini di aiuti all'avviamento di imprese per giovani agricoltori (Regione Liguria)* • *N. impianti sportivi finanziati per interventi (Regione Liguria)* • *N. eventi sportivi finanziati (Regione Liguria)* • *N. presenze turistiche nelle strutture ricettive (Regione Liguria)* • *N. presenze turistiche nei comuni classificati come "non costieri" (Regione Liguria)* • *% comuni che partecipano ad iniziative sulla gestione dei rischi di protezione civile (Regione Liguria)* • *N. persone anziani e disabili (Regione Liguria)* • *N. anziani assistiti al proprio domicilio (Regione Liguria)* • *N. associazioni per la tutela e la promozione sociale dei mutilati e di invalidi e persone diversamente abili assistite (Regione Liguria)* • *N. bambini età da 3 mesi a 36 mesi negli asili nido (Regione Liguria)* • *N. persone sottoposte a provvedimenti di autorità giudiziaria (Regione Liguria)* • *N. piccole e medie imprese che beneficiano di incentivi (Regione Liguria)* • *N. giovani Neet avviati ai percorsi di politica attiva (Regione Liguria)* • *N. Agricoltori che hanno ricevuto formazione/consulenza (Regione Liguria)* • *N. imprese coinvolte (Regione Liguria)* • *N. edifici coinvolti (Regione Liguria)* • *N. cittadini partecipanti agli eventi (Regione FVG)* • *N. visitatori dei musei (Regione FVG)* • *N. utenti assidui dei mezzi pubblici (Regione Calabria)* • *N. di start-up innovative operanti (Regione Sicilia)* • *% popolazione coperta da fascicolo sanitario (Regione Sicilia)* • *% adesione dei pazienti convocati per attività di screening (Regione Sicilia)* • *N. visitatori dei musei e istituti similari statali e non statali (Regione Valle d'Aosta)* • *N. fruitori (cinema, teatro, spettacoli/manifestazioni) (Regione Molise)* • *N. nuclei familiari beneficiari del sostegno alla locazione (Regione Molise)* • *N. passeggeri trasportati (arrivi + partenze) su servizi arei commerciali (Regione Toscana)* • *N. utenze ed iscrizioni alle pagine web dell'amministrazione (Regione Basilicata)* • *% visualizzazioni del sito web FESR FSE+ 2021-2027 (Regione Basilicata)* • *% partecipanti agli eventi (Regione Basilicata)* • *% nuclei familiari beneficiari del sostegno alla locazione (Regione Puglia)*
QUALITA' EROGATA (*prospettiva ente*)	% rispetto standard di qualità (es. tempi del servizio)	• *N. coordinatori pedagogici distrettuali per aumentare la qualità dei servi di prima infanzia dai 3 mesi ai 36 mesi (Regione Liguria)* • *Tempistica media presa in carico della richiesta pervenuta via e- mail (Regione Liguria)* • *% utenti che si dichiarano soddisfatte delle sette diverse caratteristiche del servizio rilevate (frequenza corse, puntualità, possibilità di trovare posto a sedere, pulizia delle vetture, comodità degli orari, costo del biglietto, informazioni) (Regione Toscana)* • *Giorni medi per il riscontro (Regione Basilicata)* • *% qualità dei Servizi di TPL: regolarità, puntualità, informazione all'utenza, accessibilità ai soggetti portatori di handicap fisici e sensoriali (Regione Umbria)*
QUALITA' PERCEPITA (*prospettiva stk*)	N. utenti soddisfatti / N. utenti intervistati	• *% gradimento delle iniziative (Regione Liguria)* • *N. reclami (Regione Basilicata)* • *% soddisfazione per i servizi di mobilità BES (Regione Basilicata)*

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 19 – 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	• *% popolazione residente / spesa del personale (Regione Emilia-Romagna)* • *N. interventi / € costi (varie Regioni)*
	% capacità di spesa o di entrata	• *% grado di realizzazione delle spese finali (Regione Emilia-Romagna)* • *% grado di realizzazione delle entrate finali (Regione Emilia-Romagna)*
STRUMENTALE	**Output /Input strumentali** Quantità servizi /N. Risorse Strumentali	• *N. atti / N. applicativi utilizzati (varie Regioni)*
PRODUTTIVA	**Output /Input produttivi** Quantità servizi /N. Risorse Umane	• *N. utenti / N. personale preposto (varie Regioni)* • *Mq disponibili / € costi per energia elettrica (Regione Marche)*
TEMPORALE	**Output /Input temporali** Quantità servizi / N. tempi	• *% procedimenti amministrativi conclusi nei termini (Regione Liguria)* • *% domande pagate entro 20 gg dall'autorizzazione (Regione Emilia-Romagna)* • *Giorni medi di pagamento fatture commerciali (Regione Emilia-Romagna)* • *Tempi medi in gg per l'espressione di pareri/istruttorie e drafting su disegni di legge e regolamenti regionali (Regione Basilicata)* • *Tempi medi in gg per pareri/istruttorie su proposte di legge regionale (Regione Basilicata)* • *Tempi medi di monitoraggio e divulgazione della documentazione (Regione Basilicata)* • *Tempi medi di predisposizione degli atti (Regione Basilicata)* • *N. giorni procedure di affidamento (Regione Basilicata)* • *N. giorni emissione del parere (Regione Basilicata)* • *N. giorni di attivazione di nuovi servizi (Regione Basilicata)* • *N. giorni per l'istruttoria (Regione Basilicata)* • *N. giorni per l'evasione della richiesta di missioni (Regione Basilicata)*

Figura 23 – Esempio di SottoSezione 2.2) "Performance – Parte funzionale" (Regione Basilicata)

Priorità strategiche	Obiettivi di valore pubblico	tipo di impatto	formula e fonte per gli indicatori	baseline Basilicata	dato su base nazionale	target 2024-2026	target 2024	target 2025	target 2026	Obiettivi strategici triennali 2024-2026	Ambito	Strutture regionali interessate	Stakeholder
Rigenerazione della pubblica amministrazione regionale (CLUSTER E, F)	1 - Digitalizzazione e innovazione, sicurezza, trasparenza e partecipazione dei cittadini	sociale istituzionale	Famiglie con connessione a banda larga fissa e/o mobile (ISTAT SDG 2021)	79%	79,5%	↑	+2%	+4%	5%	Connettività in Banda Ultra Larga e servizi Cloud, al servizio dei cittadini e delle imprese	Capacità amministrativa	Uffici speciali, Ufficio Amministrazione Digitale, altre Strutture Regionali e Enti Locali	Regione Basilicata, PAL, Cittadini e Imprese
										Data Center Unico Regionale (Servizi Cloud)			Regione Basilicata, PAL, Cittadini e Imprese
			Interazione con la PA mediante sito internet per ottenere informazioni (ISTAT - Aspetti della vita quotidiana 2022)	24,8	34,9	↑	+2%	+3%	+3%	Miglioramento delle metodologie di programmazione della performance e di valutazione partecipativa da parte degli stakeholder, anche ai fini dell'incremento del livello di trasparenza e integrità dell'Ente	Partecipazione, performance, trasparenza, prevenzione corruzione, capacità amministrativa	Ufficio per il controllo di gestione e la misurazione della performance, Ufficio Amministrazione digitale, Ufficio per il controllo interno di regolarità amministrativa e per il controllo degli enti e degli organismi partecipati - RUNTS, Ufficio Stampa e Comunicazione	Cittadini, dipendenti regione Basilicata e di enti e soggetti in controllo pubblico, autorità regionale valutazione e merito, associazioni, fondazioni del Terzo Settore, professionisti (notai, commercialisti), Reti associative, organismi di assistenza, PAL, imprese

Obiettivi operativi	Indicatori	baseline	target 2024	target 2025	target 2026	Fonte di verifica
Potenziamento della connettività, delle infrastrutture a banda larga e reti di nuova generazione	Famiglie con connessione a banda ultra larga fissa e/o mobile	79%	+3%	+4%	+4%	Osservatorio Banda Larga
Digitalizzazione procedimenti amministrativi	N. Procedure	4	3	3	5	Regione Basilicata
Sviluppo di servizi specializzati basati su dati geografici e sulla piattaforma regionale preposta alla loro gestione	N. Piattaforme	30	5	1	1	Regione Basilicata
Promozione della cultura digitale e innalzamento delle competenze digitali dei cittadini	N. Sportelli al cittadino	5	10	10'	10	Regione Basilicata

Figura 24 – Esempio di SottoSezione 2.2) "Performance – Parte funzionale" (Regione Liguria)

DIREZIONE GENERALE DI AREA - SVILUPPO ECONOMICO					
N.	Obiettivo	Indicatore	Target 2024	Peso %	Ob. Valore Pubblico
01	Sostenere il tessuto produttivo ligure tramite le politiche di coesione indicate nel nuovo Programma regionale FESR 2021-27, dando priorità, nell'ambito dell'Obiettivo di Policy 1, alle misure a favore delle aree di crisi industriale riconosciute dal MIMIT	N. bandi attivati per le imprese localizzate in aree di crisi industriale complessa (Area Savonese) e non complessa (alcune Aree di Genova/Savona/Imperia) riconosciute da DM Ministeriali	1) almeno 3 bandi 0,8) almeno 2 bandi 0,6) almeno 1 bando 0) nessun bando	25	Sostenere le imprese vp06

Nell'ottica della co-creazione di Valore Pubblico Territoriale insieme alle società, agenzie, enti e altri soggetti giuridici regionali, questi ultimi dovrebbero programmare Obiettivi di performance funzionali agli obiettivi di VPT della Regione.

Figura 25 – Esempio di obiettivi di società/agenzie/enti regionali della Regione (Regione Liguria)

AGENZIA IN LIGURIA - AGENZIA REGIONALE PER LA PROMOZIONE TURISTICA					
N.	Obiettivo	Indicatore	Target 2024	Peso %	Ob. Valore Pubblico
01	Iniziative di marketing territoriale per valorizzare le eccellenze liguri	Numero iniziative realizzate entro il 31/12/2024	1) Almeno 5 iniziative 0,8) Almeno 3 iniziative 0,6) Almeno 1 iniziativa 0) Nessuna iniziativa	20	Promuovere la cultura e valorizzare il patrimonio culturale vp11
02	Organizzazione e co-organizzazione di eventi di promozione del territorio	Numero iniziative realizzate entro il 31/12/2024	1) Almeno 5 iniziative 0,8) Almeno 3 iniziative 0,6) Almeno 1 iniziativa 0) Nessuna iniziativa	20	Promuovere la cultura e valorizzare il patrimonio culturale vp11

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:

a) 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, VPT1_ST1_PERF1: Incremento della quantità dei finanziamenti (vincolati a standard qualitativi) alle imprese (EFFICACIA) a seguito dell'incremento di produttività e velocità nell'erogazione degli stessi (EFFICIENZA)*; *nell'ipotesi in cui la Regione non intenda misurare i livelli di efficacia e di efficienza, allora potrà utilizzare i relativi indicatori insieme, senza distinzione*.

b) esplicita il **Responsabile amministrativo** (*nella simulazione: Dirigente Ufficio finanziamenti*) dell'Obiettivo di performance;

c) associa le categorie di **stakeholder** ad ogni obiettivo, selezionandole tra quelle dell'OVPT (*nella simulazione, imprese*);

d) individua gli **indicatori di efficacia** (*nella simulazione: € finanziamenti erogati; N imprese beneficiarie; % standard di qualità (es. requisiti green); N. imprese soddisfatte / N. imprese*) **e di efficienza** (*nella simulazione: € finanziamenti erogati alle imprese / € finanziamenti da erogare; N. imprese beneficiarie / N. piattaforme digitali di erogazione dei finanziamenti; N imprese beneficiarie / N. RU dedicate all'erogazione dei finanziamenti e alla verifica del rispetto dei vincoli green; n. imprese beneficiarie / n. giorni erogazione finanziamenti e verifica rispetto dei vincoli green*) 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 Regione 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: +20%*) si può calcolare con la formula [((risultato-baseline) /baseline) *100] ovvero: [*((60.000-50.0000) /50.000) *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: [*((60.000-60.0000) / 60.000) *100*] che dimostra una totale capacità realizzativa.
- In termini complessivi, la Regione ha migliorato l'efficacia media in misura pari a *+44,4%* rispetto alla BASELINE al termine del terzo anno, pur in presenza di qualche difficoltà nel centrare pienamente i target della qualità erogata a causa del mancato rispetto del vincolo green da parte delle imprese (*-25,0%*) e a causa del peggioramento della qualità percepita da parte delle imprese (*-5,6%*).
- Sempre in termini complessivi, la Regione ha migliorato anche l'efficienza media in misura pari a *+30,0%* rispetto alla BASELINE, con qualche difficoltà nel centrare pienamente i target dell'efficienza produttiva a causa della non piena produttività del personale (*-26,7%*) e dei conseguenti ritardi (*-26,7%*) nella verifica del rispetto dei protocolli green quale condizione vincolata per le imprese.

