



Presidenza del Consiglio dei Ministri

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA
Osservatorio Nazionale Lavoro Pubblico

MANUALE OPERATIVO 2025 sul PIAO e sul Report delle Città Metropolitane e dei Comuni

INDICE

PREMESSA: OBIETTIVO, PROCESSO, APPROCCIO E STRUTTURA DEL MANUALE OPERATIVO.....	2
UN MANUALE OPERATIVO A SOLUZIONI DIFFERENZIATE PER CM E COMUNI	4
L'ARCHITETTURA E IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	4
LA LOGICA DEL PIAO: L'INTEGRAZIONE FUNZIONALE AL VALORE PUBBLICO TERRITORIALE.....	7
COME PREDISPORRE L'INDICE DEL PIAO/REPORT.....	16
COME PREDISPORRE LA PRESENTAZIONE METODOLOGICA.....	18
COME PREDISPORRE LA SEZIONE 1) ANAGRAFICA	19
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.1) VALORE PUBBLICO	21
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.2) PERFORMANCE	32
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.3) ANTICORRUZIONE.....	38
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.1) ORGANIZZAZIONE	45
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.2) LAVORO AGILE	48
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.3.1) FABBISOGNO DEL PERSONALE	51
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.3.2) FORMAZIONE DEL PERSONALE	55
COME PREDISPORRE LA SEZIONE 4) MONITORAGGIO.....	60
LEGENDA DEI PRINCIPALI ACRONIMI	63

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 predisporre 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

UN MANUALE OPERATIVO A SOLUZIONI DIFFERENZIATE PER CM E COMUNI

Il presente Manuale Operativo propone due soluzioni differenziate (Base e Avanzata), con semplificazioni crescenti, a seconda della diversa fascia dimensionale:

- **Fascia grande** (Città Metropolitane -CM- e Comuni da 50.000 abitanti): **dimensione Avanzata**;
- **Fascia media** (da 15.000 a 49.999 abitanti) e **piccola** (fino a 14.999): **dimensione Base**, ma con la facoltà di optare volontariamente per quella Avanzata. I Comuni sotto i 50 dipendenti possono scegliere di adottare la soluzione base invece di quella semplificata prevista dal d.m. 132/2022.

La dimensione Avanzata comporta l'allineamento, anche progressivamente in più anni, a tutti gli standard qualitativi del MO. La dimensione Base consente l'esonero, salva diversa volontà dell'amministrazione, da numerosi standard, secondo le istruzioni riportate nel vademecum di ogni SottoSezione: la scritta "SI" suggerisce l'applicazione dello standard di qualità, mentre la scritta "NO" ne suggerisce l'esonero.

L'ARCHITETTURA E IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Per **architettura di Programmazione e Controllo (P&C)** della Città Metropolitana e del Comune s'intende la struttura e il rapporto tra i propri documenti di previsione e monitoraggio.

Nell'ottica della semplificazione, utile a liberare risorse per concentrarsi sulle sfide del Valore Pubblico Territoriale (VPT), ad invarianza legislativa l'architettura di P&C delle CM o dei Comuni andrebbe strutturata in modo tale da garantire la coerenza tra gli strumenti della pianificazione strategica (DUP SeS e PIAO SottoSezione 2.1) e della programmazione operativa e gestionale (DUP SeO, PEG, PIAO SottoSezioni 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3) attualmente vigenti, assicurando un efficace raccordo tra le scelte politiche e l'azione amministrativa. Nell'architettura o "catena programmatica" BREVE, di seguito proposta, la CM o il Comune potrebbe, eventualmente, far coincidere:

- gli Obiettivi di VPT con le Linee Programmatiche di Mandato o LPM (DUP SeS);
- gli Obiettivi di performance (PIAO SottoSezione 2.2) con gli Obiettivi operativi (DUP SeO);
- in alternativa, gli Obiettivi di performance organizzativa (PIAO SottoSezione 2.2) sia con gli Obiettivi operativi (DUP SeO) che con gli Obiettivi gestionali generali (PEG), creando un unico livello programmatico operativo.

Tabella 2 – L'architettura o catena programmatica BREVE per i Comuni

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

Integrare non significa uniformare: nella pratica, spesso LPM, DUP, PIAO riportano obiettivi sostanzialmente identici. Tuttavia, una corretta integrazione tra i cicli di programmazione richiede di garantire coerenza e sequenzialità tra strumenti che, pur connessi, rispondono a logiche e finalità differenti. Ogni fase deve contribuire in modo specifico e complementare alla pianificazione strategica e operativa dell'ente.

1. Il quadro logico della programmazione

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

Figura 1 – Esempio di architettura programmatica (Comune di Perugia)



- I livello programmatico (del VALORE PUBBLICO O STRATEGICO). Contiene gli OVPT (ovvero i miglioramenti attesi rispetto alle diverse dimensioni di benessere dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholder) quinquennali (se coincidenti con le LPM) o triennali. Il I livello contiene poi, in attuazione degli OVPT, gli Obiettivi strategici (che costituiscono le scelte politiche di medio-lungo periodo dell'Amministrazione per impattare positivamente sulle suddette diverse dimensioni di benessere). Gli OVPT (misurabili tramite indici sintetici di VPT) e le strategie (misurabili tramite indicatori analitici di impatto), entrambi finanziabili tramite le missioni di bilancio, possono essere pianificati già all'interno del DUP Sezione Strategica (SeS), per avviare quanto prima il processo di P&C, e possono venire richiamati sinteticamente a titolo informativo ed eventualmente aggiornati nel PIAO. Gli OVPT possono essere di due tipi:
 - *OVPT trasversali*: il MO propone 6 obiettivi uguali per CM e Comuni della fascia dimensionale grande; 2 obiettivi uguali per i Comuni della fascia medio-piccola;
 - *OVPT specifici*: ogni Comune, di qualsiasi fascia dimensionale, sceglie i propri OVPT secondo le proprie specificità territoriali e amministrative, a valle dell'analisi di contesto.
- II livello programmatico (OPERATIVO o GESTIONALE GENERALE). Contiene Obiettivi operativi da programmare tramite il DUP Sezione Operativa (SeO) e da coprire sia in termini finanziari mediante la programmazione delle risorse finanziarie (programma di bilancio), che in termini professionali tramite la programmazione dei fabbisogni del personale. Articola gli Obiettivi operativi in Obiettivi gestionali generali (ex. DM 25.07.2023) all'interno del PEG, nella misura di uno per ogni unità organizzativa dell'ente e li affida ai dirigenti insieme alle relative risorse. Infine, articola i precedenti in Obiettivi di performance organizzativa (di Comune e di Unità organizzativa) e individuale, all'interno del PIAO, associando ad essi adeguati indicatori di efficacia e di efficienza. Mentre gli obiettivi di performance, quelli gestionali generali e quelli operativi sono funzionali a creare VPT, le misure anticorruzione e trasparenza sono funzionali a proteggere gli obiettivi di performance e, in ultima istanza, gli OVPT e vanno accompagnate da adeguati indicatori di gestione del rischio corruttivo e di promozione della trasparenza.
- III livello programmatico (della SALUTE AMMINISTRATIVA o GESTIONALE SPECIFICO). Contiene le azioni organizzative e professionali funzionali ad abilitare, quindi a rendere possibile, il miglioramento della performance e la mitigazione dei rischi e, in ultima istanza, la generazione del VPT. Tali azioni, o Obiettivi gestionali specifici, vanno programmati tramite il PIAO e misurati attraverso adeguati indicatori di salute organizzativa e professionale.

2. Collegamento tra le tipologie di obiettivi

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

Tabella 3 – Collegamento tra tipologie di obiettivi

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

3. Assegnazione delle responsabilità e risorse

Gli obiettivi di gestione generale del PEG sono affidati a specifici centri di responsabilità, corrispondenti alla struttura organizzativa dell'ente, e accompagnati da una assegnazione puntuale delle risorse finanziarie, umane e strumentali, coerente con il bilancio di previsione.

4. Integrazione con i sistemi di controllo e valutazione

L'articolazione degli obiettivi consente il pieno raccordo con:

- il sistema dei controlli interni, in particolare il controllo di gestione;
- il sistema di misurazione e valutazione della performance, individuale e organizzativa;
- la rendicontazione esterna, attraverso il ciclo della performance.

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

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

Come razionalizzare l'architettura di P&C della Città Metropolitana e del Comune?

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

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

Piani/Programmi assorbiti o integrati	PIAO/REPORT	Report integrabili
PRESENTAZIONE		
SEZIONE 1) ANAGRAFICA		
SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO TERRITORIALE, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE		
<i>Integrazione con il DUP</i>	<i>2.1) Valore Pubblico Territoriale</i>	
Integrazione con il DUP e con il PEG (ASSORBIMENTO OBBLIGATORIO) <ul style="list-style-type: none">• Piano della Performance• Piano delle Azioni Positive (Salute di Clima e di Genere) (INTEGRAZIONE FACOLTATIVA) <ul style="list-style-type: none">• Piano Triennale per l'Informatica (Salute Digitale)*• Piano della Comunicazione (Salute Informativa) (ASSORBIMENTO OBBLIGATORIO) <ul style="list-style-type: none">• Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	2.2) Performance	(INTEGRAZIONE FACOLTATIVA) <ul style="list-style-type: none">• Relazione sulla Performance
	2.3) Anticorruzione	<ul style="list-style-type: none">• 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) <ul style="list-style-type: none">• Qualsiasi piano di sviluppo organizzativo (salute organizzativa) (ASSORBIMENTO OBBLIGATORIO) <ul style="list-style-type: none">• POLA (salute organizzativa)	3.1) Organizzazione	(INTEGRAZIONE FACOLTATIVA) <ul style="list-style-type: none">• Qualsiasi INSERIMENTO organizzativo
	3.2) Organizzazione del Lavoro Agile	(INTEGRAZIONE FACOLTATIVA) <ul style="list-style-type: none">• Qualsiasi report sul Lavoro Agile
(ASSORBIMENTO OBBLIGATORIO) <ul style="list-style-type: none">• Piano del Fabbisogno del Personale (salute professionale) (ASSORBIMENTO OBBLIGATORIO) <ul style="list-style-type: none">• Indirizzi sulla Formazione del Personale (salute professionale)	3.3.1) Fabbisogno del personale	(INTEGRAZIONE FACOLTATIVA) <ul style="list-style-type: none">• Qualsiasi report sul fabbisogno del personale
	3.3.2) Formazione del personale	(INTEGRAZIONE FACOLTATIVA) <ul style="list-style-type: none">• Qualsiasi report sulla formazione del personale
(INTEGRAZIONE FACOLTATIVA) <ul style="list-style-type: none">• Piano Triennale per l'Informatica (Salute Digitale)*• Piano della Comunicazione (Salute Informativa) <i>In alternativa all'inserimento nella SottoSezione 2.2)</i>	3.n) Altre dimensioni di salute delle risorse	(INTEGRAZIONE FACOLTATIVA) <ul style="list-style-type: none">• 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

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

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

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

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

CRITICITÀ	SOLUZIONI Manuale Operativo e Linee Guida (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 abitano. 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 CM o del Comune, 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 CM o il Comune 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 (GdL, 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 CM o un Comune in salute amministrativa (ossia, caratterizzati dalla presenza di adeguate quantità e qualità delle risorse, ad es. 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 metropolitano o comunale.

Il Valore Pubblico Territoriale è la "**stella polare**" dell'intero orizzonte pianificatorio/rendicontativo, favorendo l'orientamento della catena programmatica verso la produzione di cambiamenti positivi nel benessere di cittadini, imprese e altri stakeholder, non in termini meccanicistico-matematici ma semplicemente secondo una logica di causa-effetto (ad es., il raggiungimento di adeguati livelli di performance potrebbe favorire il raggiungimento degli Obiettivi di VPT, al netto di fattori esogeni di contesto che potrebbero ridurre gli impatti attesi). Il PIAO è uno strumento di "sense-making", volto ad orientare sempre più la CM o il Comune verso il Valore Pubblico Territoriale.

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

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



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

Un'Amministrazione in **salute amministrativa** favorisce il miglioramento delle **performance individuali**.

La **salute amministrativa** (organizzativa, professionale, di clima, infrastrutturale, digitale, eco-fin, ecc) è la base della Piramide del VP.

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

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

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

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

- [SottoSezione 2.1] *OVPT*: obiettivi di miglioramento del benessere complessivo e multidimensionale di cittadini e imprese; *Obiettivi strategici o strategie d'impatto*: strategie per impattare in modo migliorativo su specifiche dimensioni del benessere al fine di generare l'impatto degli impatti atteso da ogni OVPT (Cepiku 2018);
- [SottoSezione 2.2] *Obiettivi di performance (di natura operativa)*: obiettivi di miglioramento delle performance organizzative e individuali, funzionali a raggiungere i singoli impatti attesi dalle strategie e a generare l'impatto degli impatti atteso da ogni OVPT;
- [SottoSezione 2.3] *Obiettivi anticorruzione e trasparenza* e relative *misure* 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 della salute delle risorse (umane, strumentali ed eco-finanziarie) funzionali ad abilitare il miglioramento delle performance, la mitigazione dei rischi, il raggiungimento delle strategie e, quindi, la generazione di VPT.

Piramide del VP:
selezione di obiettivi funzionali al VPT e tra loro integrati
Es. "Catena del Valore Pubblico Territoriale" comunale
VPT1) Turismo sostenibile
ST1) Incentivi vincolati ad imprese turistiche del territorio che rispettino vincoli occupazionali e ambientali
PERF1) Emanazione bando per incrementare quantità e qualità degli incentivi
ANT1) Pubblicazione incentivi erogati alle imprese turistiche
SalORG1) Creazione di un Ufficio ad hoc per l'erogazione degli incentivi alle imprese turistiche
SalFABB1) Reclutamento risorse umane competenti sugli incentivi alle imprese turistiche

Rispetto alla sfida (principio guida 3) dell'**associazione di indicatori adeguati** agli obiettivi sfidanti, il MO propone che le CM e i Comuni 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 Territoriale.