Format 2 – FORMAT e SIMULAZIONE di programmazione delle performance funzionali alla creazione del Valore Pubblico Territoriale pianificato.

PIAO SottoSezione 2.2) "Performance" (ciclo N+1-N+3)																
a) Obiettivo di performance		**b) RESPONSAB.**	**c) STAKEHOLDER**	**d) INDICATORI DI PERFORMANCE**												
Cod.	**Denominazione sintetica**	**Responsabile amministrativo**	**STK interni e esterni**	**Dimensione**		**Formula**	**Polarità**	**Baseline Anno N**	**Target**			**Risultato Anno N+3 (SOLO NEL REPORT)**			**Fonte**
									Anno N+1	**Anno N+2**	**Anno N+3**	***Delta Baseline***		***Delta Target***	
												44,4%		*-7,6 %*	Banca dati finanziamenti alle imprese (*link*)
VPT1_ST1 PERF1)	*Emanazione bando per Incremento della quantità dei finanziamenti (vincolati a standard qualitativi) alle imprese (EFFICACIA) a seguito dell'incremento di produttività e velocità nell'erogazione degli stessi (EFFICIENZA)*	Dirigente Ufficio finanziamenti	I: Uff. bilancio I: Uff. personale E: Imprese	EFFICACIA	quantità erogata	Quantità offerta: *€ finanziamenti erogati*	+	50.000	54.000	58.000	60.000	60.000	*20,0%*	*0,0%*	
					quantità fruita	Quantità domanda: *N imprese beneficiarie*	+	400.000	450.000	500.000	550.000	550.000	*37,5%*	*0,0%*	
					qualità erogata	Qualità offerta: *% standard di qualità (es. green)*	+	50	75	75	100	75	*50,0%*	*-25,0%*	
					qualità percepita	Qualità domanda: *N. imprese soddisfatte / N. imprese*	+	50	70	80	90	85	*70,0%*	*-5,6%*	
												30,0%		*-13,3%*	Banca dati finanziamenti alle imprese (*link*)
				EFFICIENZA	economico-finanziaria	Completezza nei finanziamenti: *€ finanziamenti erogati alle imprese / € finanziamenti da erogare*	+	50	60	70	75	75	*50,0%*	*0,0%*	
					strumentale	Efficienza nell'utilizzo degli strumenti di erogazione dei finanziamenti *n. imprese beneficiarie / n. piattaforme digitali di erogazione dei finanziamenti*	+	50	60	65	75	75	*50,0%*	*0,0%*	
					produttiva	Produttività nell'erogazione dei finanziamenti E NELLA VERIFICA DEL RISPETTO DEI VINCOLI: *n. imprese beneficiarie / n. RU dedicate all'erogazione dei finanziamenti e alla verifica del rispetto dei vincoli green*	+	50	60	70	75	55	*10,0%*	*-26,7%*	
					temporale	Velocità nell'erogazione dei finanziamenti E NELLA VERIFICA DEL RISPETTO DEI VINCOLI: *n. imprese beneficiarie / n. giorni erogazione finanziamenti e verifica rispetto dei vincoli green*	+	50	55	65	75	55	*10,0%*	*-26,7%*	

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. **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 Valore Pubblico, 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	
2.3) Anticorruzione	
1. STRUTTURA	• La **SottoSezione 2.3)** sulla **Prevenzione della corruzione e sulla promozione della trasparenza** è **strutturabile in due parti** dalle Regioni che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali a proteggere specifici Obiettivi di VPT: - 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. - 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: *si pensi ad una Regione che a seguito dell'analisi e della valutazione di un rischio corruttivo medio-alto sul bando di finanziamento con fondi europei alle imprese oggetto dell'esempio, vada a programmare un obiettivo anticorruzione e una misura di doppio controllo (-rischi) per ridurre il rischio sul suddetto bando che costituisce la performance attesa dell'ufficio (+ performance) e la leva per generare indotto economico e occupazionale nel rispetto dell'ambiente circostante (+Valore Pubblico).*
2. CONTENUTI	• Ogni parte della SottoSezione 2.3) comprende contenuti diversi, rispondendo a precise funzioni informative: - PARTE *GENERALE*: contiene l'**analisi dei rischi e la programmazione delle misure anticorruzione riferite a tutte i processi della Regione già mappati nell'Allegato unico della SottoSezione 2.1) VPT**. La valutazione e il trattamento dei rischi vanno esposte 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 gi specifici Obiettivi di performance e quindi ogni specifico OVPT, dopo la fase del risk assessment, e nell'ambito della fase di risk treatment, la Regione 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 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 Valore Pubblico).
3. MISURAZIONE	• 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. La Regione quantifica l'eventuale **scostamento del risultato rispetto al target** e l'**andamento rispetto alla baseline,** al fine di far emergere le criticità riscontrate ed individuare i necessari correttivi da apportare per la programmazione successiva.
4. FORMA	• Ogni parte va rappresentata così da semplificare la comunicazione dei contenuti, ricorrendo alle soluzioni proposte dall'ANAC: - per la PARTE *GENERALE*, la Regione deve attenersi alle **indicazioni fornite da ANAC**, ispirandosi comunque ai criteri di semplificazione comunicativa; - per la PARTE *FUNZIONALE*, la Regione può utilizzare il **format proposto** al termine della SottoSezione in oggetto
5. MODALITÀ	La SottoSezione 2.3) del PIAO viene predisposta dal RPCT, anche autonomamente ma coordinandosi con l'Integration Team della Regione, seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida nonché in conformità al PNA e agli atti di regolazione di ANAC. (FASE 4): si suggerisce di predisporre la prima bozza entro 2 mesi prima di approvare il PIAO e di apportare le revisioni entro GENNAIO. Nella SottoSezione 2.3) del REPORT, che viene predisposta dall'Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6), va richiamata la Relazione annuale del RPCT prevista dalla Legge n. 190/2012.

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

Tutta la programmazione anticorruzione deve essere contenuta nel PIAO, senza possibilità che confluisca 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 Regioni, 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 CM e per i Comuni:

- 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;
- 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 CM o il Comune 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 dell'ente 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 VP che non, e va inserito nell'Allegato unico della SottoSezione 2.1), 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 CM o il Comune 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 regionale 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 CM o il Comune 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 20 – 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 21 – Contenuti dell'Allegato unico della SottoSezione 2.3) Rischi corruttivi e trasparenza

	PARTE GENERALE
2.3) Rischi corruttivi e trasparenza	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, 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 Valore Pubblico -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. La Regione 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 rischio	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								
MISURA								
Codice	Nome	Responsabile	Tipologia	Formula	Baseline	Target	Risultato	Fonte

Per agevolare la Regione 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 22 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 2.3) ANTICORRUZIONE (PARTE FUNZIONALE)

	ANALISI DI CONTESTO	DOMANDE GUIDA
Fase 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 Regione 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.	*Quale Obiettivo di performance va protetto, contribuendo quindi alla creazione di VPT tramite il relativo obiettivo?* *Quale processo gestionale è collegato all'Obiettivo di performance?*
	RISCHI	**DOMANDE GUIDA**
Fasi 2-3)	Con riferimento ad ogni Obiettivo di performance, e quindi all'Obiettivo di VPT che si vuole proteggere, la Regione dovrebbe svolgere il **risk assessment**, analizzando gli eventi rischiosi e valutandone il livello di rischio, tra basso, medio o alto. ***La SottoSezione 2.3) parte funzionale, è dedicata prioritariamente ai rischi corruttivi, ma le Regioni potrebbero gestire al suo interno anche altre categorie di rischio.***	*Quali rischi?* *Quanti rischi?*
Fase 4)	**a) OBIETTIVI E MISURE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA**	**DOMANDE GUIDA**
	La Regione 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: *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.* Per ogni Obiettivo di performance: va programmata almeno una misura **funzionale alla sua protezione e alla sua creazione** (-rischi→+performance→+Valore Pubblico), da rappresentarsi tramite codici alfanumerici: es VPT1_ST1_PERF1_ANT1).	*Quale obiettivo anticorruzione e trasparenza?* *Quale misura di prevenzione della corruzione o di promozione della trasparenza per proteggere l'Obiettivo di performance (e di conseguenza l'Obiettivo di VPT)?*
	b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	**DOMANDE GUIDA**
	Per Responsabile amministrativo della misura s'intende *il Dirigente al quale viene assegnata la misura*, sotto il coordinamento del RPCT.	*Chi è il Responsabile amministrativo?*
	c) STAKEHOLDER	**DOMANDE GUIDA**
	Per stakeholder esterno s'intendono: *i cittadini, le imprese, le organizzazioni Non profit e gli altri soggetti destinatari o semplicemente interessati alla misura.*	*Chi è interessato alla misura?* *Chi contribuisce alla misura?*

	Per stakeholder interno s'intende: *un altro ufficio della Regione che è interessato o che contribuisce alla misura.*	
	d) INDICATORI DI GESTIONE DEL RISCHIO	***DOMANDE GUIDA***
	Per Indicatore di gestione del rischio s'intende: *lo strumento di quantificazione della capacità di mitigare il rischio corruttivo o di promuovere la trasparenza.* 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). Codice alfanumerico VPT_PERF_ANT_ANT1 | DIMENSIONE MISURA | FORMULA MISURA | POLARITÀ MISURA | FONTE DATI MISURA	*Quali indicatori per misurare l'attuazione della misura Anticorruzione o trasparenza come protezione degli Obiettivi di performance (e degli Obiettivi di VPT)?* *Quale formula?* *Qualità polarità di movimento?* *Quale fonte dati?*
	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). BASELINE MISURA | TARGET MISURA N+1 | TARGET MISURA N+2 | TARGET MISURA N+3	*Quanta protezione l'anno precedente (baseline)?* *Quanta protezione attesa (target)?*
	Per monitorare e rendicontare ogni **indicatore analitico di gestione del rischio corruttivo** la Regione calcola: • il **risultato** (ossia, il livello di attuazione e, dove possibile, il livello di effettività); • l'**andamento rispetto alla baseline** (misura raggiunta rispetto a quella di partenza); • l'eventuale **scostamento rispetto al target** (misura raggiunta rispetto a quella attesa); • eventualmente, un **campo note** dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti. RISULTATO MISURA | DELTA RISULTATO-BASELINE MISURA | DELTA RISULTATO-TARGET MISURA | NOTE	*Quanta protezione realizzata (risultato)?* *Quanto scostamento rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)?* *Quanto scostamento rispetto al target (delta risultato-target)?*

La prevenzione della corruzione è dimensione del Valore Pubblico, 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 Regione 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 Regione e degli esiti dell'attività di monitoraggio sul Piano, e comunque sempre in modo che siano funzionali alle strategie di creazione del Valore Pubblico 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 23 – Obiettivi e misure anticorruzione e trasparenza (rielaborazione da ANAC)

Obiettivi	Misure
Rafforzamento dell'**analisi dei rischi** e delle misure di prevenzione **con riguardo alla gestione dei fondi europei e del PNRR**	Controllo
Rafforzamento dell'**analisi dei rischi** e delle misure di prevenzione **con riguardo alla gestione degli appalti pubblici e alla selezione del personale**	
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 *performance*	
Incremento dei livelli di **trasparenza** e **accessibilità** delle informazioni da parte degli *stakeholder*, sia interni che esterni	Trasparenza
Miglioramento continuo dell'**informatizzazione dei flussi per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione "*Amministrazione trasparente*"**	
Miglioramento continuo della **chiarezza e conoscibilità dall'esterno** dei dati presenti nella sezione Amministrazione Trasparente	
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 e miglioramento 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** (*performance*, trasparenza, anticorruzione)	Integrazione e Semplificazione
Integrazione tra sistema di monitoraggio del PTPCT o della sezione **Anticorruzione e trasparenza** del PIAO **e** il **monitoraggio degli altri sistemi di controllo interni**	
Coordinamento della strategia di prevenzione della corruzione con quella di prevenzione 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	Formazione
Individuazione di soluzioni innovative per favorire la **partecipazione** degli *stakeholder* alla elaborazione della strategia di prevenzione della corruzione	Sensibilizzazione e partecipazione
Promozione di strumenti di **condivisione di esperienze e buone pratiche** (ad esempio costituzione/partecipazione a Reti di RPCT in ambito territoriale)	

Come quantificare le misure della SottoSezione 2.3) "Anticorruzione"? **I KRI o Key Risk Indicators**

I **livelli INTERMEDI della Piramide del VP** corrispondono alle SottoSezioni 2.2) (Performance) e 2.3) (Rischi corruttivi) e rispondono alle domande "come creare e come proteggere il VPT?", da affrontare in modo integrato così da proteggere gli specifici Obiettivi di performance con specifici Obiettivi 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 tratta dal PNA 2019 ed esempi tratti dai PIAO 2024-2026 e dai PIAO 2025-2027.