Piramide del VPT:
associazione di indicatori adeguati
Es. "Catena del VPT" comunale
VPT1) impatto degli impatti
ST1) n. cittadini occupati nelle imprese turistiche; tonnellate CO ²
PERF1) € incentivi; n. imprese beneficiarie
ANT1) n. incentivi ad imprese turistiche pubblicati su amministrazione trasparente
SalORG1) Scala di avanzamento creazione Ufficio incentivi alle imprese turistiche
SalFABB1) n. RU RECLUTATE con competenze su incentivi ad imprese turistiche

Il Manuale Operativo propone poi una *doppia dimensione degli indicatori*, base e avanzata, secondo la dimensione e il grado di maturità del sistema (o architettura) di P&C delle CM e dei Comuni:

- *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 MO si è proceduto a categorizzare gli indicatori tratti dai PIAO 2024-2026 e 2025-2027 delle CM o dei Comuni secondo la tassonomia proposta di seguito. Una svolta culturale sta nel chiedere alle CM e ai Comuni 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 **indicatori di performance** in molti PIAO si riconducono a grossolani *indicatori binari* (sì/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 una **scala di avanzamento %**, che dichiara esplicitamente la metrica attesa: es. 25% indice; 50% percorso partecipativo;

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

75% stesura; 100% approvazione); ma soprattutto che sia stato fatto bene (al tal fine, **per servizi già in fase erogativa**: si consiglia di affiancare o sostituire con **indicatori di efficacia quanti-qualitativa**).

Tabella 6 – Tassonomia di obiettivi e indicatori

SottoSezione PIAO	Tassonomia Obiettivi	Tassonomia Indicatori		
		Dimensione BASE		Dimensione AVANZATA
SottoSezione 2.1) Valore Pubblico Territoriale	Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale	Indicatori d'effetto (sul VPT)	Valore Pubblico Territoriale (indice sintetico o composito di impatto multidimensionale)	Valore Pubblico Territoriale in senso ampio
	Obiettivi strategici (o strategie d'impatto)		Impatto (indicatori analitici di impatto monodimensionale) OUTCOME-IMPACT* *per semplicità qui considerati equivalenti	Valore Pubblico Territoriale in senso stretto o VPT esterno
SottoSezione 2.2) Performance	Obiettivi di performance (di natura operativa)	Indicatori leva (di creazione del VPT)	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 (corrittivo) Promozione della Trasparenza
SottoSezioni 3.1, 3.2, 3.3, 3.n) Salute delle Risorse	Azioni di miglioramento della salute	Indicatori abilitanti (del VPT)	Salute amministrativa o delle risorse (o VPT interno) INPUT	Salute delle risorse umane (organizzativa, professionale, di clima di genere) Salute delle risorse strumentali (infrastrutturale, digitale-informativa) Salute delle risorse economiche, finanziarie, patrimoniali

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

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

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

SottoSezione PIAO	Tassonomia	Tassonomia Indicatori	Modalità di calcolo OVPT complessivo medio	86%					
	Obiettivi	Dimensione AVANZATA	Modalità di calcolo OVPT della CM o del Comune	VPT1	VPT2	VPTn			
SottoSezione 2.1) Valore Pubblico Territoriale	Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale	VPT in senso ampio	Media di tutte le medie successive (impatti; efficacia, efficienza, anticorruzione e trasparenza, salute)	85%	75%	99%			
		VPT in senso stretto	Media degli indicatori di impatto di tutte le strategie contenute in VPT1 (cd VPT esterno)	81%	77%	97%			
	Obiettivi strategici	Impatti	Media degli indicatori di impatto di ogni singola strategia contenuta in VPT1	82%	80%	78%	76%	96%	97%
SottoSezione 2.2) Performance	Obiettivi di performance (di natura operativa)	Efficacia	Media degli indicatori di efficacia contenuti in ogni singolo obiettivo di performance OPPURE direttamente media di tutti gli indicatori di efficacia contenuti in VPT1	94%	76%	60%	57%	95%	98%
		Efficienza	Media degli indicatori di efficienza contenuti in ogni singolo obiettivo di performance OPPURE direttamente media degli indicatori di efficienza contenuti in VPT1	85%	79%	65%	65%	100%	100%
SottoSezione 2.3) Anticorruzione e Trasparenza	Obiettivi e Misure Anticorruzione e Trasparenza	Mitigazione rischio Promozione Trasparenza	Media degli indicatori anticorruzione e trasparenza contenuti in ogni singola misura attuativa dell'obiettivo anticorruzione OPPURE direttamente media degli indicatori anticorruzione contenuti in VPT1	80%	92%	100%	100%	100%	100%
SottoSezioni 3.1, 3.2, 3.3, 3.n) Salute delle Risorse	Azioni di salute	Salute	Media degli indicatori di salute amministrativa contenuti in ogni azione di miglioramento della salute (es. professionale) OPPURE direttamente media degli indicatori di salute amministrativa contenuti in VPT1 (cd VPT interno)	90%	88%	70%	78%	100%	100%

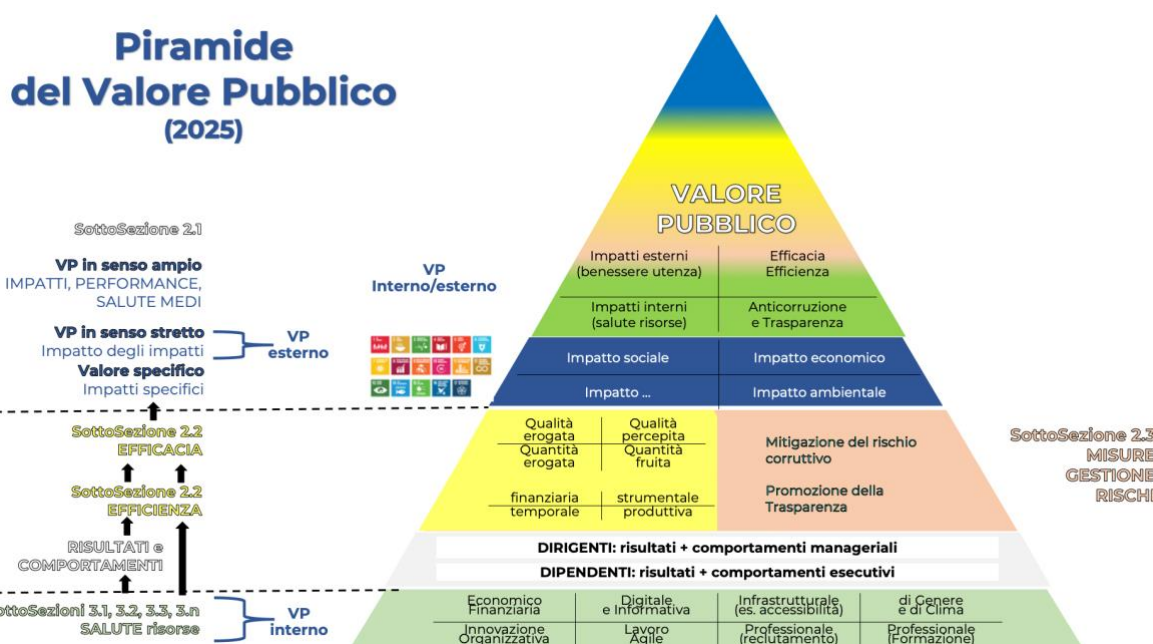
L'utilizzo della **Matrice di misurazione del VPT** è semplificato nei Comuni sotto i 50.000 abitanti:

- nelle CM o nei Comuni grandi, la Matrice si dovrebbe calcolare tramite le tecniche di misurazione del VPT illustrate nel paragrafo 2.1) del MO: ciò presuppone la riconduzione delle diverse unità di misura degli indicatori (euro, %, volumi, ecc.) ad una stessa scala di misurazione, solitamente % (c.d. *normalizzazione*), poi il calcolo della media tra gli indicatori normalizzati (c.d. *aggregazione*);
- nei Comuni di fascia medio-piccola, la Matrice si può calcolare semplicemente in termini di “media di raggiungimento degli obiettivi”, senza la suddetta normalizzazione.

Figura 3 – Esempio di calcolo del VP come media di raggiungimento degli obiettivi (Comune di Cesena)

	Accessibilità / Digitalizzazione	Efficienza / Efficientamento energetico	Pari opportunità	Qualità	Semplificazione	Media %
BENESSERE AMBIENTALE	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	GENERAZIONE DI V.P. ALL'INTERNO DELLA DIMENSIONE BENESSERE AMBIENTALE: media raggiungimento obiettivi
	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	
	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	
	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	
	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	Media Ragg % Obiettivi	

Figura 4 – 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 CM o dal Comune, sia le condizioni per abilitarlo e le leve per proteggerlo e crearlo. Adottando tale framework, la CM o il Comune 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), **troviamo il VP**, in senso ampio e in senso stretto. Il VP si misura tramite un indice sintetico ricavabile 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 geometrica². 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; essa 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 CM o del Comune 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, ove disponibili e, in particolare, gli **indicatori “a misura di Comune” messi a disposizione da ISTAT** (si veda il paragrafo relativo alla SottoSezione 2.1)):

- 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 CM o del Comune (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 CM o del Comune (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), rispondendo alla domanda **“come abilitare il VPT?”**. La creazione e la protezione del VPT vanno abilitate tramite azioni propedeutiche e funzionali a migliorare la quantità e la qualità di diversi tipi di risorse, che agiscono quindi come driver del VPT:

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

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

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

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

Tabella 8 – SIMULAZIONE di Obiettivo di VPT di una CM o di un Comune perseguito tramite due strategie attuative e relativi sottolivelli programmatici (o catene del VPT)

I Livello programmatico (del VALORE PUBBLICO o STRATEGICO)											
OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO TERRITORIALE											
VPTI	"TURISMO SOSTENIBILE"										
Valorizzazione del territorio dal punto di vista turistico, occupazionale ed economico, avendo cura della sostenibilità ambientale											
INDICATORE											
LIVELLO BASE	LIVELLO AVANZATO	DESCRIZIONE	FORMULA								
VALORE VPT	VPT (ESTERNO) o in senso stretto	Impatto degli impatti	<i>Impatto Socio-occupazionale + Ambientale + Socio-turistico + Socio-reputazionale + Economico (per alberghi) + Economico (per ristoranti)</i> <i>n. 6 impatti</i>								
(DUP SeS o PIAO 2.1) STRATEGIE ATTUATIVE		LIV. BASE	LIVELLO AVANZATO	DESCRIZIONE	FORMULA	STRATEGIE ATTUATIVE		LIV. BASE	LIVELLO AVANZATO	DESCRIZIONE	FORMULA
VPTI_ST1	"INCENTIVI VINCOLATI" Strategia di erogazione di incentivi ad imprese turistiche (alberghi e ristoranti) del territorio che si impegnino a rispettare vincoli occupazionali e ambientali	IMPATTI	SOCIALE (occupazionale)	+ occupazione	<i>n. cittadini occupati nelle imprese turistiche</i> <i>n. cittadini totali</i>	VPTI_ST2	“BRAND REPUTATION” Strategia di brand reputation a supporto dello sviluppo economico delle imprese turistiche (alberghi e ristoranti) del territorio vincitrici degli incentivi	IMPATTI	SOCIALE (turistico)	+ turisti	<i>n. presenze turistiche registrate nelle imprese turistiche</i>
			AMBIENTALE	- inquinamento	<i>tonnellate emissioni CO2 e altri fattori inquinanti da parte delle imprese turistiche</i>				SOCIALE (reputazionale)	+ reputazione	<i>% di turisti che apprezzano il territorio e i suoi servizi turistici e che tornerebbero per una nuova</i> <i>€ indotto economico alberghi</i>
									ECONOMICO (alberghi)	+ indotto economico per alberghi	<i>€ indotto economico ristoranti</i>
									ECONOMICO (ristoranti)	+ indotto economico per ristoranti	<i>€ indotto economico ristoranti</i>
II Livello programmatico (OPERATIVO o GESTIONALE GENERALE)											
(DUP SeO)		Incentivi finanziari e reputazionali alle imprese turistiche del territorio									
(PEG) OB. GESTIONALE GENERALE		Emanazione bando incentivi alle imprese turistiche del territorio e organizzazione eventi di promozione del loro brand									
OBIETTIVO DI PERFORMANCE		LIV. BASE	LIVELLO AVANZATO	DESCRIZIONE	FORMULA	OBIETTIVO DI PERFORMANCE		LIV. BASE	LIVELLO AVANZATO	DESCRIZIONE	FORMULA
VPT1_ST1_PERF1	Emanazione bando per incrementare quantità e qualità degli incentivi	EFFICACIA	QUANTITA' EROGATA	+ incentivi	<i>€ incentivi</i>	VPT1_ST2_PERF1	Incremento quantità e qualità degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche del territorio	EFFICACIA	QUANTITA' EROGATA	+ promozione del brand reputazionale delle imprese turistiche del territorio	<i>n. eventi di promozione del brand delle imprese turistiche</i>
			QUANTITA' FRUITA	+ beneficiari	<i>n. imprese turistiche beneficiarie degli incentivi</i>				QUANTITA' FRUITA	+ beneficiari	<i>n. imprese turistiche partecipanti agli eventi promozionali</i>
			QUALITA' EROGATA	+ standard green e occupazionali	<i>n. standard green e occupazionali rispettati</i> <i>n. standard green e occupazionali da rispettare</i>				QUALITA' EROGATA	+ standard reputazionali	<i>n. standard reputazionali rispettati</i> <i>n. standard reputazionali da rispettare</i>
			QUALITA' PERCEPITA	+ citizen satisfaction	<i>n. imprese turistiche beneficiarie degli incentivi</i> <i>soddisfatte della procedura di erogazione</i> <i>n. imprese turistiche beneficiarie degli incentivi</i>				QUALITA' PERCEPITA	+ citizen satisfaction	<i>n. imprese turistiche partecipanti agli eventi promozionali</i> <i>soddisfatte</i> <i>n. imprese turistiche partecipanti agli eventi promozionali</i>
VPT1_ST1_PERF2	Efficientamento economico, strumentale, produttivo e temporale della procedura di erogazione degli incentivi	EFFICIENZA	EFFICIENZA FINANZIARIA	+ risparmi nelle spese di gestione della procedura di erogazione degli	<i>n. imprese turistiche beneficiarie degli incentivi</i> <i>€ spese di gestione della procedura di erogazione degli incentivi</i>	VPT1_ST2_PERF2	Efficientamento economico, strumentale, produttivo e temporale della procedura di gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche del territorio	EFFICIENZA	EFFICIENZA FINANZIARIA	+ risparmi nelle spese di gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese	<i>n. imprese turistiche partecipanti agli eventi promozionali</i> <i>€ spese di gestione degli eventi promozionali</i>
			EFFICIENZA STRUMENTALE	+ sinergia nell'utilizzo della piattaforma di erogazione degli incentivi alle imprese	<i>n. imprese turistiche beneficiarie degli incentivi</i> <i>n. piattaforme digitali utilizzate per l'erogazione degli incentivi</i>				EFFICIENZA STRUMENTALE	+ sinergia nell'utilizzo della piattaforma di gestione degli eventi di promozione del brand	<i>n. imprese turistiche partecipanti agli eventi promozionali</i> <i>n. piattaforme digitali utilizzate per gestire gli eventi promozionali</i>
			EFFICIENZA PRODUTTIVA	+ produttività di erogazione degli incentivi alle imprese turistiche	<i>n. imprese turistiche beneficiarie degli incentivi</i> <i>n. Risorse Umane coinvolte nell'erogazione degli incentivi</i>				EFFICIENZA PRODUTTIVA	+ produttività nella gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche	<i>n. imprese turistiche partecipanti agli eventi promozionali</i> <i>n. Risorse Umane coinvolte nella gestione degli eventi promozionali</i>
			EFFICIENZA TEMPORALE	+ velocità di erogazione degli incentivi alle imprese turistiche	<i>n. imprese turistiche beneficiarie degli incentivi</i> <i>n. giorni per l'erogazione degli incentivi finanziari</i>				EFFICIENZA TEMPORALE	+ velocità nella gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche	<i>n. imprese turistiche partecipanti agli eventi promozionali</i> <i>n. giorni per gestire gli eventi promozionali</i>