Tabella 24 – Tassonomia ed esempi di indicatori anticorruzione e trasparenza (All. 1, PNA 2019)

TASSONOMIA (tipologia misura/ dimensione indicatore)	***ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027***
Controllo	• *N. e % controlli o audit effettuati (varie Regioni)* • *N. controlli a campione nella misura del 10% (Regione Liguria)* • *% controlli sulla veridicità delle dichiarazioni presentate (Regione Liguria)* *% controlli sui direttori nominati (Regione Liguria)*
Trasparenza	• *% adeguamento alle prescrizioni ANAC (Regione Basilicata)* • *% provvedimenti pubblicati (Regione Liguria)* *% mantenimento certificazione di qualità della trasparenza (Regione Emilia-Romagna)*
Standard di comportamento	• *% inserimento di specifica clausola negli schemi dei contratti di lavoro dei neoassunti nell'anno di riferimento (Regione Emilia-Romagna)*
Regolamentazione	• *% procedimenti di nomina per cui è previsto l'avviso pubblico (Regione Liguria)* • *% applicazione dei criteri e della procedura previsti dalla DGR (Regione Liguria)* • *% aggiornamento disciplina sulla rotazione (Regione Emilia-Romagna)* *Emanazione di linee Guida (Regione Basilicata)*
Integrazione e Semplificazione	• *N. o % processi mappati (Regione Emilia-Romagna)* • *N. o % processi aggiornati rispetto alla valutazione del rischio (Regione Emilia-Romagna)* *% implementazione funzionalità di sviluppo della piattaforma (Regione Emilia-Romagna)*
Digitalizzazione	*N. o % processi e/o servizi digitalizzati (varie Regioni)*
Formazione	** Le azioni formative vanno programmate all'interno della SottoSezione Formazione*
Sensibilizzazione e partecipazione	• *N. enti aderenti alla Rete per l'Integrità e la Trasparenza (Regione Emilia-Romagna)* • *N. pratiche condivise con gli Enti aderenti alla RIT (Regione Emilia-Romagna)* *N. interventi di sensibilizzazione come la giornata della trasparenza (varie Regioni)*

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), l'Integration Team:

a) programma la **Misura anticorruzione** 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, VPT1_ST1_PERF1_ANT1 (doppio controllo sui finanziamenti erogati) oppure _TRASP1(digitalizzazione processo)*;
b) esplicita il **Responsabile amministrativo** (*nella simulazione: RPCT*) della misura specifica;
c) associa le categorie di **stakeholder** ad ogni obiettivo, selezionandole tra quelle dell'OVPT (*nella simulazione, imprese*);
d) individua gli **indicatori anticorruzione** (*nell'es.: finanziamenti controllati / fin. ottenuti*) **e trasparenza** (*nella simulazione: attività del processo digitalizzate / attività digitalizzabili totali*) e definisce baseline, target e fonte.

Nella simulazione, il REPORT PIAO evidenzia che la Regione, 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.

Format 3 – FORMAT e SIMULAZIONE di programmazione delle misure anticorruzione funzionali alla protezione del Valore Pubblico Territoriale pianificato

PIAO SottoSezione 2.3) "Anticorruzione e Trasparenza"																					
Obiettivo di performance e di VPT da proteggere		Fase 1) CARTA D'IDENTITA PROCESSO	Fasi 2-3) RISK ASSESSMENT		Fase 4) RISK TREATMENT																
					a) OBIETTIVO anticorruzione e trasparenza Rafforzamento **analisi dei rischi** e misure di prevenzione **con riguardo alla gestione dei fondi europei** a) MISURE anticorruzione e trasparenza			b) RESPONSABILE	c) STAKEHOLDER	d) INDICATORE di Corruption Risk Management										
Cod.	Denominazione sintetica	Denominazione processo	Eventi rischiosi	Valutazione rischio	Codice	Denominazione	Tipologia misura			Formula	Polarità	Baseline Anno N	Target			Risultato Anno N+3 (NEL REPORT)			Fonte
													Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	*Delta Baseline*		*Delta Target*	
																100,0%		*0,0%*	
VPT1_ST1_PERF1)	*Incremento quantità finanziamenti vincolati alle imprese a seguito dell'incremento produttività e velocità di erogazione*	Erogazione di finanziamenti "vincolati" alle imprese	Rischi corruttivi su finanziamenti	Medio	ANT1)	Doppio Controllo finanziamenti	CONTROLLI	RPCT	Corte dei Conti Imprese	% finanziamenti controllati: *finanziamenti controllati / fin. Europei ottenuti*	+	50%	70%	90%	100%	100%	*100,0%*	*0,0%*	Corte dei Conti
					TRASP1)	Digitalizzazione processo	DIGITALIZZAZIONE	Resp. Ufficio informatica	Imprese	% digitalizzazione processo: *attività del processo digitalizzate / attività del processo digitalizzabili*	+	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: *programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo organizzativo del Valore Pubblico, in forma di Azioni di sviluppo o innovazione organizzativa*
3.2) Organizzazione del Lavoro Agile o Salute organizzativa agile: *programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo organizzativo del Valore Pubblico, in forma di Azioni di organizzazione del Lavoro Agile*
3.3.1) Fabbisogno del personale o Salute professionale/assunzionale: *programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo professionale del Valore Pubblico, in forma di Azioni di reclutamento e sviluppo professionale*
3.3.2) Formazione del personale o Salute professionale/formativa: *programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo professionale del Valore Pubblico, in forma di Azioni di formazione e aggiornamento*

Nel caso in cui la Regione 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)**:** *programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo relazionale del VPT, in forma di 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)**:** *programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo infrastrutturale, in forma di Azioni di mantenimento/miglioramento dell'accessibilità, della sicurezza, dell'efficientamento energetico*
3.6) Salute digitale (opzionale)**:** *programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo digitale, in forma di Azioni di digitalizzazione*
3.7) Salute economico-finanziaria-patrimoniale (opzionale)**:** *programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo economico-finanziario, in forma di Azioni di mantenimento/miglioramento dell'economicità, della fluidità finanziaria, della solidità patrimoniale*

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.1) ORGANIZZAZIONE

La SottoSezione 3.1) costituisce la prima articolazione della Sezione 3) "Organizzazione e Capitale Umano", secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022.

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

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
3.1) Organizzazione	
1. STRUTTURA	• La SottoSezione 3.1) Organizzazione è **strutturabile in due parti** dalle Regioni che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali ad abilitare specifici Obiettivi di VPT: - la PARTE *GENERALE* 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 *FUNZIONALE* serve a programmare le azioni di sviluppo o innovazione organizzativa più funzionali a ridurre specifici rischi corruttivi, a migliorare specifiche performance e ad abilitare specifici obiettivi di VPT: *si pensi ad una riorganizzazione per processi della Regione tesa a semplificare e velocizzare il modello organizzativo dell'amministrazione (+salute organizzativa), mirante a velocizzare i controlli anticorruzione (-rischi) su un bando di finanziamento alle imprese che costituisce la performance attesa dell'ufficio preposto (+performance) e la leva per generare indotto economico e occupazionale nel rispetto dell'ambiente (+VPT).*
2. CONTENUTI	• Se un'azione di sviluppo o innovazione di tipo organizzativo: - è trasversale a tutta la Regione, va inserita nella parte *generale* della SottoSezione; - è diretta ad una specifica area organizzativa ed è funzionale ad uno specifico OVPT, va inserita nella parte *funzionale.* • Ogni parte comprende contenuti diversi, rispondendo a precise funzioni informative: - La PARTE *GENERALE* può contenere: ✓ la **fotografia dell'organizzazione** al 31.12 dell'anno precedente, espressa tramite: o *dettagli della struttura organizzativa e/o dei processi gestionali (in caso di organizzazione per processi);* o *ampiezza organizzativa (quante Risorse Umane in quali unità organizzative), l'ampiezza media per Unità organizzativa e l'indicazione di eventuali ulteriori dettagli;* o *rappresentazione degli incarichi dirigenziali conferiti, con indicazione delle qualifiche e del totale delle unità;* o *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 decreto-legislativo 30 marzo 2001, n. 165) e rappresentazione grafica della composizione dell'organico dell'Amministrazione in termini di profili di ruolo.* ✓ le **linee strategiche dell'organizzazione dell'Amministrazione/Ente**: o *la descrizione di interventi necessari ad assicurare la coerenza del modello organizzativo rispetto agli OVPT identificati.* - La PARTE FUNZIONALE contiene, per ogni specifico OVPT pianificato e connessa strategia attuativa: 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 Regione.
3. MISURAZIONE	• **Per** fotografare l'**anagrafica** degli indicatori va definita la **dimensione** (*salute organizzativa*), la **formula**, la **polarità**, la **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 Regione potrebbe quantificare l'eventuale **scostamento del risultato rispetto al target** e l'**andamento rispetto alla baseline**.
4. FORMA	• Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: - 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.
5. MODALITÀ	La SottoSezione 3.1) del PIAO viene predisposta dall'Integration Team della Regione seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 5): si suggerisce di predisporre la prima bozza entro 1 mese prima di approvare il PIAO e di consolidare il documento nei tempi di legge. La SottoSezione 3.1) del REPORT viene redatta dall'IT secondo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6), predisponendo la prima bozza entro 3 mesi prima di approvare il REPORT e consolidando poi il documento.

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

Tabella 25 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 3.1) ORGANIZZAZIONE (PARTE FUNZIONALE)

a) AZIONE ORGANIZZATIVA (DI SVILUPPO O INNOVAZIONE)	***DOMANDE GUIDA***
Per azione organizzativa (di sviluppo o di innovazione) s'intende un'azione di *riorganizzazione per strutture, per processi, per progetti, di creazione di una nuova unità organizzativa, di incremento dell'ampiezza organizzativa*. Ogni azione organizzativa: • va costruita avendo cura che non sia fine a sé stessa, bensì **funzionale ad abilitare l'Obiettivo di VPT pianificato** (+salute organizzativa→+Valore Pubblico); • 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 **codici alfanumerici**: es VPT1_ST1_PERF1_ORG1 o per brevità es VPT1_ORG1.	*Quale azione organizzativa per favorire il raggiungimento dell'Obiettivo di performance e, in ultima istanza, dell'Obiettivo di VPT?*
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	***DOMANDE GUIDA***
Per responsabile amministrativo s'intende *il Dirigente assegnatario dell'azione di sviluppo organizzativo.*	*Chi è il Respons. amministrativo?*
c) STAKEHOLDER	***DOMANDE GUIDA***
Per stakeholder s'intendono i soggetti interni o esterni alla Regione 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?*
d) INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA	***DOMANDE GUIDA***
Per Indicatore di salute organizzativa s'intende: *lo strumento di misurazione dei driver organizzativi del VPT.* 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: • 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).	*Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo dell'azione organizzativa?* *Quale formula?* *Qualità polarità di movimento?* *Quale fonte dati*
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: • la **baseline** (cioè il livello raggiunto al 31.12 del punto di partenza di un progetto di riorganizzazione); • i tre **target** annuali attesi (anno N+1, N+2, N+3).	*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)?*
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: • il **risultato** (la quantità o la qualità delle strutture o dei processi organizzativi); • l'**andamento rispetto alla baseline** (salute organizzativa raggiunta rispetto a quella di partenza); • l'eventuale **scostamento rispetto al target** (salute organizzativa raggiunta rispetto a quella attesa); • eventualmente, per finalità interpretative, un **campo note** dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti.	*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)?*
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 e alcuni esempi tratti dai PIAO. I dati utili si possono ricavare da fonti informative come, ad es., le banche dati dell'unità preposta all'organizzazione.

Tabella 26 – Tassonomia ed esempi di indicatori di salute organizzativa

	DIM. avanzata	**TASSONOMIA**	***ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027***
RISORSE UMANE	**SALUTE ORGANIZZATIVA**	**[Quantità]** • N. iniziative organizzative e relativi oggetti, con distribuzione assoluta e % tra tipologie: ○ *iniziative di riorganizzazione per strutture;* ○ *iniziative di riorganizzazione per processi;* • N. RU destinatarie di iniziative organizzative, con eventuale distribuzione assoluta e percentuale: ○ *tra macro e micro unità organizzative;* ○ *per aree di inquadramento;* ○ *per rapporto di lavoro;* ○ *per categoria, sesso, età;* ○ *per aree, famiglie, profili professionali.*	• *N. interventi e azioni finalizzate allo sviluppo organizzativo e al miglioramento degli strumenti di programmazione e gestione (Regione Liguria)* • *Ampiezza organizzativa: n. RU per unità organizzativa (Regione Liguria)* • *Indice di equilibrio organizzativo: % personale di comparto / dirigenti (Regione Emilia-Romagna)* • *% dipendenti che hanno ricevuto almeno un colloquio di valutazione (Regione Marche)* • *% dipendenti che hanno cambiato unità organizzativa (Regione Marche)*
		[Qualità] • % standard di qualità delle iniziative organizzative. • % gradimento delle iniziative organizzative	• *% lavoratori che utilizzano apposito applicativo informatico per la pianificazione del lavoro per obiettivi e risultati (Regione Liguria)*

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 Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale), l'IT:

a) programma l'**azione organizzativa** più funzionale ad abilitare il miglioramento delle performance e, quindi, la creazione di Valore Pubblico, attribuendole un codice alfanumerico inequivocabile (*nell'es., VPT1_ST1_PERF1_SalORG1 o direttamente VPT1_ORG1 per brevità: nell'es.: semplificazione processo di erogazione finanziamento e verifica rispetto vincoli green*);

b) esplicita il **Responsabile amministrativo** (*nella simulazione: Responsabile Ufficio Organizzazione*);

c) associa le categorie di **stakeholder** ad ogni obiettivo, selezionandole tra quelle dell'OVPT (*nell'es, imprese*);

d) individua gli **indicatori di salute organizzativa** (*nell'es.: n. attività da semplificare / n. attività tot; n. RU task force*), 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 Regione 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. Nell'esempio, si è provato a simulare il REPORT PIAO con la *tecnica della "distanza dalla baseline*" per l'indicatore *n. attività da semplificare / n. attività tot*:

- [BASELINE-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto alla baseline (*nell'anno N+3 per la quantità erogata: +80%*) si può calcolare con la formula [((risultato-baseline) /baseline) *100] ovvero: [*((9-5) / 5) *100*].
- [TARGET-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto al target (*nell'anno N+3 per la quantità erogata: -10,0%*) si può calcolare con la formula [(risultato-target) / target: [*((9-10) /10) *100*] che dimostra una parziale difficoltà realizzativa.
- In termini complessivi, la Regione 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 (*-21,7%*) di semplificazione del processo di finanziamento e di verifica del rispetto dei protocolli green quale condizione vincolata per le imprese (*-10,0%*) e di ampliamento della task force a ciò dedicata (*-33,3%*). Tali difficoltà potrebbero essere la causa della minore efficienza rispetto al target atteso nella SottoSezione 2.2) Performance e del minore impatto ambientale misurato rispetto al target atteso nella SottoSezione 2.1) VPT.