MISURE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA		INDICATORE				MISURE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA		INDICATORE			
		LIV. BASE	LIVELLO AVANZATO	DESCRIZIONE	FORMULA			LIV. BASE	LIVELLO AVANZATO	DESCRIZIONE	FORMULA
VPT1_ST1_PERF1 e 2)_ANT1)	Publicazione incentivi erogati alle imprese turistiche	TRASPARENZA	PUBBLICAZIONE	+ trasparenza	<u>n. incentivi ad imprese turistiche pubblicati sul portale dell'amministrazione</u> n. incentivi ad imprese turistiche totali	VPT1_ST2_PERF1 e 2)_ANT1)	Regolamentazione standard comportamentali su eventi promozionali per evitare conflitti di interessi	ANT	STANDARD COMPORTAMENTO	+ eventi promozionali regolamentati con riferimento agli standard comportamentali	<u>n. eventi promozionali che seguono il Regolamento sul comportamento da tenere per evitare conflitti di interessi</u> n. eventi promozionali totali
VPT1_ST1_PERF1 e 2)_ANT2)	Controlli incentivi erogati alle imprese turistiche	ANTICORRUZIONE	CONTROLLI	+ controlli	<u>n. incentivi ad imprese turistiche controllati</u> n. incentivi ad imprese turistiche totali	VPT1_ST2_PERF1 e 2)_ANT2)	Digitalizzazione gestione eventi promozionali per evitare conflitti di interessi	ANT	DIGITALIZZAZIONE	+ eventi promozionali digitalizzati	<u>n. eventi promozionali promossi e gestiti in modo digitale per evitare conflitti di interessi</u> n. eventi promozionali totali
III Livello programmatico (della SALUTE AMMINISTRATIVA o GESTIONALE SPECIFICO)											
AZIONE DI MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE AMMINISTRATIVA o DELLE RISORSE		INDICATORE				AZIONE DI MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE AMMINISTRATIVA o DELLE RISORSE		INDICATORE			
		LIV. BASE	LIVELLO AVANZATO	DESCRIZIONE	FORMULA			LIV. BASE	LIVELLO AVANZATO	DESCRIZIONE	FORMULA
VPT1_ST1_PERF1 e 2)_SalORG1)	Creazione di un Ufficio ad hoc per l'erogazione degli incentivi alle imprese turistiche	SALUTE DELLE RISORSE	ORGANIZZATIVA	+ sviluppo organizzativo	<u>Scala di avanzamento creazione Ufficio preposto agli incentivi alle imprese turistiche 25% marzo -> 50% aprile-> 75% maggio -> 100% giugno</u>	VPT1_ST2_PERF1 e 2)_SalORG1)	Creazione della task force trasversale "TurisTIAMO" per la gestione degli eventi di promozione del brand turistico	SALUTE DELLE RISORSE	ORGANIZZATIVA	+ innovazione organizzativa	<u>Scala di avanzamento creazione Task Force trasversale per la gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche del territorio</u> 25% progetto -> 50% confronto ->
VPT1_ST1_PERF1 e 2)_SalAGIL1)	Erogazione in modalità agile degli incentivi alle imprese turistiche		ORGANIZZATIVA AGILE	+ lavoratori/lavoratrici agili	<u>n. RU in LAVORO AGILE "Ufficio incentivi alle imprese turistiche"</u> n. RU totali "Ufficio incentivi alle imprese turistiche"	VPT1_ST2_PERF1 e 2)_SalAGIL1)	Acquisizione strumenti per consentire il LA nella task force TurisTIAMO		ORGANIZZATIVA AGILE	+ portatili e applicativi lavoratori/lavoratrici agili	<u>n. STRUMENTI LA PER "Task Force TurisTIAMO"</u> n. STRUMENTI totali "Task Force TurisTIAMO"
VPT1_ST1_PERF1 e 2)_SalFABB1)	Reclutamento risorse umane competenti sugli incentivi alle imprese turistiche		PROFESSIONALE RECLUTAMENTO	+ personale reclutato	<u>n. RU RECLUTATE con competenze su incentivi ad imprese turistiche per "Ufficio incentivi alle imprese turistiche"</u> n. RU totali "Ufficio incentivi alle imprese turistiche"	VPT1_ST2_PERF1 e 2)_SalFABB1)	Reclutamento risorse umane competenti sugli eventi di promozione del brand turistico		PROFESSIONALE RECLUTAMENTO	+ personale reclutato	<u>n. RU RECLUTATE con competenze su eventi promozionali da assegnare alla "Task Force TurisTIAMO"</u> n. RU totali "Task Force TurisTIAMO"
VPT1_ST1_PERF1 e 2)_SalFORM1)	Formazione Risorse Umane sugli incentivi alle imprese turistiche		PROFESSIONALE FORMAZIONE	+ personale formato	<u>n. RU FORMATE "Ufficio incentivi alle imprese turistiche"</u> n. RU totali "Ufficio incentivi alle imprese turistiche"	VPT1_ST2_PERF1 e 2)_SalFORM1)	Formazione Risorse Umane sugli eventi di promozione del brand turistico		PROFESSIONALE FORMAZIONE	+ personale formato	<u>n. RU FORMATE "Task Force TurisTIAMO"</u> n. RU totali "Task Force TurisTIAMO"
VPT1_ST1_PERF1 e 2)_SalCLIMA1)	Benessere organizzativo RU dell'Ufficio preposto all'erogazione degli incentivi alle imprese turistiche		DI CLIMA	+ personale soddisfatto	<u>n. RU SODDISFATTE "Ufficio incentivi alle imprese turistiche"</u> n. RU totali "Ufficio incentivi alle imprese turistiche"	VPT1_ST2_PERF1 e 2)_SalCLIMA1)	Benessere organizzativo RU dell'Ufficio preposto gestione degli eventi di promozione del brand turistico		DI CLIMA	+ personale soddisfatto	<u>n. RU SODDISFATTE "Task Force TurisTIAMO"</u> n. RU totali "Task Force TurisTIAMO"
VPT1_ST1_PERF1 e 2)_SalGEN1)	Equilibrio di genere RU dell'Ufficio preposto all'erogazione degli incentivi alle imprese turistiche		DI GENERE	+ personale femminile	<u>n. RU di GENERE FEMMINILE "Ufficio incentivi alle imprese turistiche"</u> n. RU totali "Ufficio incentivi alle imprese turistiche"	VPT1_ST2_PERF1 e 2)_SalGEN1)	Equilibrio di genere RU dell'Ufficio preposto alla gestione degli eventi di promozione del brand turistico		DI GENERE	+ personale femminile	<u>n. RU di GENERE FEMMINILE "Task Force TurisTIAMO"</u> n. RU totali "Task Force TurisTIAMO"
VPT1_ST1_PERF1 e 2)_SalDIGIT1)	Digitalizzazione servizi dell'Ufficio preposto all'erogazione degli incentivi alle imprese turistiche		DIGITALE	+ servizi digitalizzati	<u>n. Servizi DIGITALIZZATI "Ufficio incentivi alle imprese turistiche"</u> n. Servizi totali "Ufficio incentivi alle imprese turistiche"	VPT1_ST2_PERF1 e 2)_SalDIGIT1)	Digitalizzazione servizi dell'Ufficio preposto alla gestione degli eventi di promozione del brand turistico		DIGITALE	+ servizi digitalizzati	<u>n. Servizi DIGITALIZZATI "Task Force TurisTIAMO"</u> n. Servizi totali "Task Force TurisTIAMO"
VPT1_ST1_PERF1 e 2)_SalINFR1)	Piena accessibilità dell'Ufficio preposto all'erogazione degli incentivi alle imprese turistiche		INFRASTRUTTURALE	+ accessibilità uffici	<u>Mq ACCESSIBILI "Ufficio incentivi alle imprese turistiche"</u> Mq totali "Ufficio incentivi alle imprese turistiche"	VPT1_ST2_PERF1 e 2)_SalINFR1)	Piena accessibilità dell'Ufficio preposto alla gestione degli eventi di promozione del brand turistico		INFRASTRUTTURALE	+ accessibilità uffici	<u>Mq ACCESSIBILI "Task Force TurisTIAMO"</u> Mq totali "Task Force TurisTIAMO"

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'intero ente locale metropolitano o comunale (ad es. il quadro normativo) e/o obbligatori (ad es. adempimenti previsti dal PNA per l'anticorruzione); una **parte funzionale**, comprendente contenuti funzionali ad ogni specifico Obiettivo di VPT, declinando per ognuno azioni, risorse, risultati attesi e indicatori. Ad esempio, in relazione a un obiettivo di VPT finalizzato alla digitalizzazione dei servizi, la parte funzionale conterrà le misure previste, le strutture responsabili, i tempi di attuazione e gli indicatori di monitoraggio pertinenti a quell'ambito. 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 Città Metropolitane e i Comuni (ad es. in sinergia con ANCI si propone un'architettura programmatica breve per rispondere alla domanda: quale rapporto tra DUP, PIAO e PEG?).
- **Leggibilità** del PIAO: il MO suggerisce di favorire un approccio visivo (ad es. attraverso mappe del Valore Pubblico Territoriale, grafici e figure) per rendere il PIAO di immediata lettura e facile comprensione. Potrebbe essere utile affiancare al PIAO, una **versione sintetica** di poche decine di pagine, dal taglio comunicativo.
- **Digitalizzazione** del PIAO: il MO suggerisce di rendere la predisposizione e la consultazione del PIAO interattiva e guidata, tramite l'utilizzo di soluzioni digitali adeguate, anche basate su sistemi di Intelligenza Artificiale per l'analisi dei dati a disposizione (ad. es per l'analisi di contesto) e la programmazione di obiettivi e indicatori (ad es. di OVPT basati sull'analisi di contesto).
- **Mappatura unica e integrata dei processi**: per evitare l'appesantimento burocratico derivante dalla moltiplicazione delle diverse mappature e fornire un utile strumento di governo manageriale, si suggerisce alle Città Metropolitane e ai Comuni 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 CM o il Comune 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 CM o il Comune procede con l'analisi, la valutazione e il trattamento dei rischi corruttivi secondo le indicazioni del PNA vigente e del presente Manuale Operativo.

COME PREDISPORRE L'INDICE DEL PIAO/REPORT

Il PIAO/REPORT dovrebbe presentare, subito dopo la copertina, un indice predisposto secondo la struttura, i contenuti, la forma e le modalità di seguito sintetizzati in modo differenziato per fascia dimensionale (Comuni piccoli e medi: Base; Comuni grandi e CM: Avanzata). Il “NO” suggerisce l’esonero dallo standard di qualità per i comuni piccoli e medi.