Format 4 – FORMAT e SIMULAZIONE di programmazione delle azioni di sviluppo o innovazione organizzativa abilitanti del Valore Pubblico Territoriale pianificato

PIAO SottoSezione 3.1) "Organizzazione" (ciclo N+1-N+3)														
a) AZIONE DI SALUTE		**b) RESPONSAB.**	**c) STAKEHOLDER**	**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***	**Fonte**
												+90,0%	*-21,7%*	
VPT1_ST1_PERF_SalORG1)	*Semplificazione processo di erogazione dei finanziamenti e di verifica del rispetto dei vincoli green*	Responsabile Ufficio organizzazione	I: Uff. personale Ufficio finanziamenti imprese E: Imprese	SALUTE ORGANIZZATIVA	Semplificazione processo: *N attività da semplificare / N. attività totali*	+	5	8	10	10	9	*+80%*	*-10,0%*	Banca dati Ufficio organizzazione (link)
					Ampiezza organizzativa Task Force Semplificazione processo: *N RU task force*	+	1	2	3	3	2	*+100%*	*-33,3%*	Banca dati Ufficio organizzazione (link)

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.

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

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
3.2) Lavoro Agile	
1. STRUTTURA	• La SottoSezione 3.2) Lavoro Agile è **strutturabile in due parti** dalle Regioni che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali ad abilitare specifici Obiettivi di VPT: - la PARTE *GENERALE* serve a fotografare la situazione organizzativa generale del Lavoro Agile nell'organizzazione al 31.12 dell'anno precedente (*es. numero lavoratori agili, soddisfazione per il LA, ecc*), ad attestare il rispetto di adempimenti richiesti da norme e/o regolamenti e a programmare azioni di miglioramento del Lavoro Agile trasversali all'intera Regione; - 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: *si pensi ad azioni di creazione di un help desk sul LA, all'acquisizione di portatili, alla creazione di piattaforme collaborative in cloud, insomma di azioni a favore dei lavoratori agili, dirette a semplificare e velocizzare il modello organizzativo della Regione (+salute organizzativa agile), mirante a velocizzare i controlli anticorruzione (-rischi) su un bando di finanziamento alle imprese che costituisce la performance attesa dell'ufficio preposto (+performance) e la leva per generare indotto economico e occupazionale nel rispetto dell'ambiente (+VPT).*
2. CONTENUTI	Se un'azione di miglioramento dell'organizzazione agile: - è trasversale a tutta la Regione, va inserita nella parte *generale* della SottoSezione; - è diretta ad una specifica area organizzativa ed è funzionale ad uno specifico OVPT, va inserita nella parte *funzionale.* • Ogni parte comprende contenuti diversi: - La PARTE *GENERALE* può *contenere*: ✓ la **fotografia dell'organizzazione del Lavoro Agile** al 31.12 dell'anno precedente, espressa ad esempio tramite: o *condizioni organizzative del LA: ufficio dedicato; help desk dedicato; sistema per obiettivi;* o *condizioni logistiche del LA: spazi di co-working; ecc.;* o *condizioni digitali del LA: portatili; piattaforme collaborative; banche dati; ecc.;* o *condizioni professionali del LA: corsi di formazioni mirati obbligatori e facoltativi; ecc.;* o *condizioni economico-finanziarie del LA: fondi stanziati; ecc.;* o *consistenza del personale in LA e soddisfazione del personale in LA, con distribuzione assoluta e percentuale:* ▪ *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;* o *impatti del LA:* ▪ *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** richiesti dalle normative, dai contratti e dal Regolamento sul Lavoro Agile della Regione, con relativi riferimenti (in forma di box sintetici); • la **strategia generale di organizzazione del Lavoro Agile** trasversale all'intera Regione, 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: 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.
3. MISURAZIONE	• **Per** fotografare l'**anagrafica** degli indicatori va definita la **dimensione** (*salute agile*), 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 Regione potrebbe quantificare l'eventuale **scostamento del risultato rispetto al target** e l'**andamento rispetto alla baseline**.
4. FORMA	• Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: - 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.
5. MODALITÀ	La SottoSezione 3.2) del PIAO viene predisposta dall'Integration Team della Regione seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 5): si suggerisce di predisporre la prima bozza entro 1 mese prima di approvare il PIAO e di consolidare il documento nei tempi di legge. La SottoSezione 3.2) del REPORT viene redatta dall'IT secondo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6), predisponendo la prima bozza entro 3 mesi prima di approvare il REPORT e consolidando poi il documento.

Per agevolare la Regione nella programmazione delle azioni agili funzionali ad ogni OVPT, si propone uno **strumento di "guida operativa alla programmazione" delle suddette azioni**.

Tabella 27 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 3.2) ORGANIZZAZIONE AGILE (PARTE FUNZIONALE)

a) AZIONE ORGANIZZATIVA AGILE	***DOMANDE GUIDA***
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: • va costruita avendo cura che non sia fine a sé stessa, bensì **funzionale ad abilitare l'Obiettivo di VPT pianificato** (+salute agile→+Valore Pubblico); • va declinata in termini di **quantità** (*numero lavoratori agili interessati*) oppure di **qualità** *(% gradimento*); • va rappresentata tramite **codici alfanumerici**: VPT1_ST1_PERF1_SalAGIL1 o direttamente VPT1_AGIL1.	*Quale azione organizzativa agile per abilitare/favorire il raggiungimento dell'Obiettivo di VPT?*
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	***DOMANDE GUIDA***
Per resp. amministrativo s'intende *il Dirigente al quale viene assegnata l'azione di organizzazione del LA.*	*Chi è il Respons. amministrativo?*
c) STAKEHOLDER	***DOMANDE GUIDA***
Per stakeholder s'intendono i soggetti interni o esterni alla Regione che sono interessati o che contribuiscono alla creazione delle condizioni abilitanti (organizzative, digitali, economico, ecc) del Lavoro Agile.	*Chi è interessato o contribuisce all'azione organizzativa agile?*
d) INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA AGILE	***DOMANDE GUIDA***
Per Indicatore di salute organizzativa agile s'intende: *lo strumento di misurazione dei driver agili del VPT.* Per ogni azione di organizzazione del Lavoro Agile: • va individuato almeno 1 indicatore **di salute organizzativa agile** (*si vedano le LG POLA*). Per definire l'anagrafica di ogni **indicatore analitico di salute organizzativa agile** vanno indicati: • 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).	*Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo dell'azione organizzativa agile?* *Quale formula?* *Qualità polarità di movimento?* *Quale fonte dati*

Codice alfanumerico VPT-AGIL	DIMENSIONE SALUTE organizzativa agile	FORMULA SALUTE organizzativa agile	POLARITA' SALUTE organizzativa agile	FONTE DATI SALUTE organizzativa agile

Per programmare ogni **indicatore di salute organizzativa agile** vanno indicati: • 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 nell'anno di avvio della politica o del progetto o nell'anno precedente (baseline)?* *Quanta salute organizzativa agile attesa nei prossimi tre anni (target)?*

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: • 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, per finalità interpretative, un **campo note** dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti.	*Quanta salute organizzativa agile raggiunta (risultati)?* *Quanto scostamento della salute organizzativa agile rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)?* *Quanto scostamento della salute organizzativa agile rispetto al target (delta risultato-target)?*

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 VPT** 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 le performance, a ridurre i rischi e 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 e alcuni esempi tratti dai PIAO. Le fonti dati possono essere esterne (ad esempio, Osservatori Università) o interne (ad esempio, banche dati dell'unità organizzativa preposta al LA).

Figura 26 – Esempio di cruscotti per il monitoraggio del Lavoro Agile (Regione Emilia-Romagna)