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

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

Focus su struttura, contenuti e forma dell’INDICE

Per semplificare i PIAO e superare la confusione riscontrata in molti documenti tra contenuti di carattere generale e contenuti funzionali al perseguimento del VPT, è consigliabile predisporre l’indice strutturando ogni SottoSezione programmatica in due parti distinte ma complementari:

- **Parte generale:** include i contenuti trasversali all’intera CM o all’intero Comune, validi indipendentemente dagli specifici obiettivi. In questa parte rientrano, ad esempio, il quadro normativo di riferimento, i principi metodologici, le informazioni obbligatorie previste dalla normativa e gli elementi comuni a tutte le aree gestionali, come la descrizione del ciclo della performance o i criteri generali di valutazione.
- **Parte funzionale:** contiene i contenuti direttamente riferiti al perseguimento di ciascun specifico Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale, con riferimento ad azioni, risorse, responsabilità, indicatori e risultati attesi. Ad esempio, per un obiettivo volto al rafforzamento dei servizi digitali, la parte funzionale conterrà le iniziative operative, i soggetti coinvolti, il cronoprogramma degli interventi e i relativi strumenti di monitoraggio.

Tabella 9 – 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 Territoriale	-Analisi del contesto ESTERNO (economico, sociale, ecc) -Analisi del contesto INTERNO (organigramma; processi) -Contenuti generali del VPT della CM o del Comune	-Analisi di contesto specifiche per gli Obiettivi di VPT -N. Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale e relativi indici sintetici di VPT -Strategie attuative e indicatori analitici di impatto degli OVPT
Esempi	Fotografia macroeconomica e sociale del territorio comunale Concetto di VPT generale per la CM o per il Comune, tratto dalle sue missioni istituzionali	<ul style="list-style-type: none"> Contesto: basso livello economico e occupazionale e alto inquinamento OVPT: sviluppo economico e occupazionale nel rispetto ambientale Strategie: incentivi vincolati (a standard occupazionali e green) alle imprese del territorio metropolitano o comunale Impatti: +indotto economico, +occupati, -tonnellate CO²
2.2) Performance	Contenuti generali e/o obbligatori sulle Performance della CM o del Comune	Obiettivi di performance organizzativa e individuale e Indicatori di efficacia e efficienza funzionali agli Obiettivi di VPT
Esempi	<ul style="list-style-type: none"> Performance: +tempestività dei pagamenti trasversale alla CM o al Comune 	<ul style="list-style-type: none"> Performance: +incentivi, +imprese beneficiarie (efficacia quantitativa); tempi certi di erogazione dei finanziamenti (efficacia qualitativa) Performance: +velocità nei tempi di erogazione degli incentivi (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	<ul style="list-style-type: none"> Mappatura rischi generale al 31.12 precedente Rispetto adempimenti trasparenza ANAC 	<ul style="list-style-type: none"> Mappatura processo e rischi erogazione di incentivi vincolati Misura anticorruzione: digitalizzazione processo incentivi vincolati
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
3.1) Organizzazione	Contenuti generali e/o obbligatori sull’Organizzazione dell’intera CM o Comune	Azioni di miglioramento organizzativo (sviluppo o innovazione) e Indicatori di salute organizzativa funzionali agli N. Obiettivi di VPT

Esempi	<ul style="list-style-type: none"> • Dettagli struttura organizzativa al 31.12 precedente • Progetto di passaggio dell'intera CM o Comune da un'organizzazione per funzioni ad una per processi 	<ul style="list-style-type: none"> • Azione organizzativa: ristrutturazione dell'ufficio incentivi nella prospettiva dell'erogazione degli incentivi vincolati, tramite un processo totalmente digitalizzato
3.2) Organizzazione del Lavoro Agile	Contenuti generali e/o obbligatori sul Lavoro Agile dell'intera CM o Comune	Azioni di organizzazione del lavoro agile e Indicatori di salute organizzativa agile funzionali agli N. Obiettivi di VPT
Esempi	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografia lavoratori agili al 31.12 precedente • Progetto di regolamentazione del LA per l'intero ente 	<ul style="list-style-type: none"> • Azione organizzativa agile: acquisizione sistemi di collaboration per i lavoratori agili dell'ufficio incentivi
3.3.1) Fabbisogno del personale	Contenuti generali e/o obbligatori sul Fabbisogno del personale dell'intera CM o Comune	Azioni di reclutamento e sviluppo e Indicatori di salute professionale funzionali agli N. Obiettivi di VPT
Esempi	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografia del personale al 31.12 precedente • Programma assunzionale generale dell'ente locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Azione professionale (reclutamento): reclutamento di personale con skills digitali per l'ufficio incentivi
3.3.2) Formazione del personale	Contenuti generali e/o obbligatori sulla Formazione del personale dell'intera CM o Comune	Azioni di formazione e Indicatori di salute formativa funzionali agli N. Obiettivi di VPT
Esempi	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto adempimenti d.m. formazione al 31.12 preced. • Corso di formazione sui contratti per tutto il personale 	<ul style="list-style-type: none"> • Azione professionale (formazione): formazione del personale dell'ufficio incentivi sul processo digitalizzato di erogazione

Per ridurre l'eterogeneità espositiva e la sproporzione quantitativa del numero di allegati dei primi cicli di PIAO delle Città Metropolitane e dei Comuni (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. La predisposizione di un allegato unico per ogni parte del PIAO richiede un forte coordinamento da parte dell'Integration Team e una grande sinergia fra tutti gli attori responsabili della redazione dei diversi contenuti affinché i diversi elementi che compongono ciascuno siano tutti disponibili contemporaneamente rendendo possibile la loro unificazione.

Tabella 10 – La razionalizzazione degli allegati

	ALLEGATI PARTE GENERALE	ALLEGATI PARTE FUNZIONALE
2.1) Valore Pubblico Territoriale	ALLEGATO UNICO (con indice navigabile) -Analisi di dettaglio del contesto esterno della CM o del Comune -Analisi di dettaglio del contesto interno della CM o del Comune (c.d. Mappatura unica e integrata processi)	Si predispongono un Allegato per ogni VPT, che comprende e dettaglia -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 predisponde 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 5 – Esempio di indice navigabile del PIAO (Comune di Bologna)



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

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

COME PREDISPORRE LA PRESENTAZIONE METODOLOGICA

Oltre alle Sezioni e SottoSezioni previste dallo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022, si suggerisce di inserire all'inizio del PIAO una premessa metodologica in forma di "Presentazione" secondo la struttura, i contenuti, la forma e le modalità di seguito sintetizzati in modo differenziato per fascia dimensionale (Comuni piccoli e medi: Base; Comuni grandi e CM: Avanzata): il "NO" suggerisce l'esonero dallo standard di qualità per i comuni piccoli e medi. Benchè non esplicitamente prevista dal d.m., se ne propone la predisposizione per illustrare la metodologia di redazione del PIAO/REPORT.

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

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

Focus su struttura, contenuti e forma della PRESENTAZIONE

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

PRESENTAZIONE METODOLOGICA DEL PIAO/REPORT	
Cornice di riferimento	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 CM o del Comune)
Processo	Cronoprogramma (iter seguito dalla CM o dal Comune per redigere il PIAO/REPORT)

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

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

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

Figura 6 – Esempio di paragrafo sul Gruppo di Lavoro Integrato (Città Metropolitana di Firenze)

1. SEZIONE ANAGRAFICA	
1. Scheda anagrafica	1. SCHEDA ANAGRAFICA REFERENTE: Direzione Generale, Ufficio Controllo di Gestione
2. SEZIONE VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	
2.1 Valore Pubblico	2.1.1 RISULTATI ATTESI E VALORE PUBBLICO 2.1.1.A RISULTATI ATTESI E VALORE PUBBLICO REFERENTE: Direzione Generale, Ufficio Controllo di Gestione
2.2. Performance	2.2. PERFORMANCE 2.2.1. SMIVAP REFERENTE: Direzione Generale (ambito Ufficio Controllo di Gestione) 2.2.2. OBIETTIVI DI PEG REFERENTE: Direzione Generale (ambito Ufficio Controllo di Gestione) con dati trasmessi da tutte le Direzioni 2.2.2.A OBIETTIVI DI PERFORMANCE REFERENTE: Direzione Generale (ambito Ufficio Controllo di Gestione)
2.3. Rischi corruttivi e trasparenza	2.3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA REFERENTE: RPCT e Segreteria Generale
3. SEZIONE ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
3.1. Struttura	3.1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA REFERENTE: Direzione Risorse Umane e Organizzazione
3.2. Organizzazione del lavoro agile	3.2. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE REFERENTE: Direzione Risorse Umane e Organizzazione
3.3. Piano triennale dei fabbisogni di personale	3.3.1. PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE REFERENTE: Direzione Risorse Umane e Organizzazione 3.3.2. FORMAZIONE DEL PERSONALE REFERENTE: Direzione Risorse Umane e Organizzazione
4. SEZIONE MONITORAGGIO	
4. Monitoraggio	4. MONITORAGGIO REFERENTE: Direzione Generale, Segreteria Generale e Direzione Risorse Umane

COME PREDISPORRE LA SEZIONE 1) ANAGRAFICA

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

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

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

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

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

Tabella 11 – La struttura della Sezione “Anagrafica”

SEZIONE 1) SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE		B	A
1.1) Chi siamo	Dati anagrafici della CM o del Comune.	SI	SI
1.2) Cosa facciamo	Missioni istituzionali della CM o del Comune, Linee Programmatiche di Mandato del Sindaco, Aree organizzative della CM o del Comune riclassificate per Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale.	SI	SI
1.3) Per chi lo facciamo	Categorie di Stakeholder della CM o del Comune riclassificate per Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale.	SI	SI

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

Tabella 12 – I contenuti della Sezione “Anagrafica”

Contenuti	Domande guida
1.1) Chi siamo	1) Qual è la denominazione della CM o del Comune 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 il RTD e quale la sua struttura di riferimento? (Da inserire solo nel caso in cui la CM/Comune decidesse di integrare all'interno del PIAO anche il Piano triennale dell'informatica) 10) Come si compone il Gruppo Pubblico Locale ?
1.2) Cosa facciamo	11) Quali sono le missioni istituzionali e che rapporto hanno con gli Obiettivi di VPT pianificati/rendicontati ? 12) Quali sono le Linee Programmatiche di Mandato del Sindaco 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 CM o il Comune privilegia la comunicazione visiva interattiva, sia con riferimento all'amministrazione che rispetto al **Gruppo Pubblico Locale**.

Figura 7 – Esempi di Sezione 1) ANAGRAFICA – Chi siamo (Comune di Venezia)



L'ente dovrebbe tradurre le priorità politiche tratte dalle LPM del Sindaco in OVPT rappresentando, tramite la seguente matrice, le aree organizzative coinvolte e gli assessori competenti sui diversi OVPT.

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

Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale della CM o del Comune		Aree Organizzative della CM o del Comune		
		AO1	AO2	AO3
LPM	LPM 1	Obiettivo VPT1 (Assessore competente)		
	LPM 2		Obiettivo VPT2 (Assessore competente)	
	LPM 3			Obiettivo VPT3 (Assessore competente)
	LPM N trasversale	Obiettivo VPTN (trasversale) (Assessori competenti)		

La CM o il Comune 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, rispetto alle diverse finalità (VP, Performance, Anticorruzione e Trasparenza), nonché alle relazioni esistenti con gli stessi e a come queste ultime possano influire sull'attività dell'amministrazione, favorendo eventualmente il verificarsi di fenomeni corruttivi al suo interno.

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

Stakeholder della CM o del Comune		Categorie di Stakeholder (per finalità di VP, Performance, Anticorruzione e Trasparenza)			
		Pubblici	Privati	Non profit	Cittadini
Obiettivi di VPT	VPT1	Comuni
	VPT2	...	Imprese
	VPT3	Cooperative	...
	VPTN trasversale	Giovani

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

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

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

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

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.1) VALORE PUBBLICO

La SottoSezione 2.1) costituisce la prima articolazione della Sezione 2) “VP, Performance e Anticorruzione”, secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022, e va predisposta secondo la struttura, i contenuti, la forma e le modalità di seguito sintetizzati in modo differenziato per fascia dimensionale (Comuni piccoli e medi: Base; Comuni grandi e CM: Avanzata).

Nel vademecum, la scritta “SI” suggerisce l'applicazione dello standard di qualità per le CM e i Comuni grandi.

Nel vademecum, la scritta “NO” suggerisce l'esonero dallo standard di qualità per i Comuni medi e piccoli, salvo diversa volontà dell'amministrazione.

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

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

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

La SottoSezione 2.1) può essere strutturata in due parti dalle CM o dai Comuni 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 CM o del Comune, da presentare in forma comunicativa con l'ausilio di tabelle e grafici, sia il suo concetto generale di VPT.

Figura 8 – Esempio di analisi di contesto rappresentata tramite infografiche (Città Metropolitana di Milano)

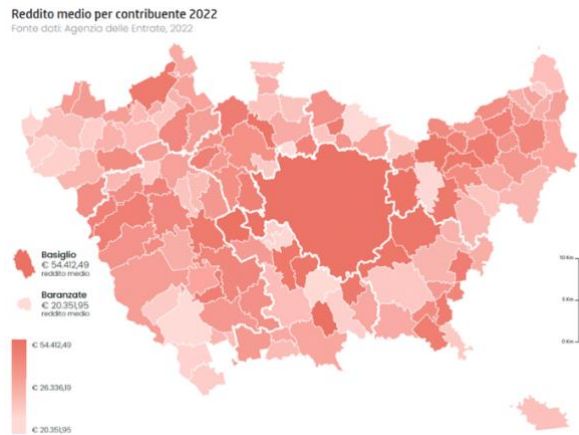


Figura 9 – Esempio di analisi di contesto rappresentata tramite grafici (Comune di Venezia)

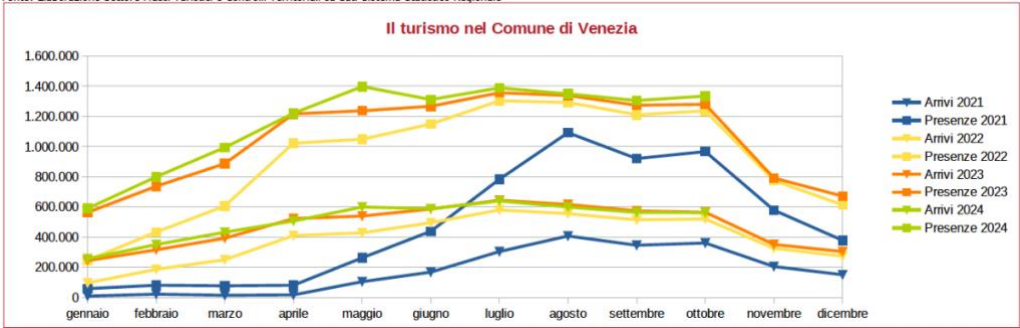


Figura 10 – Esempio di analisi di contesto utile anche ai fini di prevenzione della corruzione (Comune di Milano)

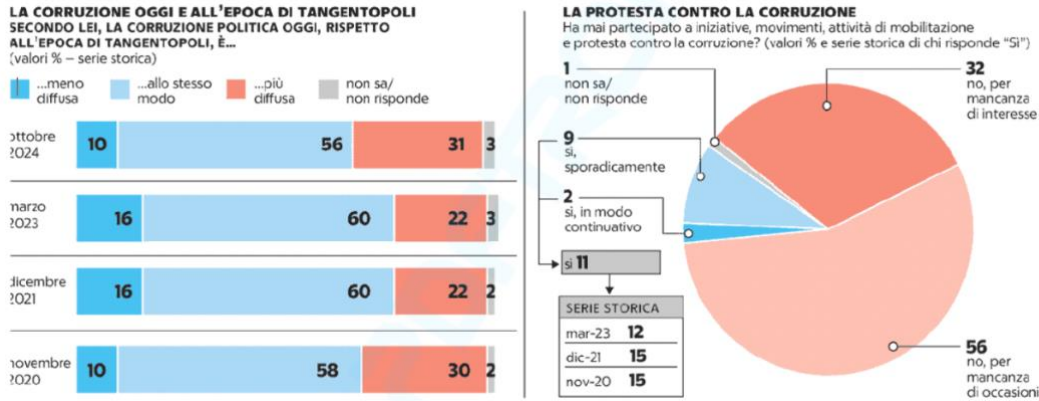


Figura 11 – Esempio di analisi di contesto di un piccolo Comune (Affile), prodotta dalla Città Metropolitana (Roma Capitale)



Nella PARTE *FUNZIONALE*, la CM o il Comune definisce i propri OVPT, che si possono identificare con politiche o progetti che puntano a migliorare il benessere dei propri stakeholder metropolitani o comunali in forma misurabile. Non esiste una definizione assoluta (ossia, valida per ogni CM o Comune) e immutabile (cioè, indipendente dal momento che si vive) ma, nella SottoSezione 2.1), ogni CM o Comune 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 CM/Comune X è diverso dal VPT della CM/Comune Y laddove i due enti perseguano priorità politiche differenti in contesti territoriali diversi; dal *punto di vista temporale*, il VPT della CM/Comune X potrebbe essere differente dal VPT perseguito dalla stessa CM/Comune nel mandato politico precedente, anche se si potrebbero identificare degli “OVP neutri” nelle missioni istituzionali della CM o del Comune;
- dal *punto di vista dell’osservatore*, il VP si potrebbe pianificare e misurare secondo tre **prospettive**: **oggettiva** della PA (ossia, misurabile con indicatori oggettivi, da fonti non autoreferenziali); **soggettiva** degli stakeholder (cioè, misurabile in termini percettivi); **congiunta**.

Figura 12 – Che cosa è e come si misura il Valore Pubblico Territoriale in una CM o in un Comune



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

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

diverse strategie dirette al VPT, al fine di quantificare il livello di benessere aggiuntivo rispetto ad una data baseline.

Alla co-creazione del VPT comunale concorrono anche le società partecipate e gli altri soggetti riconducibili all'ente locale che, pertanto, devono funzionalizzare i propri obiettivi agli OVPT dell'ente locale. 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 CM o del Comune: 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 CM o del Comune abilita la sua capacità di proteggerlo dai rischi, di migliorarne i livelli di efficienza e di efficacia, favorendo la generazione di impatti positivi sul benessere degli stakeholder esterni. Il VPT interno è espresso dal miglioramento del livello di salute amministrativa rispetto ad una data baseline e va misurato in termini di *impatto interno medio*.

Figura 13 – Esempio di Valore Pubblico esterno ed interno (Comune di Reggio Calabria)

Il Valore Pubblico è generato attraverso una duplice azione dell'attore/decisore pubblico, il quale, attraverso la pianificazione di medio periodo e l'implementazione delle proprie scelte strategiche interviene sia internamente che esternamente.



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

Laddove il VPT misurato dall'amministrazione non coincidesse con il VP percepito dagli stakeholder, al netto di eventuali deficit di comunicazione, si potrebbe ricercare una **prospettiva congiunta tra CM/Comune 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 metropolitani o comunali attraverso *percorsi partecipativi*.

La PARTE FUNZIONALE presenta, per ogni specifico OVPT della CM o del Comune, i contenuti minimi sintetizzati nella tabella successiva. Per agevolare la CM o il Comune si propone uno strumento di **"guida operativa alla pianificazione"** degli OVPT secondo standard di qualità, di seguito sintetizzato in modo differenziato per fascia dimensionale (Comuni Piccoli e Medi: livello Base; CM o Comuni Grandi: livello Avanzato), ricordando che il "NO" suggerisce l'esonero dagli standard di qualità per i comuni medi e piccoli.

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

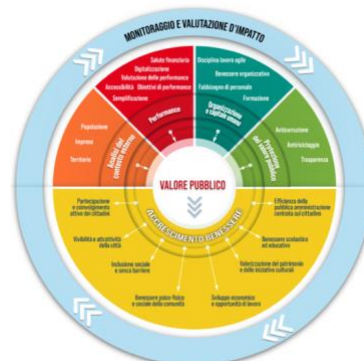
a) ANALISI DI CONTESTO	DOMANDE GUIDA	B	A
<p>Per ogni Linea Programmatica di Mandato del Sindaco, l'Integration Team individua e rappresenta, ad esempio tramite una matrice SWOT, i punti di forza (<i>Strengths</i>) e di debolezza (<i>Weaknesses</i>) del contesto interno alla CM o al Comune, oltre alle opportunità (<i>Opportunities</i>) e alle minacce (<i>Threats</i>) del contesto esterno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • va fatta un'analisi di contesto per ogni Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale oppure una trasversale a più OVPT collegati; • secondo la logica del miglioramento progressivo di ciclo in ciclo, l'analisi di contesto da considerare ai fini della pianificazione degli OVPT del triennio successivo (anni N+1, N+2, N+3) deve basarsi anche su analisi quantitative e, tale scopo, utilizza i dati del monitoraggio intermedio o finale del PIAO precedente; • l'analisi di contesto costituisce presupposto dell'intero processo di pianificazione e di programmazione dei contenuti delle varie SottoSezioni del PIAO. <p>L'analisi del contesto esterno fotografa sinteticamente opportunità e minacce sociali, economiche, ambientali, sanitarie, ecc. del territorio metropolitano o comunale; 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).</p> <p>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.</p>	<p>Da dove partiamo, ovvero quali sono i punti di forza e di debolezza del contesto interno, e le opportunità e minacce del contesto esterno (metropolitano o comunale) per ogni Obiettivo di VPT?</p>	SI	SI

b) OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO TERRITORIALE					DOMANDE GUIDA	B	A
Per Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale (OVPT) “esterno” s’intende: <i>un obiettivo di miglioramento del livello di benessere complessivo e multidimensionale (sociale, economico, ambientale, sanitario, ecc.) di cittadini, imprese e altri stakeholder del territorio, generato da una politica o da un progetto della CM o del Comune e misurabile in termini di impatto medio.</i> Ogni obiettivo di Valore Pubblico Territoriale: <ul style="list-style-type: none"> • va costruito come insieme di risposte che s’intende dare alle minacce o opportunità del contesto esterno o ai punti di debolezza o di forza del contesto interno; • è un macro-obiettivo da realizzare tramite una o più strategie attuative; • può fare riferimento ad una missione istituzionale o ad una politica o ad un progetto; • va integrato con gli obiettivi degli altri livelli programmatici/rendicontali che, pertanto, vanno costruiti in modo funzionale ad esso; l’integrazione funzionale al VPT può essere espressa ed identificata tramite l’utilizzo di codici alfanumerici (es VPT1) e rappresentata tramite una “mappa sintetica del Valore Pubblico Territoriale”; • deve essere scelto in modo selettivo, in quanto prioritario per il vertice politico; • va espresso in modo semplificato, attraverso un linguaggio comprensibile per cittadini, imprese e altri stakeholder; • va misurato con un indice sintetico (o composito) di impatto multidimensionale sul benessere degli stakeholder; • si realizza in più anni (ad esempio nel corso del mandato), ma se ne può misurare lo stato di avanzamento annuale; • può essere espresso in termini finanziari, attraverso una tabella di coerenza finanziaria che consenta il raccordo con il bilancio previsionale per il triennio oggetto del PIAO; • può articolarsi in una o più strategie secondo una logica “1 a N”: 1 OVPT si può articolare in N strategie attuative. 					Dove vogliamo arrivare, ovvero quali impatti complessivamente attesi per migliorare il contesto territoriale (metropolitano o comunale) e creare benessere?	SI	SI
c) STRATEGIE attuative o d’impatto dell’Obiettivo di VPT					DOMANDE GUIDA	B	A
Per strategia del VPT s’intende: <i>la modalità di attuazione dell’OVPT tra le alternative strategiche possibili.</i> Ogni strategia: <ul style="list-style-type: none"> • va costruita dalla CM o dal Comune in attuazione di un solo obiettivo di VPT, secondo un rapporto “1 a N”; quindi un OVPT può articolarsi in più strategie ma una strategia può essere funzionale ad un solo OVPT; • va integrata, a monte, con un OVPT e, a valle, con gli obiettivi di performance da essa discendenti; l’integrazione funzionale al VPT può essere espressa e identificata tramite l’utilizzo di codici alfanumerici (es VPT1_ST1); • deve essere scelta in modo selettivo, in quanto prioritaria per il vertice politico; • va espressa in modo semplificato, attraverso un linguaggio comprensibile per cittadini, imprese e altri stakeholder; • va misurata tramite adeguati indicatori elementari di impatto monodimensionale relativi alle singole dimensioni di benessere degli stakeholder; • si realizza in più anni, ma se ne può misurare lo stato di avanzamento annuale. 					Attraverso quali grandi scelte s’intende migliorare gli impatti specifici sul contesto?	SI	SI
d) RESPONSABILE POLITICO E RESPONSABILE AMMINISTRATIVO					DOMANDE GUIDA	B	A
Per Responsabile politico del Valore Pubblico Territoriale s’intende il <i>Sindaco</i> o l’ <i>Assessore competente</i> . Per Responsabile amministrativo del VPT s’intende il <i>Dirigente</i> o l’ <i>EQ</i> competente. Per ogni Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale: <ul style="list-style-type: none"> • va individuato un solo Responsabile amministrativo, in caso di OVPT associato ad un solo ambito organizzativo (es. settore, servizio, ufficio, ecc); • può essere individuato un Responsabile amministrativo (leader) e più contributori (contributors), in caso di OVPT trasversale ad almeno due ambiti organizzativi. 					Chi è il Responsabile politico? Chi è il Responsabile amministrativo?	SI	SI
e) STAKEHOLDER					DOMANDE GUIDA	B	A
Per stakeholder del VPT s’intendono: <i>i cittadini, le imprese, le organizzazioni Non profit e gli altri soggetti destinatari, interessati o contributori rispetto all’OVPT.</i> Per ogni Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale: <ul style="list-style-type: none"> • va selezionata una o più categorie di stakeholder, tra quelle individuate nella Sezione Anagrafica; • vanno coinvolti tali stakeholder nella pianificazione delle strategie attuative e dei target d’impatto attesi. 					VPT per chi? oppure Impatto sociale per chi? Impatto economico per chi? Impatto ambientale per chi? Altri impatti per chi?	SI	SI
f) INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO (MONODIMENSIONALI)					DOMANDE GUIDA	B	A
Per Indicatore elementare di impatto, di tipo analitico e monodimensionale, s’intende: <i>lo strumento di misurazione di un effetto della strategia d’impatto della CM o del Comune sulle singole dimensioni del benessere dei destinatari della stessa.</i> Per ogni strategia va individuato almeno 1 indicatore analitico di impatto (o valore settoriale) per i Comuni di fascia medio-piccola e almeno 2 indicatori per i Comuni grandi e le CM, al fine di consentire la misurazione anche del VPT (impatto medio) oltre che del singolo impatto. In presenza di molteplici indicatori di impatto, per l’OVPT di riferimento della strategia o delle strategie sarà possibile determinare l’indice sintetico di VPT, come impatto medio tra gli impatti associati alla strategia o alle strategie in cui si articola l’OVPT. Per definire l’anagrafica di ogni indicatore analitico di impatto vanno indicati: <ul style="list-style-type: none"> • il codice alfanumerico della strategia e dell’OVPT cui si riferisce (es VPT1_ST1); • la dimensione di impatto (ossia, la tipologia di effetto: economico, sociale, ambientale); • la formula di calcolo (con esplicitazione di numeratore e denominatore in caso di rapporto); • la polarità di movimento attesa (+crescente; -decrescente); • la fonte dei dati (preferibilmente esterna e certificata, consultabile tramite l’utilizzo di un apposito link navigabile. In caso di fonti diverse per numeratore e denominatore di un rapporto andrebbero specificate entrambe). 					Quali indicatori analitici di impatto? Quale dimensione di impatto per ogni indicatore (sociale, economica, ambientale, sanitaria, altra)? Quale formula? Qualità polarità di movimento? Quale fonte dati?	SI	SI
Codice alfanumerico VPT_ST	DIMENSIONE IMPATTO	FORMULA IMPATTO	POLARITA' IMPATTO	FONTE DATI IMPATTO			