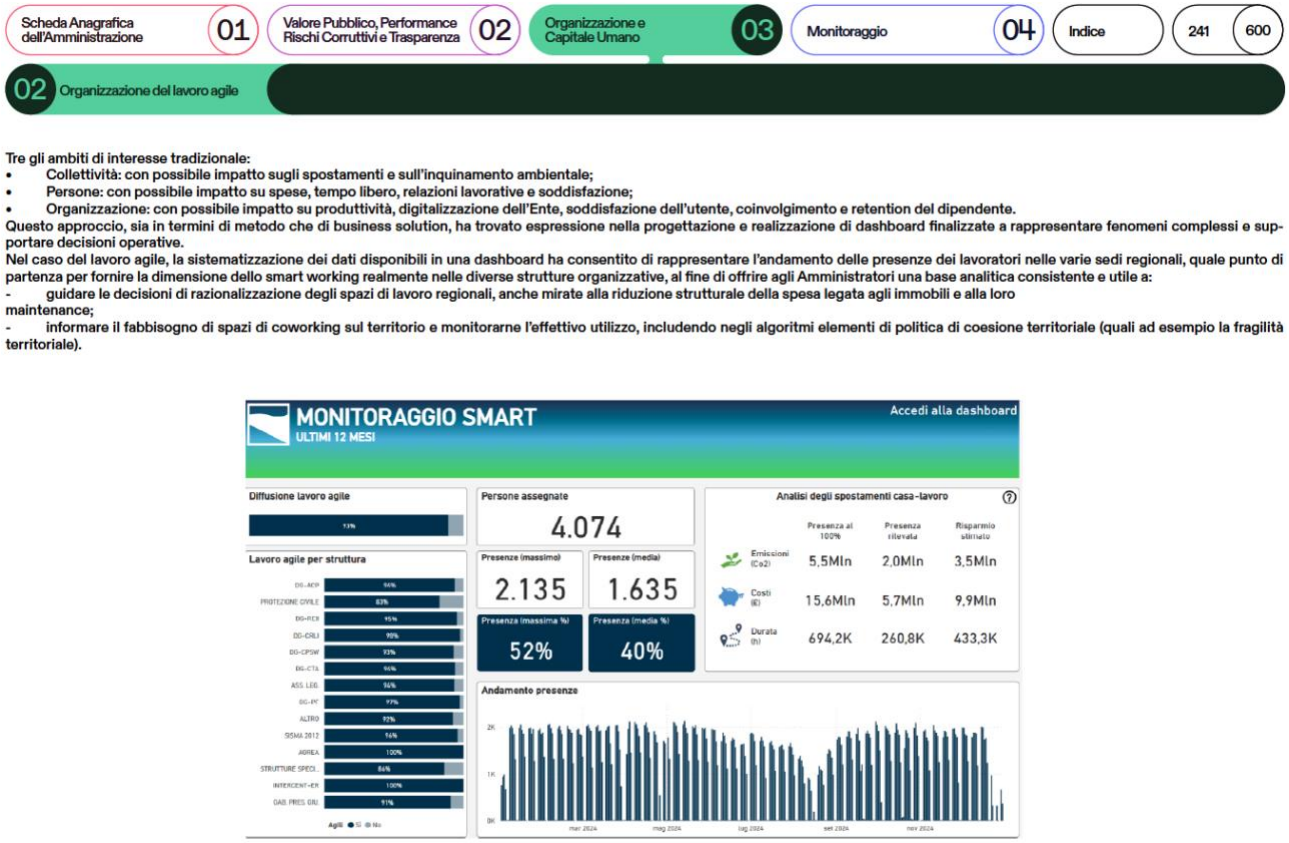


Tabella 28 – Tassonomia ed esempi di indicatori di salute organizzativa agile

	DIM. avanzata	TASSONOMIA	*ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027*
RISORSE UMANE	SALUTE ORGANIZZ AGILE	**[Quantità]** • N. iniziative organizzative e relativi oggetti, con eventuale distribuzione assoluta e % tra: *condizioni organizzative, logistiche, digitali, professionali, economico-finanziarie del LA.* • N. RU destinatarie di iniziative organizzative di LA, con eventuale distribuzione assoluta e percentuale: ○ *tra macro e micro unità organizzative;* ○ *per aree di inquadramento;* ○ *per rapporto di lavoro;* ○ *per categoria, sesso, età;* ○ *per aree, famiglie, profili professionali.*	• *N. o % lavoratori agili effettivi (varie Regioni)* • *N. o % giornate lavoro agile (varie Regioni)* • *€ spese per lavoro agile (Regione Emilia-Romagna)* • *Impatti sull'emissione di Co_2 (Regione Emilia-Romagna)* • *Costi degli spostamenti (Regione Emilia-Romagna)* • *Tempo per gli spostamenti (Regione Emilia-Romagna)* • *Risparmi economici (Regione Emilia-Romagna)* • *€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile (Regione Liguria)* • *€ Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi (Regione Liguria)* • *n. pc portatili per lavoro agile (in aggiunta alla dotazione di ufficio) (Regione Liguria)* • *% lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati (Regione Liguria)* • *% lavoratori agili dotati di Sistema VPN (Regione Liguria)* • *% lavoratori agili dotati di Intranet (Regione Liguria)* • *% lavoratori agili dotati di Sistemi di collaboration (es. documenti in cloud) (Regione Liguria)* • *% applicativi consultabili in lavoro agile (Regione Liguria)* • *% banche dati consultabili in lavoro agile (Regione Liguria)* • *% firma digitale tra i lavoratori agili (con responsabilità di firma) (Regione Liguria)* • *% lavoratori agili effettivi (media annuale) (Regione Liguria)* *% giornate lavoro agile (rispetto alle gg lavorate in sede) (Regione Liguria)*
		[Qualità] • % standard di qualità delle iniziative di organizzazione del LA. • % gradimento delle iniziative di organizzazione del LA	• *% soddisfazione sul LA di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia (varie Regioni)* • *Competenze direzionali: % dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale (varie Regioni)* • *Competenze organizzative: % di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi (varie Regioni)* • *Competenze digitali: % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione ((varie Regioni))*

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), l'Integration Team:

a) programma l'**azione organizzativa agile** più funzionale ad abilitare il miglioramento delle performance e, quindi, la creazione di Valore Pubblico, attribuendole un codice alfanumerico inequivocabile (*nell'es., VPT1_ST1_PERF1_SalAGIL1 o direttamente VPT1_AGIL1 per brevità: nell'es. Acquisizione strumenti per consentire il LA nell'Ufficio finanziamenti imprese*);

b) esplicita il **Responsabile amministrativo** (*nella simulazione: Responsabile Ufficio LA*);

c) associa le categorie di **stakeholder** ad ogni obiettivo, selezionandole tra quelle dell'OVPT (*nella simulazione, stakeholder esterni: imprese*);

d) individua gli **indicatori di salute organizzativa agile** (*nell'es.: N portatili e applicativi 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 Regione 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. Nell'esempio, si è provato a simulare il REPORT PIAO con la *tecnica della "distanza dalla baseline*", per l'indicatore *N portatili da acquisire*:

- [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: *((2-1)/1)*100*].
- [TARGET-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto al target (*nell'anno N+3 per la quantità erogata: +100%*) si può calcolare con la formula [(risultato-target)/target: *((2-2)/2)*100*] che dimostra una totale capacità realizzativa.
- In termini complessivi, la Regione ha migliorato la salute agile media rispetto alla BASELINE (+100%), raggiungendo pienamente i TARGET (0% di scostamento) di acquisizione dei portatili e degli applicativi utili a consentire lo svolgimento in modalità agile del processo di erogazione dei finanziamenti alle imprese e di verifica del rispetto dei vincoli green.

Format 5 – FORMAT e SIMULAZIONE di programmazione delle azioni di organizzazione del Lavoro Agile abilitanti del Valore Pubblico Territoriale pianificato

PIAO SottoSezione 3.2) "Lavoro Agile" (ciclo N+1-N+3)														
a) AZIONE DI SALUTE		**b) RESPONSAB.**	**c) STAKEHOLDER**	**d) INDICATORI DI SALUTE**										
Cod.	**Denominazione sintetica**	**Responsabile amministrativo**	**STK interni e esterni**	**Dimensione**	**Formula**	**Polarità**	**Baseline Anno N**	**Target**			**Risultato (SOLO NEL REPORT)**			**Fonte**
								Anno N+1	**Anno N+2**	**Anno N+3**	**Anno N+3**	***Delta Baseline***	***Delta Target***	
												+100%	***0,0%***	
VPT1_ST1_PERF1_SalAGIL1)	*Acquisizione strumenti per consentire il LA nell'Ufficio finanziamenti imprese*	Responsabile Ufficio LA	I: Uff. finanziamenti E: Imprese	SALUTE ORGANIZZATIVA AGILE	Acquisizione portatili: *N portatili da acquisire*	+	1	2	2	2	2	***+100%***	***0,0%***	Banca dati Ufficio LA (link)
					Acquisizione applicativi: *N applicativi da acquisire*	+	1	2	2	2	2	***+100%***	***0,0%***	Banca dati Ufficio LA (link)

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.

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

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
3.3.1) Fabbisogno del personale	
1. STRUTTURA	• La SottoSezione 3.3.1) Fabbisogno del Personale è **strutturabile in due parti** dalle Regioni che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali ad abilitare specifici Obiettivi di VPT: - una PARTE *GENERALE*, utile a fotografare la situazione generale del personale al 31.12 dell'anno precedente (*es. n. e profilo dirigenti, dipendenti, assunzioni, cessazioni, ecc.*), ad attestare il rispetto di adempimenti richiesti da norme, contratti e/o regolamenti, a programmare azioni di reclutamento generali per l'intera Regione (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 corruttivi, a migliorare specifiche performance e/o ad abilitare specifici obiettivi di VPT: *si pensi ad azioni di reclutamento di n. Risorse Umane con competenze amministrative e digitali (+salute professionale), mirante a velocizzare i controlli anticorruzione (-rischi) su un bando di finanziamento alle imprese che costituisce la performance attesa dell'ufficio preposto (+performance) e la leva per generare indotto economico e occupazionale nel rispetto dell'ambiente (+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.**
2. CONTENUTI	• Ogni parte comprende contenuti diversi: - La PARTE *GENERALE* può *contenere*: ✓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**; - il **valore finanziario della dotazione organica al 31.12 dell'anno precedente**, con indicazione in forma tabellare dell'Area contrattuale CCNL e delle qualifiche (*Dirigente, EQ, Funzionari, altro*), 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 (*Dirigente, EQ, Funzionari, altro*), dei posti in dotazione organica, del personale di ruolo al 31.12 t_{-1}, dei comandati OUT al 31.12 , del totale delle unità art. 19 comma 5-bis (personale dirigenziale), del totale delle unità art. 19 comma 6 (personale dirigenziale), del totale comandati IN al 31.12, 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 (*Dirigente*), 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 (*EP, Funzionari, altro*), 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 (*Dirigente, EQ, Funzionari, altro*), 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**; - **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 (*Dirigente, EQ, Funzionari, altro*), 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, *mobilità interna tra unità organizzative della medesima amministrazione; progressioni verticali (sviluppo di carriera); job enlargement attraverso la riscrittura dei profili professionali; mobilità esterna o altre forme di assegnazione temporanea di personale tra PA (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"*; - 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 (*Dirigente*), 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 (*EQ, Funzionari, altro*, 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 (*Dirigente, EQ, Funzionari, altro*), del totale delle unità e delle cessazioni. - La PARTE *FUNZIONALE* contiene, per ogni specifico Obiettivo di VPT pianificato e connessa strategia attuativa: a) l'**Azione di reclutamento/sviluppo professionale (anche di *retention*)** funzionale ad ogni OVPT (costituente un "*di cui*" del Piano del Fabbisogno); 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 professionale** per misurare l'adeguatezza quanti-qualitativa dei profili professionali da reclutare.
3. MISURAZIONE	• **Per** fotografare l'**anagrafica** degli indicatori di salute professionale va definita la **dimensione** (*salute professionale: reclutamento o sviluppo*), 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 Regione potrebbe quantificare l'eventuale **scostamento del risultato rispetto al target** e l'**andamento rispetto alla baseline**.
4. FORMA	• Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: - 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.
5. MODALITÀ	La SottoSezione 3.3.1) del PIAO viene predisposta dall'Integration Team della Regione seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 5): si suggerisce di predisporre la prima bozza entro 1 mese prima di approvare il PIAO e di consolidare il documento nei tempi di legge. La SottoSezione 3.3.1) del REPORT viene redatta dall'IT secondo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6), predisponendo la prima bozza entro 3 mesi prima di approvare il REPORT e consolidando poi il documento.

Per agevolare la Regione 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 29 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 3.3.1) FABBISOGNO DEL PERSONALE (PARTE FUNZIONALE)

a) AZIONE DI RECLUTAMENTO E/O SVILUPPO PROFESSIONALE	***DOMANDE GUIDA***
Per azione di reclutamento s'intende un'azione di *reclutamento di profili funzionale ad ogni OVPT pianificato*. Per azione di sviluppo s'intende un'azione di *progressione di carriera funzionale ad ogni OVPT pianificato*. Ogni azione di reclutamento o di sviluppo professionale: • 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); • 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_FABB1 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?*
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	***DOMANDE GUIDA***
Per responsabile amministrativo s'intende *il Dirigente al quale viene assegnata l'azione di reclutamento o sviluppo.*	*Chi è il Responsabile amministrativo?*
c) STAKEHOLDER	***DOMANDE GUIDA***
Per stakeholder s'intendono i soggetti interni o esterni alla Regione che sono interessati o che contribuiscono alla realizzazione dell'azione di reclutamento o di sviluppo professionale.	*Chi è interessato o contribuisce all'azione di reclutamento/sviluppo?*
d) INDICATORI DI SALUTE PROFESSIONALE ASSUNZIONALE	***DOMANDE GUIDA***
Per Indicatore di salute professionale s'intende: *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.* Per ogni azione di reclutamento o di sviluppo professionale: • va individuato almeno 1 indicatore **di salute professionale** relativa a reclutamento/sviluppo. Per definire l'anagrafica di ogni **indicatore analitico di salute professionale** vanno indicati: • 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).	*Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo dell'azione professionale?* *Quale formula?* *Qualità polarità di movimento?* *Quale fonte dati*

Codice alfanumerico VPT_FABB	DIMENSIONE SALUTE professionale reclutam./sviluppo	FORMULA SALUTE professionale reclutam./sviluppo	POLARITA' SALUTE professionale reclutam./sviluppo	FONTE DATI SALUTE professionale reclutam./sviluppo

Per programmare ogni **indicatore di salute professionale assunzionale** vanno indicati: • 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 nell'anno di avvio della politica o del progetto o nell'anno precedente (baseline)?* *Quanta salute professionale attesa nei prossimi tre anni (target)?*

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: • 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, per finalità interpretative, un **campo note** dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti.	*Quanta salute professionale (reclutamento/sviluppo) raggiunta (risultati)?* *Quanto scostamento della salute professionale rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)? Quanto scostamento della salute professionale rispetto al target (delta risultato-target)?*

RISULTATO SALUTE professionale reclutamento/sviluppo	DELTA RISULTATO-BASELINE SALUTE professionale reclutamento/sviluppo	DELTA RISULTATO-TARGET SALUTE Professionale reclutamento/sviluppo	NOTE

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 Valore Pubblico** in quanto driver o volano dei livelli programmatici superiori. Gli indicatori in oggetto 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 possibili indicatori di salute professionale in chiave sia quantitativa che qualitativa e alcuni esempi tratti dai PIAO. Le fonti possono essere esterne (ad es., conto annuale, INPA del DFP) o interne (ad es., banche dati dell'unità organizzativa preposta al personale).