Per pianificare ogni indicatore analitico di impatto vanno indicati:				<i>Quanti impatti prodotti l'anno di partenza della politica (baseline)?</i> <i>Quanti impatti attesi nei prossimi 3 anni (target)?</i>	SI	SI
<ul style="list-style-type: none">la baseline (cioè il livello al 31.12 dell'anno individuato come punto di partenza della politica o del progetto);il target pluriennale (ossia il livello atteso dopo 3 anni, anche declinato nelle singole annualità), eventualmente estendibile ad un orizzonte più lungo.						
BASELINE IMPATTO	TARGET IMPATTO N+1	TARGET IMPATTO N+2	TARGET IMPATTO N+3			
Per monitorare e rendicontare ogni indicatore analitico di impatto , nel REPORT INTEGRATO, va calcolato:				<i>Quanti impatti prodotti (risultati)?</i> <i>Quanto valore settoriale creato (delta o benessere addizionale settoriale rispetto alla baseline e rispetto al target dell'impatto)?</i>	SI	SI
<ul style="list-style-type: none">il risultato (ossia, l'impatto prodotto);l'andamento rispetto alla baseline (valore settoriale o specifico creato rispetto alla situazione di partenza);l'eventuale scostamento rispetto al target atteso (valore settoriale creato rispetto al target);eventualmente, un campo note dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti.						
RISULTATO IMPATTO	DELTA RISULTATO-BASELINE IMPATTO	DELTA RISULTATO-TARGET IMPATTO	NOTE			

Per offrire uno sguardo d'insieme sui contenuti minimi presentati nel vademecum precedente, l'ente può costruire una “**Mappa del Valore Pubblico**”.

Figura 14 – Esempio di Mappa del Valore Pubblico (Comune di Perugia)



Per semplificare la pianificazione e la rendicontazione del VPT, si suggerisce ai **soli Comuni grandi e alle CM** di inserire nel PIAO e nel REPORT anche o solamente i seguenti **Obiettivi di Valore Pubblico Territoriali TRASVERSALI**, proposti da ANCI considerando i Benessere Equo e Sostenibile Territoriale (BEST) e l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, per i quali vengono proposti degli appositi indicatori di impatto.

Tabella 16 – Elenco OVPT TRASVERSALI

OVPT TRASVERSALI PER CITTÀ METROPOLITANE E COMUNI GRANDI (da 50.000 abitanti)
VPT1) Equità e inclusione sociale (ESTERNO)
Garantire il pieno accesso ai servizi sociali, anagrafici ed elettorali, con particolare attenzione alle fasce vulnerabili. Include prestazioni socio-sanitarie, edilizia popolare e sostegno alla disabilità.
VPT2) Educazione, cultura e formazione integrata (ESTERNO)
Organizzare e gestire asili nido, mense e trasporti scolastici, coordinando l'offerta educativa con biblioteche, musei civici e politiche giovanili. Valorizzare il patrimonio storico-artistico locale attraverso attività culturali partecipate.
VPT3) Transizione ecologica circolare (ESTERNO)
Implementare sistemi di gestione dei rifiuti urbani orientati al recupero e riuso, integrati con piani urbanistici che privilegino aree verdi, mobilità sostenibile, riduzione dell'impatto ambientale e prevengano il rischio idrogeologico.
VPT4) Sicurezza integrata e sviluppo urbano (ESTERNO)
Coordinare la pianificazione territoriale con misure di sicurezza (protezione civile, polizia municipale) e partecipazione cittadina, per realizzare interventi che integrino tutela del paesaggio, e mobilità sostenibile.
VPT5) Digitalizzazione dei servizi amministrativi (INTERNO)
Innovare i servizi anagrafici, tributari e di polizia attraverso piattaforme digitali, garantendo accessibilità, trasparenza e interoperabilità tra livelli istituzionali.
VPT6) Salute amministrativa (INTERNO)
Ottimizzare processi amministrativi, formazione del personale e controlli interni garantendo trasparenza nella gestione delle risorse pubbliche.
OVPT TRASVERSALI PER COMUNI MEDIO-PICCOLI (fino a 49.999 abitanti)
VPT1) Sviluppo territoriale integrato (ESTERNO)
Favorire lo sviluppo territoriale equilibrato tra le dimensioni sociali, economiche, ambientali, ecc. e lo sviluppo della qualità dei servizi del territorio comunale al fine di ridurre la fragilità territoriale.
VPT2) Salute amministrativa (INTERNO)
Migliorare governance interna con formazione, semplificazione dei procedimenti e monitoraggio finanziario per aumentare capacità operativa.

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

Figura 15 – Esempi di Indicatori BEST (Comune di Messina)

Indicatori del benessere equo e sostenibile (BES) per dominio Salute / confronti territoriali													
Indicatore del dominio	Unità di misura	Territorio	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Speranza di vita alla nascita	Numero medio di anni	Sicilia	81,6	81,2	81,8	81,4	81,8	82,0	81,5	81,2	81,4	81,8	
		Messina	81,7	81,1	82,0	81,4	82,0	82,1	81,9	81,2	81,0	81,8	
		Italia	82,6	82,3	82,8	82,6	82,9	83,2	82,1	82,5	82,6	83,4	
Mortalità infantile	Per 1.000 nati vivi	Sicilia	4,1	4,1	4,0	4,1	4,0	3,3	3,3	3,9			
		Messina	4,9	6,2	5,4	6,4	4,2	2,8	3,6	5,6			
		Italia	2,8	2,9	2,8	2,8	2,9	2,5	2,5	2,6			

In maniera ancora più mirata, nella tabella seguente il Manuale Operativo associa agli OVPT, e relative strategie d'impatto, alcuni indicatori d'impatto selezionati dalla banca dati “A misura di Comune” prodotti da ISTAT a favore delle CM o dei Comuni grandi.

Tabella 17 – Elenco indicatori d'impatto per OVPT trasversali utilizzabili dalle Città Metropolitane e dai Comuni grandi

INDICATORE IMPATTO	FORMULA	FONTE	VPT1) Equità e inclusione	VPT2) Educazione, cultura e formazione integrata	VPT3) Transizione ecologica circolare	VPT4) Sicurezza integrata e sviluppo urbano
SOCIALE						
Indice di dipendenza strutturale al 1° gennaio	(Residenti al 1° gennaio in età da 0 a 14 anni + Residenti al 1° gennaio di 65 anni e più) / Residenti al 1° gennaio in età da 15 a 64 anni * 100.	Data warehouse IstatData	X			
Tasso di occupazione	Occupati 15 anni e più/Popolazione 15 anni e più*100.	Data warehouse Censimenti Permanenti	X			
Tasso di inattività	Popolazione non appartenente alle forze di lavoro 15 anni e più/Popolazione residente 15 anni e più *100.	Data warehouse Censimenti Permanenti	X			
Giovani (15-29 anni) iscritti in anagrafe che non hanno un'occupazione regolare ad ottobre e non seguono un percorso di studio	Iscritti in anagrafe di 15-29 anni non occupati né inseriti in un percorso di istruzione o formazione per 100 persone di 15-29 anni iscritte in anagrafe. I dati sono diffusi per i comuni con più di 5.000 abitanti.	Data warehouse IstatData	X			
Bambini presi in carico dai servizi comunali per l'infanzia	Bambini di 0-2 anni che hanno usufruito dei servizi per l'infanzia offerti dai comuni (asili nido, micro-nidi o servizi integrativi e innovativi) /Media annua bambini residenti di 0-2 anni * 100.	Data warehouse IstatData		X		
Incidenza conseguimento titolo secondario	% persone di 25-49 anni che hanno completato almeno la scuola secondaria di II grado sul tot delle persone di 25-49 anni.	Data warehouse Censimenti Permanenti		X		
Incidenza conseguimento titolo terziario	Percentuale di persone di 25-49 anni che hanno conseguito un titolo di livello terziario (Iscd 5, 6, 7 o 8) sul totale delle persone di 25-49 anni.	Data warehouse Censimenti Permanenti		X		
Visitatori di musei, gallerie, siti e monumenti	Visitatori di musei, gallerie, siti archeologici e monumenti/Popolazione residente media*100.	Data warehouse IstatData		X		
ECONOMICO						
Contribuenti Irpef con reddito complessivo inferiore a 10 mila euro	Contribuenti con reddito Irpef complessivo inferiore a 10.000 euro / Totale contribuenti * 100.	MEF - Dipartimento delle Finanze	X			
Bassa intensità lavorativa delle famiglie anagrafiche	Famiglie anagrafiche con intensità lavorativa inferiore al 20% del proprio potenziale/Totale famiglie anagrafiche *100.		X			
Tasso di imprenditorialità	N. imprese / Popolazione residente media * 1000.		X			
Localizzazione per tipo di attività economica	Numero unità locali / Superficie comunale (Kmq).		X			
Unità locali per tipologia di attività economica	(Addetti della tipologia di attività nell'area considerata / Totale addetti nell'area) / (Addetti della tipologia in Italia / Totale addetti in Italia) * 100.		X			
AMBIENTALE						
Qualità dell'aria urbana - PM10	Numero di superamenti del valore limite giornaliero previsto per il PM10 (50 µg/m3).	Ambiente urbano			X	
Inquinamento acustico	Numero dei controlli del rumore nei quali è stato rilevato almeno un superamento dei limiti / Popolazione residente media * 100.000.	Ambiente urbano			X	
Disponibilità di verde urbano	Metri quadrati di verde urbano / Popolazione residente media.	Ambiente urbano			X	
Densità totale di aree verdi	Metri quadrati di aree verdi (aree naturali protette e aree del verde urbano) / Superficie totale.	Ambiente urbano			X	

Orti urbani	Metri quadrati di superficie destinata agli orti urbani / Popolazione residente media * 100.	Ambiente urbano			X	
Raccolta differenziata dei rifiuti urbani	Rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata / Totale rifiuti urbani raccolti * 100.	ISPRA - Catasto rifiuti			X	
Autovetture circolanti con standard di emissioni inferiori alla classe Euro 4	Autovetture circolanti con standard di emissioni inferiori alla classe Euro 4 (Incidenza su totale autovetture)	ACI			X	
Consumo di suolo	Consumo di suolo	ISPRA - Consumo di suolo				X
SANITARIO						
Speranza di vita alla nascita (M e F)	Numero medio di anni che una persona può contare di vivere dalla nascita nell'ipotesi in cui, nel corso della propria esistenza, fosse sottoposta ai rischi di mortalità per età dell'anno di osservazione.	Indicatori demografici				X
INFRASTRUTTURALE						
Tasso di incidentalità stradale	Numero di incidenti stradali con lesioni a persone / Popolazione residente media * 1.000.	Data warehouse IstatData				X
Densità delle piste ciclabili	Km piste ciclabili / Kmq superficie comunale * 100.	Ambiente urbano				X
Posti-km offerti dal TPL	Km effettivamente percorsi nell'anno da tutti i veicoli del TPL * capacità media dei veicoli in dotazione / Popolazione residente media.	Ambiente urbano				X

Sempre in maniera mirata, nella tabella seguente il MO associa agli OVPT dei Comuni medi e piccoli, l'**indice di fragilità comunale misurato da ISTAT**.

Tabella 18 – Esempio di indicatori d'impatto per OVPT trasversali utilizzabili dai Comuni medio-piccoli

INDICATORE IMPATTO	FORMULA	FONTE	VPT1) Sviluppo territoriale integrato
MISTO			
Indice di fragilità comunale	Composito da 12 indicatori elementari	ISTAT	X

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

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

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

Per calcolare l'**indice sintetico del VPT in senso stretto**, le sole CM o i soli Comuni grandi potrebbero, a titolo volontario, utilizzare le istruzioni metodologiche sintetizzate di seguito.

Tabella 19 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 2.1) VALORE PUBBLICO TERRITORIALE (segue)

g) INDICE COMPOSITO O SINTETICO DI VALORE PUBBLICO TERRITORIALE (CITTÀ METROPOLITANE E COMUNI GRANDI) (FACOLTATIVO - DIMENSIONE AVANZATA)	DOMANDE GUIDA
La CM o il Comune potrebbe individuare, per ogni Obiettivo di VPT pianificato, un indice composito o sintetico di Valore Pubblico Territoriale , ossia, il livello medio di benessere degli stakeholder metropolitani o comunali interessati. Per indice composito o sintetico di VPT o di impatto medio s'intende: <i>lo strumento di misurazione dell'effetto complessivo delle strategie della CM o del Comune sulle molteplici dimensioni di benessere dei destinatari.</i> Per ogni OVPT andrebbe costruito un solo indice sintetico di VPT , misurabile in due step (normalizzazione e aggregazione):	

<ul style="list-style-type: none">• 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):<ul style="list-style-type: none">- Tecnica "Distanza da un riferimento": consente di calcolare (in termini di delta%: es. +20%) i miglioramenti/peggioramenti dei target rispetto ad un singolo valore di partenza dato dall'avvio della strategia (una politica o un progetto) e considerando la baseline come momento zero (PRO: tecnica più semplice, non richiede la definizione di tetti minimi e massimi, ma è sufficiente definire la baseline di partenza della strategia; CONTRO: soggetta a variabilità e sensibilità allo 0, ovvero può portare a risultati inaffidabili se il denominatore è molto vicino a zero; nel caso di riferimento proprio pari a 0 la tecnica non è applicabile).- Tecnica "Min-Max": consente di calcolare (in termini di delta%: es. +20%) i miglioramenti/peggioramenti dei target rispetto ad un range di valori di partenza costituito dal peggior e miglior valore in un intervallo di tempo oppure in un cluster di PA omogenee (PRO: tecnica più stabile perché parte da un intervallo di valori come base invece che da un singolo; CONTRO: necessita di informazioni sul valore peggiore e migliore nel range temporale o spaziale considerato).- Tecnica "MIX" (Mazziotta-Pareto): combina le due tecniche precedenti sommandone i vantaggi e superandone i limiti.• poi si effettua l'aggregazione degli indicatori analitici di impatto normalizzati per arrivare ad un indice sintetico: per aggregazione s'intende la combinazione di più indicatori normalizzati -quindi confrontabili- in un'unica misura riassuntiva, detta "composita" o "aggregata" (c.d. indice sintetico del VPT), calcolabile come media semplice o ponderata tra tutte le dimensioni d'impatto normalizzate):<ul style="list-style-type: none">- si calcola la media semplice (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).																
<p>Per pianificare l'indice sintetico di VPT, partendo dall'anagrafica degli indicatori di impatto precedentemente esplicitata, la CM o il Comune dovrebbero preliminarmente normalizzare la baseline e i target di ogni impatto, come su suggerito:</p> <table><tr><th>BASELINE IMPATTO normalizzato</th><th>TARGET IMPATTO N+1 normalizzato</th><th>TARGET IMPATTO N+2 normalizzato</th><th>TARGET IMPATTO N+3 normalizzato</th></tr></table> <p>Grazie alla normalizzazione, la CM o il Comune potrebbe calcolare la baseline o Valore Pubblico Territoriale di partenza come media semplice o ponderata tra tutte le baseline degli indicatori analitici d'impatto normalizzati e compresi nell'Obiettivo di VPT. Poi, la CM o il Comune potrebbero calcolare il target o Valore Pubblico Territoriale atteso come media semplice o ponderata tra i target d'impatto normalizzati relativi all'indicatore sintetico di Valore Pubblico Territoriale considerato, per ogni singolo anno.</p> <table><tr><th>BASELINE VPT (o impatto medio normalizzato)</th><th>TARGET VPT (o impatto medio normalizzato) N+1</th><th>TARGET VPT (o impatto medio normalizzato) N+2</th><th>TARGET VPT (o impatto medio normalizzato) N+3</th></tr></table> <p>In tale ipotesi, il VPT viene calcolato come media degli impatti normalizzati (Valore Pubblico Territoriale in senso stretto).</p> <table><tr><th>IMPATTO</th><th>VALORE PUBBLICO TERRITORIALE ESTERNO (o IN SENSO STRETTO)</th></tr><tr><td>IMPATTO SOCIALE</td><td rowspan="4">Impatto Sociale normalizzato + Impatto Economico normalizzato + Impatto Ambientale normalizzato + Impatto Sanitario normalizzato / N. dimensioni d'impatto considerate (nell'esempio 4)</td></tr><tr><td>IMPATTO ECONOMICO</td></tr><tr><td>IMPATTO AMBIENTALE</td></tr><tr><td>IMPATTO SANITARIO</td></tr></table>	BASELINE IMPATTO normalizzato	TARGET IMPATTO N+1 normalizzato	TARGET IMPATTO N+2 normalizzato	TARGET IMPATTO N+3 normalizzato	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	IMPATTO	VALORE PUBBLICO TERRITORIALE ESTERNO (o IN SENSO STRETTO)	IMPATTO SOCIALE	Impatto Sociale normalizzato + Impatto Economico normalizzato + Impatto Ambientale normalizzato + Impatto Sanitario normalizzato / N. dimensioni d'impatto considerate (nell'esempio 4)	IMPATTO ECONOMICO	IMPATTO AMBIENTALE	IMPATTO SANITARIO	<p>Quanto Valore Pubblico Territoriale di partenza (baseline)?</p> <p>Quanto Valore Pubblico Territoriale atteso nei prossimi 3 anni (target)?</p>
BASELINE IMPATTO normalizzato	TARGET IMPATTO N+1 normalizzato	TARGET IMPATTO N+2 normalizzato	TARGET IMPATTO N+3 normalizzato													
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													
IMPATTO	VALORE PUBBLICO TERRITORIALE ESTERNO (o IN SENSO STRETTO)															
IMPATTO SOCIALE	Impatto Sociale normalizzato + Impatto Economico normalizzato + Impatto Ambientale normalizzato + Impatto Sanitario normalizzato / N. dimensioni d'impatto considerate (nell'esempio 4)															
IMPATTO ECONOMICO																
IMPATTO AMBIENTALE																
IMPATTO SANITARIO																
<p>Se la CM o il Comune volesse monitorare e rendicontare l'indice sintetico di VPT, all'interno del REPORT INTEGRATO, potrebbero calcolare il risultato del VPT (o Valore Pubblico Territoriale creato) come scostamento percentuale tra VPT raggiunto e VPT di partenza (o baseline). Il VPT creato misura il benessere addizionale medio complessivamente generato rispetto al VPT di partenza. La CM o il Comune potrebbero, infine, calcolare la sua capacità realizzativa, come scostamento percentuale medio degli impatti prodotti in un anno rispetto ai loro target di quell'anno. In pratica, si verifica la distanza tra il VPT creato e il VPT atteso.</p> <table><tr><th>DELTA RISULTATO-BASELINE: VPT CREATO</th><th>DELTA RISULTATO-TARGET: CAPACITÀ REALIZZATIVA</th></tr></table>	DELTA RISULTATO-BASELINE: VPT CREATO	DELTA RISULTATO-TARGET: CAPACITÀ REALIZZATIVA	<p>Quanto VPT creato (risultato)?</p> <p>Quanta capacità realizzativa?</p>													
DELTA RISULTATO-BASELINE: VPT CREATO	DELTA RISULTATO-TARGET: CAPACITÀ REALIZZATIVA															

Per le Città Metropolitane esiste già un **Osservatorio** che misura da anni il **Valore Pubblico creato** e una dashboard interattiva consultabile.

Figura 16 – Osservatorio sul Valore Pubblico delle Città Metropolitane



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

Sulla base delle priorità politiche definite nelle Linee Programmatiche di Mandato del Sindaco e su impulso del vertice amministrativo (Segretario Generale o Direttore Generale), il GdLI svolge le fasi 2 e 3 del processo previsto dalle Linee Guida. Nelle fasi 2 e 3 per ogni priorità politica, l'Integration Team (ad es., utilizzando il format di seguito riportato):

- a) svolge l'**analisi di contesto**, con evidenziazione delle criticità o minacce del contesto esterno (nella simulazione, riportato nella pagina successiva: Minaccia1) Basso afflusso di turisti; Minaccia 2) Basso livello reputazionale; Minaccia3) Basso indotto economico da parte degli alberghi; Minaccia4) Basso indotto economico da parte dei ristoranti e dei punti di debolezza (mancanza, tra le risorse umane, di profili quantitativamente e qualitativamente specializzati sullo sviluppo turistico) e di forza (mappatura 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: "TURISMO SOSTENIBILE" - Valorizzazione del territorio dal punto di vista turistico, occupazionale ed economico, avendo cura della sostenibilità ambientale);
- c) pianifica la **strategia attuativa dell'OVPT** quale modalità di attuazione dell'obiettivo di VPT ritenuta migliore tra le alternative possibili (nella simulazione VPT1_ST2: BRAND REPUTATION - Strategia di brand reputation a supporto dello sviluppo socio-economico delle imprese turistiche (alberghi e ristoranti) del territorio vincitrici degli incentivi);
- d) esplicita il **Responsabile politico** (Assessore allo sviluppo turistico) e il **Responsabile amministrativo** (Dirigente allo sviluppo turistico) dell'Obiettivo di VPT e delle sue strategie attuative;
- e) associa le categorie di **stakeholder** ad ogni dimensione d'impatto (nella simulazione: turisti, alberghi, ristoranti);
- f) individua gli **indicatori analitici (o monodimensionali) di impatto esterno** più adeguati per misurare le singole dimensioni dell'impatto delle politiche della CM o del Comune sul benessere dei destinatari (+ **TURISTI**: n. presenze turistiche registrate nelle imprese turistiche; + **REPUTAZIONE**: % di turisti che apprezzano il territorio e i suoi servizi turistici e che tornerebbero per una nuova vacanza; + **INDOTTO ECONOMICO ALBERGHI**: € indotto economico alberghi; + **INDOTTO ECONOMICO ALBERGHI**: € indotto economico alberghi), 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**] **solo per le Città Metropolitane e i Comuni grandi**. L'andamento atteso (miglioramento o peggioramento) del target rispetto alla baseline (nell'anno N+3 per l'impatto turistico: +20%) si può calcolare con la formula $[(\text{target}-\text{baseline})/\text{baseline}]*100$; nell'anno N+3 $[(480.000-400.000)/400.000]*100$; 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**] **solo per le Città Metropolitane e i Comuni grandi**. Si costruisce un **indice sintetico (o multidimensionale)** di impatto complessivo (o **Valore Pubblico Territoriale**) delle politiche e dei progetti della CM o del Comune sul benessere dei destinatari delle stesse aggregando gli indicatori, precedentemente normalizzati, tramite il calcolo della media semplice tra gli stessi (nella simulazione: il **target di VPT atteso N+3** si calcola facendo $(+20,0\% + 33,3\% + 30,0\% + 60,0\%) / 4$ ed è uguale a **+35,8%**). La media semplice ha numerosi limiti, mitigabili dall'uso della media ponderata: il vertice politico/amministrativo della CM o del Comune 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 turistico peso 30%; impatto reputazionale peso 40%; impatto economico per gli alberghi peso 15%; impatto economico per i ristoranti peso 15%), si potrebbero avere i seguenti valori $[(\text{turistico} + 20,0\%*30\%=+6,0\%) + (\text{reputazionale} + 33,3\%*40\%=+13,3\%) + (\text{economico per gli alberghi} + 30,0\%*15\%=+4,5\%) + (\text{economico per i ristoranti} + 60,0\%*15\%=+9,0\%)]$ ottenendo un **target di VPT atteso, di tipo ponderato, pari a +32,8%**, leggermente più basso rispetto all'impatto calcolato con la media semplice. La media ponderata consente di pesare gli impatti attesi sulla base delle priorità politiche.

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 turistico: +25%) si può calcolare con la formula $[(\text{risultato}-\text{baseline})/\text{baseline}]*100$ ovvero $[(500.000-400.000)/400.000]*100$.
- **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 $[(\text{risultato}-\text{target})/\text{target}]*100$ ovvero $[(500.000-480.000)/480.000]*100$.
- **Valore Pubblico Territoriale creato:** in termini complessivi, nell'anno N+3 la CM / Comune ha creato VPT in misura pari a +29,6% 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 $[(25,0\% + 33,3\% + 20,0\% + 40,0\%) / 4]$.
- **Capacità realizzativa del VPT:** nel terzo anno la CM / Comune ha creato VPT ma in misura inferiore rispetto a quello pianificato (-4,0% medio) a causa delle difficoltà realizzative sul fronte economico per gli alberghi (-7,7%) e i ristoranti (-12,5%).