Figura 27 – Esempio di Sistema professionale "competency based" (Regione Emilia-Romagna)

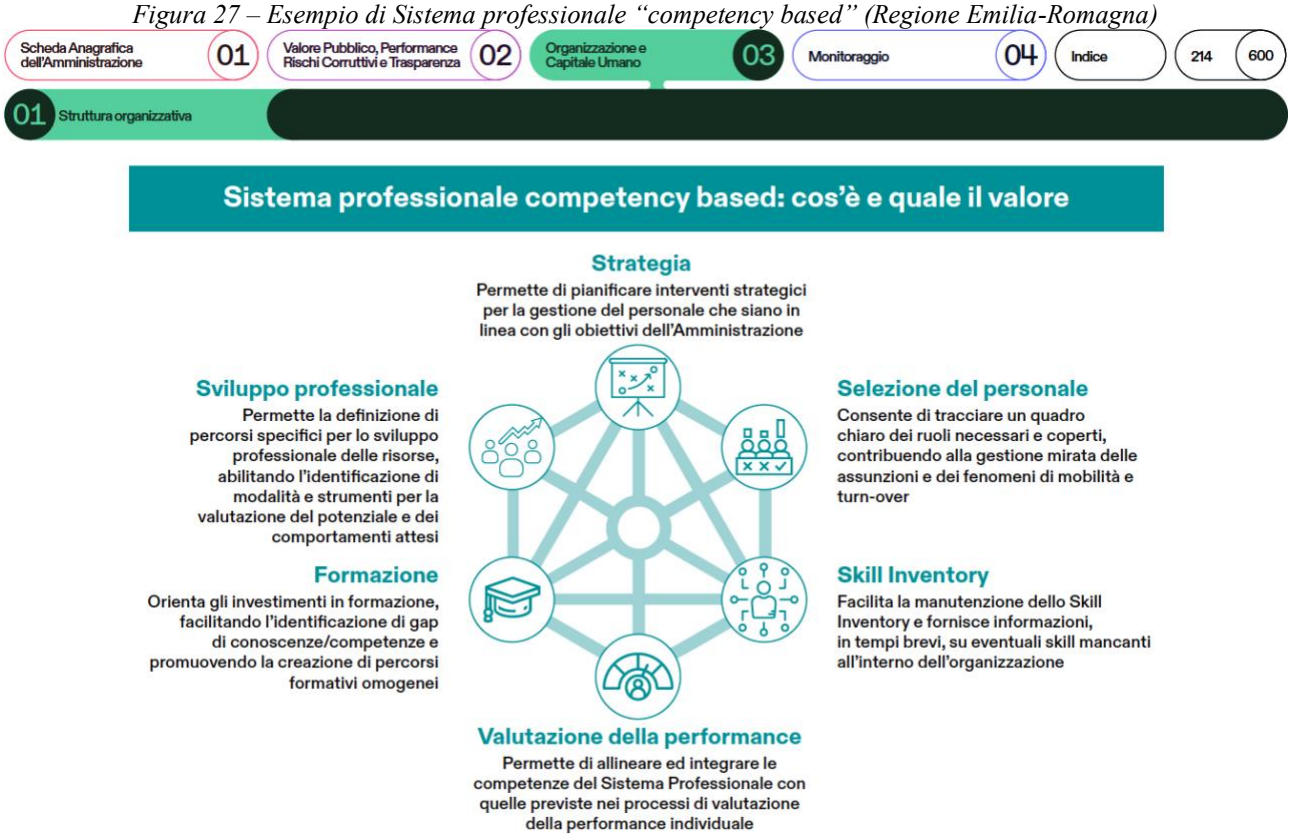
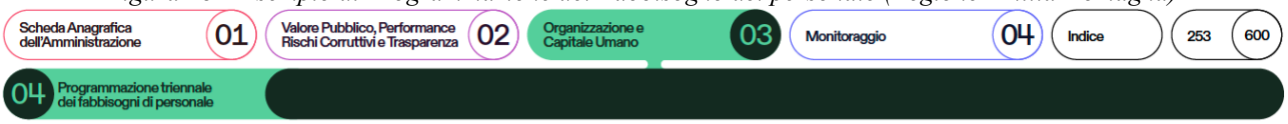


Figura 28 – Esempio di Programmazione del Fabbisogno del personale (Regione Emilia-Romagna)



Per l'esercizio 2026

STRUTTURE ORDINARIE	Organico assegnato	Proiezione Posti coperti al 01/1/2026	Proiezione posti vacanti al 1° gennaio 2026	Cessazioni 2026	Saldo Entrate / uscite mobilità 2026	Assunzioni ammesse nel 2026
DG ASSEMBLEA	194	194	0	-6	0	6
GABINETTO, AG RICOSTRUZIONI	144	144	0	-7	1	6
DG REII	534	534	0	-41	0	41
DG FINANZE	112	112	0	-4	0	4
DG ACP + AGREA	865	865	0	-72	0	72
DG CPSW + INTERCENTER	329	329	0	-14	0	14
DG CRLI	508	508	0	-17	7	10
DG CTA	376	376	0	-23	0	23
AG STPC	600	600	0	-37	0	37
Totali	3.662	3.662	0	-221	8	213

Tabella 30 – Tassonomia ed esempi di indicatori di salute professionale (reclutamento o sviluppo)

	DIM. avanzata	TASSONOMIA	*ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027*
RISORSE UMANE	**SALUTE PROFESSIONALE (Reclutamento o Sviluppo)**	**[Quantità]** • N. iniziative di copertura del fabbisogno del personale, in termini di: ○ *concorsi, con eventuale distribuzione assoluta e % tra concorsi competenze tecniche o trasversali;* ○ *distacchi/comandi;* ○ *mobilità;* ○ *progressioni di carriera e sviluppo professionale.* • N. RU destinatarie di iniziative di copertura del fabbisogno del personale, con distribuzione assoluta e percentuale: ○ *tra macro e micro unità organizzative;* ○ *per aree di inquadramento;* ○ *per rapporto di lavoro;* ○ *per categoria, sesso, età;* ○ *per aree, famiglie, profili professionali.*	• *N. e % assunzioni (Regioni varie)* • *N. e % mobilità (Regioni varie)* • *N. e % distacchi (Regioni varie)* • *N. e % comandi (Regioni varie)* • *N. e % cessazioni (Regioni varie)* • *N. e % dimissioni volontarie (Regioni varie)* • *% predisposizione di una griglia delle competenze trasversali distinte per area e profilo professionale da utilizzare nelle procedure di selezione di personale (Regione Liguria)* • *N. e % contratti part time (Regioni varie)* • *N. progressioni tra le aree (Regione Emilia-Romagna)* • *% sviluppo sistema di certificazione delle competenze tramite open badge (Regione Emilia-Romagna)* • *% distribuzione del personale del comparto e dei dirigenti per Direzioni generali e Agenzie (Regione Emilia-Romagna)* • *% distribuzione del personale suddivisi per area di inquadramento e rapporto di lavoro (Regione Emilia-Romagna)* • *% distribuzione del personale per categoria e sesso (Regione Emilia-Romagna)* • *% distribuzione del personale per fascia d'età (Regione Emilia-Romagna)* • *N. distribuzione degli organici per aree, famiglie professionali, profili e strutture dell'ente (Regione Emilia-Romagna)* • *€ Spesa del personale di cui all'art. 33 del DL 34/2019. art. 1 (Regione Emilia-Romagna)* • *N. stabilizzazioni (Regione FVG)* • *% quota di dipendenti ≤ 50 anni (Regione Sicilia)* • *% personale con qualifiche C e D (Regione Sicilia)*
		[Qualità] • % standard di qualità delle iniziative di copertura del fabbisogno del personale (es. competenze RU) • % gradimento delle iniziative di copertura del fabbisogno del personale	• *N. distribuzione degli organici per aree, famiglie professionali, profili e strutture (varie Regioni)*

Prendendo spunto dal Progetto "*La gestione strategica delle risorse umane per creare Valore Pubblico*" (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 Dipartimento della Funzione Pubblica con il supporto di Formez PA, si suggerisce alle Regioni di attingere ulteriori indicatori sulla salute professionale dalla seguente library.

DIM. AVANZATA	INDICATORE
PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE	*N. o % assunzioni determinate dal turnover*
	N. o % profili EQ assunti sul totale del personale assunto
	N. o % assunzioni determinate dal turnover sul totale assunzioni
	N. o % assunzioni sul totale delle assunzioni programmate
RECRUITING	*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
CAPACITY BUILDING E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	*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)
	N. o % progressioni 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), l'IT:

a) 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: nell'es.: Incremento ampiezza organizzativa Ufficio finanziamenti imprese*);

b) esplicita il **Responsabile amministrativo** (*nella simulazione: Responsabile Ufficio personale*);

c) associa le categorie di **stakeholder** ad ogni obiettivo, selezionandole tra quelle dell'OVPT (*nell'es., stakeholder interni: Ufficio finanziamenti imprese*);

d) individua gli **indicatori di salute professionale-reclutamento** (*nell'es.: 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 Regione 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 per la quantità erogata: +100%*) si può calcolare con la formula [((risultato-baseline)/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 [(risultato-target)/target: [*((2-2)/2)*100*] che dimostra una totale capacità realizzativa.
- In termini complessivi, la Regione ha migliorato la salute professionale media rispetto alla BASELINE (*+68,8%*), evidenziando criticità nel raggiungere il TARGET di reclutamento di 2 EQ dedicati alla verifica del rispetto dei protocolli green da parte delle imprese (*-50%*). Tali criticità potrebbero essere una delle cause della minore efficienza registrata rispetto al target atteso nella SottoSezione 2.2) "Performance" e del minore impatto ambientale misurato 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

PIAO SottoSezione 3.3.1) "Fabbisogno del personale" (ciclo N+1-N+3)														
a) AZIONE DI SALUTE		b) RESP.	c) STAKEHOL	d) INDICATORI DI SALUTE										
Cod.	Denominazione sintetica	Responsabile amministrativo	STK interni e esterni	Dimensione	Formula	Polarità	Baseline Anno N	Target			Risultato (SOLO NEL REPORT)			Fonte
								Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Anno N+3	*Delta Baseline*	*Delta Target*	
												+68,8%	*-12,5%*	
VPT1_ST1_PERF1_SalFABB1)	*Incremento ampiezza organizzativa Ufficio finanziamenti*	Responsabile Ufficio Personale	I: Ufficio finanziamenti imprese	SALUTE PROFESSIONALE (RECLUTAMENTO)	Concorso: *N. RU EQ di profilo tecnico (Project Manager)*	+	1	1	1	2	2	*+100%*	*0,0%*	Banca dati Ufficio Personale (link)
					Concorso: *N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (su Finanziamenti imprese)*	+	1	1	2	2	2	*+100%*	*0,0%*	Banca dati Ufficio Personale (link)
					Concorso: *N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (su verifica rispetto protocolli green)*	+	1	1	1	2	1	*0%*	*-50,0%*	Banca dati Ufficio Personale (link)
					Selezione interna: *N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo generale*	+	4	5	6	7	7	*+75,0%*	*0,0%*	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. I riferimenti strategici per la programmazione e l'erogazione della formazione nella prospettiva del VPT sono principalmente le Direttive sulla formazione del Ministro per la pubblica amministrazione del 23.03.2023[4] e del 14.01.2025[5], 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	
3.3.2) Formazione del personale	
1. STRUTTURA	• La SottoSezione 3.3.2) Formazione del Personale è **strutturabile in due parti** dalle Regioni che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali ad abilitare specifici Obiettivi di VPT: - 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 Regione; in coerenza con quanto previsto dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 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 Regione: 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), mirante a velocizzare i controlli anticorruzione (-rischi) su un bando di finanziamento alle imprese che costituisce la performance attesa dell'ufficio preposto (+performance) e la leva per generare indotto economico e occupazionale nel rispetto dell'ambiente del territorio regionale (+VPT).*
2. CONTENUTI	Se un'azione di formazione: - è trasversale all'intera Regione, 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 OVPT, va inserita nella parte *funzionale* • Ogni parte comprende contenuti diversi: - La PARTE *GENERALE* può *contenere*: ✓ la **fotografia della formazione** al 31.12 dell'anno precedente, espressa attraverso un set di informazioni minime che deve includere quello riportate nella tabella seguente e può essere arricchito a discrezione della Regione: ✓ la **formazione obbligatoria** discendente dall'applicazione di normative, contratti e quella di carattere strategico discendente dalla programmazione della formazione della Regione, 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 Regione (*ad esempio, un corso anticorruzione rivolto a tutti i dipendenti e non a specifici dipendenti che contribuiscono ad uno specifico Obiettivo di Valore Pubblico*), 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: o *livelli formativi (formazione di base, intermedia, avanzata);* o *tipi di competenze (formazione di competenze tecniche o di competenze trasversali)* o *percorsi di accompagnamento (on boarding per neoassunti, mentoring per nuovi-ruoli, formazione continua);* o *re-skilling o up-skilling del personale di specifici ruoli/famiglie professionali;* o *partnership con attori territoriali, nazionali, internazionali della formazione. (punto a parte)* *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 Regione*

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 Regione 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 VPT 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 oppure 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	• **Per** fotografare l'**anagrafica** degli indicatori va definita la **dimensione** (*salute professionale formativa*), 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 Regione potrebbe quantificare l'eventuale **scostamento del risultato rispetto al target** e l'**andamento rispetto alla baseline**.
4. FORMA	• Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: - 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.
5. MODALITÀ	La SottoSezione 3.3.2) del PIAO viene predisposta dall'Integration Team della Regione seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 5): si suggerisce di predisporre la prima bozza entro 1 mese prima di approvare il PIAO e di consolidare il documento nei tempi di legge. La SottoSezione 3.3.2) del REPORT viene redatta dall'IT secondo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6), predisponendo la prima bozza entro 3 mesi prima di approvare il REPORT e consolidando poi il documento.

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 ne definisce la capacità e la qualità produttiva. È impensabile definire OVPT 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 Regioni, innanzi tutto; le Regioni stesse; i cittadini e le imprese, destinatari dei servizi erogati dalle amministrazioni. Per le persone, la formazione deve contribuire, innanzi tutto, a rafforzare, diversificare e ampliare le competenze, le conoscenze e le abilità, permettendo loro di affrontare nuove richieste, risolvere problemi complessi e contribuire efficacemente al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e di valore pubblico. 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 propri dipendenti costituisce un Obiettivo di performance, come ribadito dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 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 Regione nella programmazione delle azioni formative funzionali ad ogni OVPT, si propone uno **strumento di "guida operativa alla programmazione" delle suddette azioni**.

Tabella 31 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 3.3.2) FORMAZIONE DEL PERSONALE

a) AZIONE FORMATIVA	***DOMANDE GUIDA***
Per azione di formazione s'intende un intervento volto a *creare, sviluppare e rafforzare competenze funzionali all'OVPT pianificato*. Ogni azione formativa: • va costruita avendo cura che sia **funzionale ad abilitare l'Obiettivo di VPT pianificato** (+salute professionale formativa →+Valore Pubblico Territoriale); • va rappresentata tramite l'utilizzo di **codici alfanumerici**: VPT1_ST1_PERF1_SalFORM1 o VPT1_FORM1.	*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'Obiettivo di VPT?*
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	***DOMANDE GUIDA***
Per responsabile dell'azione formativa s'intende *il Dirigente al quale viene assegnata l'azione formativa.* Può essere il dirigente responsabile delle RU e/o della formazione, ove presente, oppure ciascun dirigente dell'amministrazione	*Chi è il Respons. amministrativo?*
c) STAKEHOLDER	***DOMANDE GUIDA***
Per stakeholder s'intendono i soggetti interni o esterni alla Regione che sono interessati o che contribuiscono alla realizzazione dell'azione formativa.	*Chi è interessato o contribuisce all'azione formativa?*
d) INDICATORI DI SALUTE FORMATIVA	***DOMANDE GUIDA***
Per Indicatore di salute formativa s'intende: *lo strumento di misurazione dei driver formativi del VPT.* 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: • 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).	*Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo dell'azione formativa?* *Quale formula?* *Qualità polarità di movimento?* *Quale fonte dati*

Codice alfanumerico VPT_FORM	DIMENSIONE SALUTE formativa	DESTINATARI (tipologia discenti)	FORMULA SALUTE formativa	POLARITA' SALUTE Formativa	FONTE DATI SALUTE formativa

Per programmare ogni **indicatore di salute professionale formativa** vanno indicati: • 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.

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

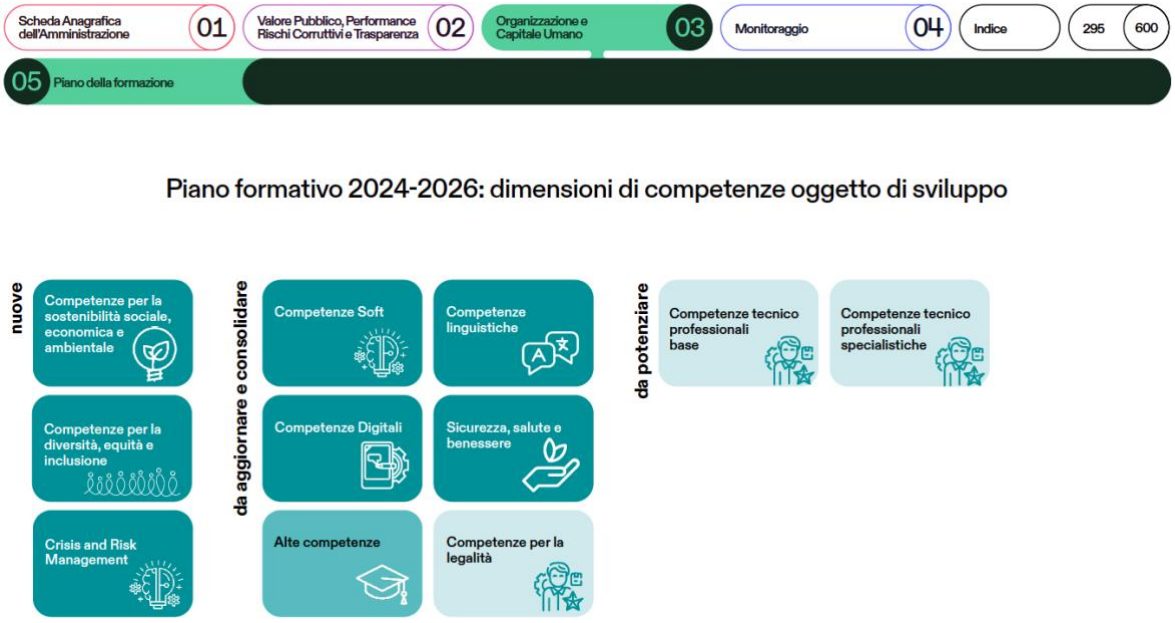
Quanta salute formativa nell'anno di avvio della politica o del progetto o nell'anno precedente (baseline)?
Quanta salute formativa attesa nei prossimi tre anni (target)?

Per monitorare e rendicontare ogni **indicatore analitico di salute formativa** va calcolato: • 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.

RISULTATO SALUTE formativa	DELTA RISULTATO-BASELINE SALUTE formativa	DELTA RISULTATO-TARGET SALUTE Formativa	NOTE

Quanta salute formativa raggiunta (risultati)?
Quanto scostamento della salute formativa rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)?
Quanto scostamento della salute formativa rispetto al target (delta risultato-target)?

Figura 29 – Esempio di strategia formativa (Regione Emilia-Romagna)



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

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 VPT. 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 32 – 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	**[Quantità]** • N. iniziative formative, con distribuzione assoluta e percentuale: ○ *per lo sviluppo delle competenze tecniche o di quelle trasversali (Direttiva del Ministro per la PA del 14.01.2025);* ○ *per finalità formative e target, in relazione al "ciclo di vita professionale" del dipendente (on boarding, formazione continua, upskilling, reskilling, riqualificazione)* ○ *per modalità di erogazione (presenza, distanza, ibrido)* ○ *tra metodologie formative (comunità di pratica, laboratori, team work, focus session, project work);* • N. RU destinatarie di iniziative formative, con distribuzione assoluta e percentuale: ○ *tra macro e micro unità organizzative;* ○ *per aree di inquadramento (dirigente, elevate professionalità, funzionario,);* ○ *per rapporto di lavoro;* ○ *per categoria, sesso, età;* ○ *per aree, famiglie, profili professionali.* ***Le RU destinatarie di iniziative formative vanno distinte tra "persone che hanno avviato percorsi formativi" e "persone che hanno completato con successo i percorsi formativi" (attestazione con verifica dell'apprendimento o altre attività valutative)***	*[GENERALE]* • *N. tutor volontari formati (Regione Liguria)* • *N. ore di formazione (Regione Emilia-Romagna)* • *N. dipendenti formati (Regione Emilia-Romagna)* • *N. e % ore, percorsi, dipendenti in formazione continua o avanzata (Regione ER)* • *N. e % ore, percorsi, dipendenti in on boarding o mentoring (Regione ER)* • *N. e % ore, percorsi, dipendenti in alte competenze e Academy regionale (Regione Emilia-Romagna)* • *% di personale che effettua almeno 40 ore di formazione (Regione Basilicata)* *[SICUREZZA]* • *N. dipendenti formati su antincendio e primo soccorso (varie Regioni)* *[ANTICORRUZIONE]* • *N. iniziative formative su anticorruzione e trasparenza (varie Regioni)* • *N. RU partecipanti a iniziative formative su anticorruzione e trasparenza (varie Regioni)* • *N. dipendenti della RIT coinvolti in iniziative formative (Regione ER)* • *N. giorni di formazione su anticorruzione e trasparenza (varie Regioni)* *[BENESSERE ORGANIZZATIVO, PARI OPPORTUNITÀ ED EQUILIBRIO DI GENERE]* • *N. o % iniziative formative su benessere organizzativo, pari opportunità, inclusione, diverse abilità, equilibrio di genere (varie Regioni)* • *N. o % RU partecipanti a iniziative formative su benessere organizzativo, pari opportunità, inclusione, diverse abilità, equilibrio di genere (varie Regioni)* *[DIGITALE]* • *N. o % corsi di rafforzamento delle competenze digitali (varie Regioni)* • *N. o % RU partecipanti a iniziative formative per il rafforzamento delle competenze digitali (varie Regioni)* *[LAVORO AGILE]* • *N. o % iniziative formative sul Lavoro Agile (varie Regioni)* • *% dirigenti partecipanti a corsi sulle competenze manageriali (varie Regioni)* • *% lavoratori partecipanti a corsi sulle competenze digitali (varie Regioni)*
		[Qualità] • % standard di qualità delle iniziative di formazione/aggiornamento del personale (es. competenze RU) • % gradimento delle iniziative di formazione/aggiornamento del personale	• *N. e % competenze autovalutate (Regione Emilia-Romagna)* • *N. e % competenze attese (Regione Emilia-Romagna)* • *Livello % competenze manageriali (Regione Emilia-Romagna)* *Livello % competenze digitali (Regione Emilia-Romagna)*

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), l'Integration Team:

a) programma l'**azione formativa** più funzionale ad abilitare il miglioramento delle performance e, quindi, la creazione di Valore Pubblico, attribuendole un codice alfanumerico inequivocabile (*nell'es., VPT1_ST1_PERF1_SalFORM1 o direttamente VPT1_FORM1: nell'es.: Formazione/aggiornamento competenze Ufficio finanziamenti imprese*);

b) esplicita il **Responsabile amministrativo** (*nell'es.: Responsabile Ufficio formazione*);

c) associa le categorie di **stakeholder** ad ogni obiettivo, selezionandole tra quelle dell'OVPT (*nella simulazione, Ufficio finanziamenti imprese);*

d) individua gli **indicatori di salute formativa** (*nell'es.: corsi di aggiornamento o formazione*), determinando, per ognuno di essi **baseline**, **target** per ogni anno del triennio, **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 Regione 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 per la quantità erogata: +100%*) si può calcolare con la formula [((risultato-baseline)/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 [(risultato-target)/target: [*((2-2)/2)*100*] che dimostra una totale capacità realizzativa.
- In termini complessivi, la Regione ha migliorato la salute formativa media rispetto alla BASELINE (*+68,8%*), evidenziando criticità nel raggiungere il TARGET di formazione di 2 EQ dedicati alla verifica del rispetto dei protocolli green (*-100%*), a seguito della sua mancata assunzione. Tali criticità potrebbero essere una delle cause della minore efficienza registrata rispetto al target atteso nella SottoSezione 2.2) "Performance" e del minore impatto ambientale misurato 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

PIAO SottoSezione 3.3.2) "Formazione del personale" (ciclo N+1-N+3)																					
a) AZIONE DI SALUTE		b) RESPONSAB.	c) STAKEHOLDER	d) INDICATORI DI SALUTE																	
Cod.	Denominazione sintetica	Responsab. amministrativo	STK interni e esterni	Dimensione	Formula	Polarità	Baseline Anno N	Target			Risultato (SOLO NEL REPORT)			Informazioni ulteriori							Fonte
								Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Anno N+3	*Delta Baseline*	*Delta Target*	Ambito	Obbligatorietà	Destinatari	Modalità erogazione	N. ore	Risorse disponibili/ attivabili	Tempi erogazione	
												+68,8%	*-12,5%*								
VPT1_ST1_PERF1_SalFORM1)	*Formazione/aggiornamento competenze Ufficio finanziamenti*	Responsabile Ufficio Formazione	I: Ufficio finanziamenti imprese	SALUTE PROFESSIONALE (FORMAZIONE)	Aggiornamento: *N. RU EQ di profilo tecnico (Project Manager) da aggiornare*	+	1	1	1	2	2	*+100%*	*0,0%*	Amministrativo	NO	EQ	Presenza	20	Master breve	1 mese	Banca dati Uff. Formaz. (link)
					Aggiornamento: *N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (su Finanziamenti imprese) da aggiornare*	+	1	1	2	2	2	*+100%*	*0,0%*	Economico	NO	*Area Istruttori e profilo amm. EQ*	On line	10	Corso X	2 settimane	Banca dati Uff. Formaz. (link)
					Formazione: *N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (su verifica rispetto protocolli green) da formare*	+	1	1	1	2	1	*0%*	*-50,0%*	Amministrativo	NO	*Area Istruttori e profilo amm. EQ*	On line	50	Corso Y	1 mese	Banca dati Ufficio Formazione (link)
					Formazione: *N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo generale da formare*	+	4	5	6	7	7	*+75,0%*	*0,0%*	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.

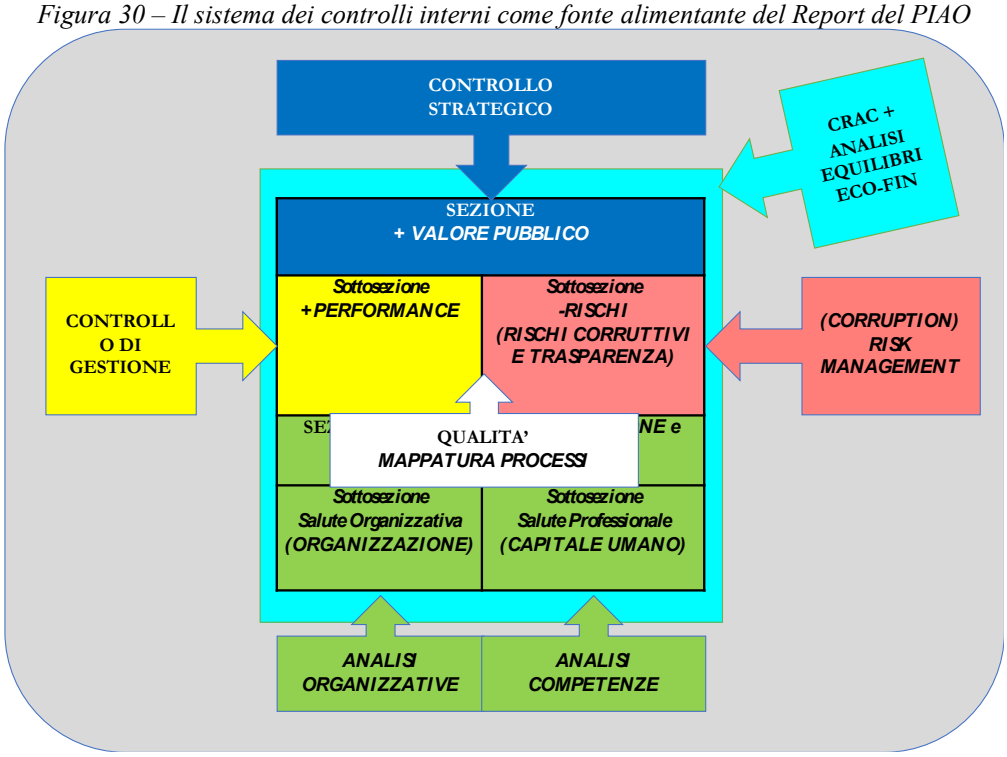
Pur nel rispetto di quanto previsto dall'art. 5 del DM 132/2022 (che prevede dei monitoraggi separati), la Regione potrebbe realizzare un monitoraggio integrato, diretto ad alimentare il Report Integrato, da costruire in modo simmetrico rispetto al PIAO, così da riuscire a quantificare:

- quanto ***Valore Pubblico*** è stato *generato* dalla Regione, rispetto a quello atteso;
- qual è stato il *contributo effettivo delle* ***performance*** della Regione *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 Regione *alla sua protezione*, rispetto a quello atteso;
- quale è stato il *contributo effettivo delle* ***condizioni di salute delle risorse*** della Regione *alla sua abilitazione*, rispetto a quello atteso.

A tal fine, la Regione 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:

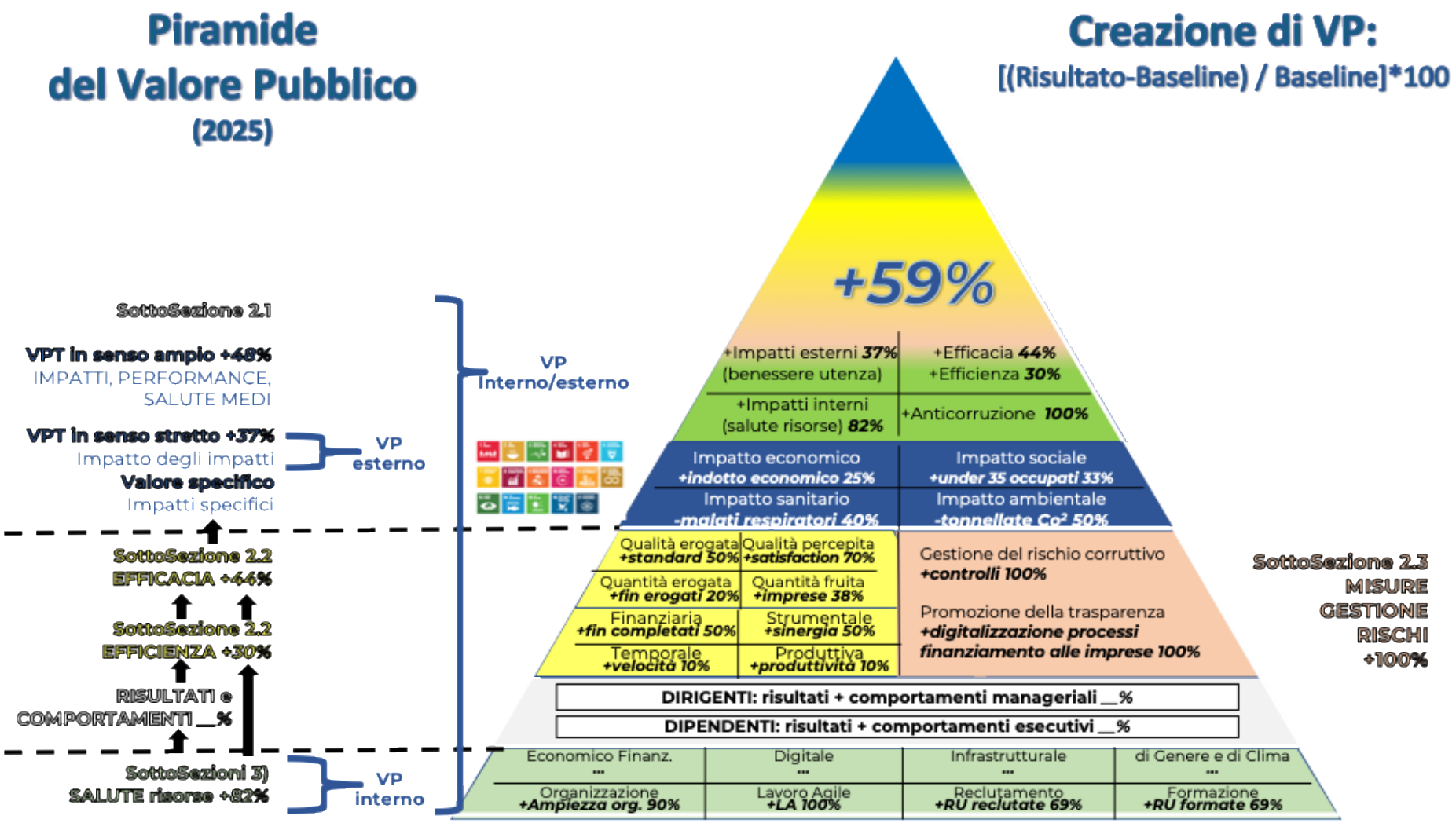
- costituzione dell'*Integration Team* (ovvero, la stessa cabina di regia che ho predisposto in maniera integrata il PIAO);
- identificazione delle *fonti alimentanti* di ogni SottoSezione del Report Integrato;
- omogeneizzazione delle *modalità di riclassificazione e di rappresentazione* di ogni dato 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 30 – Il sistema dei controlli interni come fonte alimentante del Report del PIAO



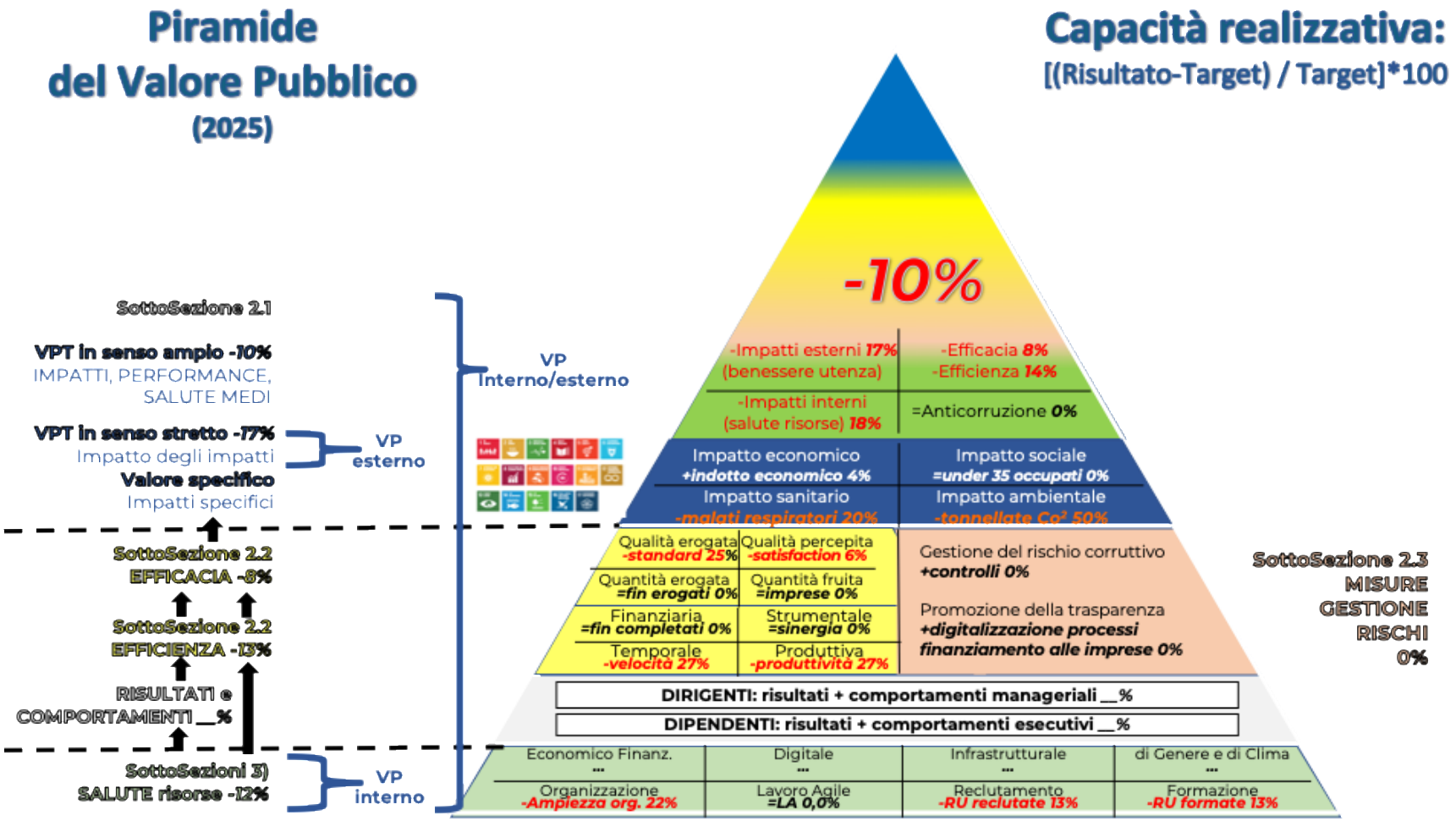
In fase di monitoraggio e predisposizione del REPORT del PIAO, ogni Regione potrebbe calcolare il **VPT creato rispetto al VPT di partenza (baseline)**, con la tecnica della normalizzazione. Nella simulazione, il risultato del 59% non ha significato di per sé, ma come indice sentinella di una piramide di indicatori analitici che dimostrano come la Regione abbia saputo migliorare il benessere esterno facendo leva sulle altre dimensioni della piramide.

Figura 31 – La rappresentazione del Valore Pubblico creato e delle sue determinanti tramite la Piramide del Valore Pubblico



In fase di monitoraggio e in sede di predisposizione del REPORT del PIAO, ogni Regione potrebbe calcolare il **VPT creato rispetto quello pianificato (c.d. Capacità realizzativa)**, con la tecnica della normalizzazione. Nella simulazione, la Regione ha generato minor VPT rispetto al target a causa di scostamenti negativi in tutti i livelli della Piramide del Valore Pubblico, che hanno generato un flusso progressivo di perdita di valore realizzato rispetto a quello atteso: -salute (12%), =anticorruzione (0%), -efficienza (13%), -efficacia (8%), -VPT esterno (17%), -VPT in senso ampio (10%).

Figura 32 – La rappresentazione della capacità realizzativa tramite la Piramide del Valore Pubblico



LEGENDA DEI PRINCIPALI ACRONIMI

- AGID: Agenzia per l'Italia Digitale
- AIDEA: Accademia Italiana di Economia Aziendale
- 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
- DESI: Digital Economy and Society Index
- DFP: Dipartimento della Funzione Pubblica
- DM (o d.m.): Decreto Ministeriale
- 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
- INVALSI: Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema Educativo di Istruzione e Formazione
- 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
- PERF: Performance
- PIAO: Piano Integrato di Attività e di Organizzazione
- PNA: Piano Nazionale Anticorruzione
- PNRR: 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
- SDG: Sustainable Development Goals
- SIDREA: Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale
- UIL: Unione Italiana del Lavoro
- UPI: Unione delle Province Italiane
- VP: Valore Pubblico
- VPT: Valore Pubblico Territoriale