*Format 1 – FORMAT e SIMULAZIONE di pianificazione del Valore Pubblico Territoriale
(celle con sfondo celeste solo per CM o Comuni grandi)*

PIAO SottoSezione 2.1) “Valore Pubblico Territoriale” (ciclo N+1-N+3)														
a) ANALISI DI CONTESTO	PUNTI DI FORZA INTERNI (all’amministrazione)	PdF1) Mappatura processi				PdD1) Mancanza, tra le risorse umane, di profili quantitativamente e qualitativamente specializzati sullo sviluppo turistico					PUNTI DI DEBOLEZZA INTERNI (all’amministrazione)			
	OPPORTUNITA’ ESTERNE (all’amministrazione)	Opp1) Finanziamenti europei per l’erogazione di incentivi economici a favore delle imprese turistiche				Min1) Basso afflusso di turisti Min2) Basso livello reputazionale Min3) Basso indotto economico da parte degli alberghi Min4) Basso indotto economico da parte dei ristoranti					MINACCE ESTERNE (all’amministrazione)			
b) OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO TERRITORIALE						g) INDICE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO TERRITORIALE								
Codice	Denominazione sintetica					Baselin e	Target				Risultato (solo nel REPORT PIAO)			
VPT1)	"TURISMO SOSTENIBILE" Valorizzazione del territorio dal punto di vista turistico, occupazionale ed economico, avendo cura della sostenibilità ambientale					Anno di avvio politica	Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Anno N+3	Anno N+3	Capacità realizzata		
c) STRATEGIA														
Codice	Denominazione sintetica													
VPT1_ST2)	"BRAND REPUTATION" Strategia di <i>brand reputation</i> a supporto dello sviluppo socio-economico delle imprese turistiche (alberghi e ristoranti) del territorio vincitrici degli incentivi													
d) RESPONSABILI		e) STAKE HOLDER	f) INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO											
Responsabil e politico	Responsabil e amministrat ivo		Dimensione	Formula	Polari tà	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 allo sviluppo turistico	Dirigente allo sviluppo turistico	Turisti	SOCIALE (turistica)	(risposta a Minaccia 1) + TURISTI n. presenze turistiche registrate nelle imprese turistiche	+	400.000	410.000	450.000	480.000	+20,0%	500.000	+25,0%	+4,2%	Mitur (link)
		Turisti	SOCIALE (reputazionale)	(risposta a Minaccia 2) + REPUTAZIONE % di turisti che apprezzano il territorio e i suoi servizi turistici e che tornerebbero per una nuova vacanza	+	30.000	33.000	37.000	40.000	+33,3%	40.000	+33,3%	0,0%	Mitur (link)
		Alberghi	ECONOMICO (alberghi)	(risposta a Minaccia 3) + INDOTTO ECONOMICO ALBERGHI € indotto economico alberghi	+	1.000.000	1.000.000	1.100.000	1.300.000	+30,0%	1.200.000	+20,0%	-7,7%	Mitur (link)
		Ristoranti	ECONOMICO (ristoranti)	(risposta a Minaccia 4) + INDOTTO ECONOMICO ALBERGHI € indotto economico alberghi	+	500.000	500.000	600.000	800.000	+60,0%	700.000	+40,0%	-12,5%	Mitur (link)

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.2) PERFORMANCE

La SottoSezione 2.2) è la seconda articolazione della Sezione 2) “VP, Performance e Anticorruzione”, secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022, e va predisposta in modo differenziato per fascia dimensionale (Comuni piccoli e medi: Base; Comuni grandi e CM: Avanzata).

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

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO TERRITORIALE, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE		B	A
2.2) Performance			
1. STRUTTURA	<ul style="list-style-type: none"> La SottoSezione 2.2) può contenere la programmazione delle sole performance organizzative o anche di quelle performance individuali a seconda che l’ente decida di definire queste ultime nel PIAO oppure tramite qualche strumento extra PIAO (ad es., provvedimento del SG o DG). In entrambi i casi, l’art. 6 del d.l. 80/2021 prevede che l’ente definisca il contributo della performance individuale ai risultati della performance organizzativa: benché non obbligatoria per gli enti sotto i 50 dipendenti si suggerisce a tutti di provvedere. La SottoSezione 2.2), con riferimento alla performance organizzativa, è strutturabile in due parti dalle CM e dai Comuni che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali a specifici Obiettivi di VPT: <ul style="list-style-type: none"> una PARTE <i>GENERALE</i>, utile ad attestare il rispetto degli adempimenti richiesti da norme e/o regolamenti e a programmare performance trasversali all’intera CM o Comune e non funzionali ad uno specifico OVPT in particolare; una PARTE <i>FUNZIONALE</i>, comprendente obiettivi e indicatori di performance organizzativa funzionali a specifici Obiettivi di VPT pianificati: <i>ad es., si pensi ad un obiettivo di miglioramento della quantità/qualità -oltreché della loro produttività e tempestività (+performance)- degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche, al fine ultimo di favorire lo sviluppo turistico metropolitano o comunale sia dal punto di vista sociale che economico (+VPT).</i> La SottoSezione 2.2), con riferimento alla performance individuale, va predisposta nel caso in cui la CM o il Comune intenda programmare le performance individuali di risultato e comportamentali all’interno del PIAO. Le performance individuali possono anche essere programmate anche all’esterno del PIAO, ma comunque in modo direttamente funzionale alle performance organizzative e indirettamente funzionale al VPT: <ul style="list-style-type: none"> nel caso in cui la CM o il Comune programmi tutte le performance individuali all’interno del PIAO, il documento diventa molto corposo e di più difficile lettura, però consente di presidiare direttamente la costruzione delle stesse come contributi funzionali alle performance organizzative e agli OVPT, attraverso appositi codici alfanumerici; nel caso in cui la CM o il Comune programmi le performance individuali non dirigenziali all’esterno del PIAO (mentre quelle dei dirigenti vanno comunque ricomprese), il documento diventa più leggero, ma occorrerà prestare maggiore attenzione a costruire le stesse, nell’ambito di documenti extra PIAO, come contributi funzionali alle performance organizzative e agli OVPT, utilizzando appositi codici alfanumerici collegati ai codici del PIAO; in entrambi i casi, l’amministrazione programma/rendiconta le performance individuali comportamentali tenendo conto delle indicazioni contenute nella Direttiva Zangrillo del 28 novembre 2023 e della Riforma sul “merito”. 	NO	SI
2. CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> Se un obiettivo di performance: <ul style="list-style-type: none"> è comune a tutto l’ente (ad es. tempestività pagamenti), andrebbe inserito nella parte <i>generale</i> della SottoSezione 2.2); è relativo ad una specifica area organizzativa ed è funzionale ad uno specifico OVPT, andrebbe inserito nella parte <i>funzionale</i>, riportando il codice alfanumerico di collegamento con quest’ultimo. La SottoSezione sulla performance organizzativa comprende contenuti diversi: <ul style="list-style-type: none"> La PARTE <i>GENERALE</i> può contenere obiettivi relativi a performance <i>generali e/o obbligatori</i> utili: <ul style="list-style-type: none"> ✓ ad introdurre novità diffuse nella CM o nel Comune (<i>es. introduzione di un nuovo software</i>); ✓ ad introdurre miglioramenti organizzativi trasversali alle unità organizzative della CM o del Comune (<i>es. mappatura e semplificazione dei processi</i>); ✓ a migliorare la performance di tutte le unità organizzative della CM o del Comune (<i>es. ridurre del 10% i costi</i>); ✓ a favorire comportamenti uniformi da parte di tutte le unità organizzative della CM o del Comune (<i>es. monitorare il livello di raggiungimento degli obiettivi del PIAO al 30.06</i>); ✓ a garantire il rispetto degli adempimenti da parte di tutte le unità organizzative della CM o del Comune (<i>es. ridurre i tempi di pagamento; rispettare gli obblighi di trasparenza</i>); ✓ obiettivi relativi alla salute delle risorse umane, strumentali ed economico-finanziarie dell’intera CM o del Comune (<i>es. pari opportunità ed equilibrio di genere; piena accessibilità; digitalizzazione; economicità</i>). ✓ favorire il rispetto degli obiettivi trasversali di semplificazione, accessibilità digitale o fisica, pari opportunità La PARTE <i>FUNZIONALE</i> contiene, per ogni specifico Obiettivo di VPT pianificato e connessa strategia attuativa: <ul style="list-style-type: none"> a) l’Obiettivo di performance funzionale ad una sola strategia e ad un solo OVPT, secondo un rapporto 1aN (per ogni OVPT più strategie, per ogni strategia più obiettivi di performance); b) il Responsabile amministrativo; c) gli Stakeholder interni ed esterni; d) gli Indicatori di performance utilizzabili per misurare l’efficacia e l’efficienza attesa. 	Si veda tabella 21	
3. MISURAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Per fotografare l’anagrafica degli indicatori di performance va definita la dimensione base (<i>efficacia o efficienza</i>) e la sub-dimensione o dimensione avanzata (<i>efficacia quantitativa erogata o fruita, efficacia qualitativa erogata o percepita; o ancora efficienza economico-finanziaria, strumentale, produttiva, temporale</i>) 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 CM o il Comune potrebbe quantificare l’eventuale scostamento del risultato rispetto al target e l’andamento rispetto alla baseline. 	Si veda tabella 21	
4. FORMA	<ul style="list-style-type: none"> Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: <ul style="list-style-type: none"> per la PARTE <i>GENERALE</i>, la CM o il Comune può ispirarsi ai criteri di selettività delle informazioni e semplificazione della comunicazione, senza forme predefinite; per la PARTE <i>FUNZIONALE</i>, la CM o il Comune può utilizzare il format proposto al termine della SottoSezione. 	NO	SI
5. MODALITÀ	<p>La SottoSezione 2.2) del PIAO viene predisposta dall’Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 4), nel rispetto di quanto previsto per gli enti locali dalla normativa di riferimento e dall’ANCI: si suggerisce di predisporre la prima bozza 2 mesi prima di approvare il PIAO e di apportare le revisioni entro il consolidamento (entro 1 mese dall’approvazione del bilancio previsionale).</p> <p>La SottoSezione 2.2) del REPORT viene predisposta dall’IT seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza 2 mesi prima di approvare il REPORT e di apportare le revisioni entro GIUGNO.</p>	NO	SI

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

La SottoSezione 2.2) può essere strutturata in due parti dalle CM o dai Comuni che intendano distinguere i contenuti generali da quelli relativi a specifici Obiettivi di performance funzionali a obiettivi di VPT.

La PARTE *GENERALE* contiene obiettivi relativi a performance *generali* e/o *obbligatorie* utili all'intera CM o Comune. In tal caso, l'ente locale avrà cura di costruire l'obiettivo in modo tale da favorire sia la trasversalità a tutte le unità organizzative che il suo coordinamento.

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

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

Tabella 20 – Tassonomia indicatori di performance/salute

Tipo Risorse	DIM. avanzata	TASSONOMIA
UMANE	SALUTE DI CLIMA E DI	[Quantità] • N. o % iniziative di benessere organizzativo, pari opportunità, inclusione, equilibrio di genere • N. o % destinatari delle iniziative
		[Qualità] • N. o % pari opportunità o equilibrio di genere o benessere organizzativo
STRUMENTALI	SALUTE INFRASTRUTTURALE	[Quantità] • N. o % iniziative infrastrutturali (<i>accessibilità delle strutture; sicurezza delle strutture; efficienza energetica delle strutture</i>) • N. o % destinatari delle iniziative
		[Qualità] • N. o % livello di sicurezza, di piena accessibilità, di efficientamento energetico
	SALUTE DIGITALE	[Quantità] • N. o % iniziative di digitalizzazione (<i>infrastrutture e architettura digitale; dotazioni informatiche; sistemi informativi; digitalizzazione di processi o servizi; piattaforme collaborative; banche dati; sicurezza e privacy; inclusione e accessibilità digitale; competenze digitali</i>) • N. o % destinatari delle iniziative
		[Qualità] • N. o % livello di digitalizzazione
ECO-FIN	SALUTE ECO-FIN	[Quantità] • € o % iniziative economico-finanziarie (<i>investimenti, finanziamenti, pagamenti</i>) • N. o % destinatari delle iniziative
		[Qualità] • € o % livello di equilibrio economico, finanziario, patrimoniale

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

Quale rapporto tra Valore Pubblico Territoriale, impatti e performance?

Il VPT, come **valore dei valori**, può essere misurato in termini di impatto complessivo medio (o “impatto degli impatti”) di una politica o un progetto sull'insieme delle dimensioni del benessere dei destinatari (*ad es., una politica che 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 → +VPT.**

Tabella 21 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 2.2) PERFORMANCE (PARTE FUNZIONALE)

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

Le Città Metropolitane e i Comuni grandi potrebbero misurare la performance media.

Tabella 22 – Indice sintetico di efficacia media o di efficienza media

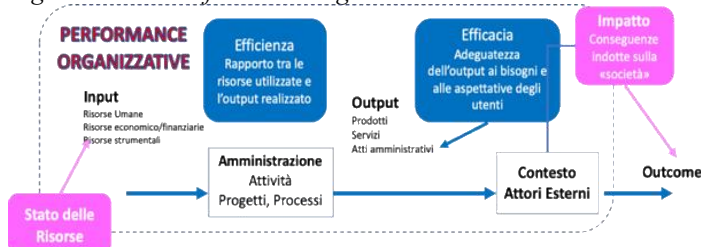
e) INDICE SINTETICO DI EFFICACIA MEDIA O EFFICIENZA MEDIA				DOMANDE GUIDA
<p>La CM o il Comune grande potrebbe individuare, per ogni Obiettivo di performance, un indice sintetico di performance media (efficacia media e/o di efficienza media). Per indice sintetico di performance media s'intende: <i>lo strumento di misurazione dell'efficacia o dell'efficienza media, nei casi in cui la CM o il Comune grande tenga distinte tali dimensioni di performance per monitorare i relativi livelli</i>. Per pianificare l'indice sintetico di efficacia o di efficienza media, partendo dall'anagrafica degli indicatori elementari di performance precedentemente esplicitata, la CM o il Comune grande dovrebbe preliminarmente normalizzare il target di ogni performance, secondo quanto illustrato nella SottoSezione 2.1) Valore Pubblico.</p> <p>Poi, l'ente 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 CM o il Comune potrebbe calcolare l'efficacia (o efficienza) media attesa come media semplice o ponderata tra i target di performance normalizzati, per ogni singolo anno.</p>				<p>Quanta efficacia/efficienza media di partenza (baseline)?</p> <p>Quanta efficacia/efficienza media attesa nei prossimi 3 anni (target)?</p>
BASILINE PERFORMANCE MEDIA	TARGET PERFORMANCE MEDIA N+1	TARGET PERFORMANCE MEDIA N+2	TARGET PERFORMANCE MEDIA N+3	

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

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

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

Figura 17 – Le Performance Organizzative nelle LG 1/2017 del DFP



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

Tabella 23 – Tassonomia degli indicatori di efficacia

DIM. avanzata	TASSONOMIA
QUANTITA' EROGATA (prospettiva ente)	N. servizi/prodotti
	N. atti e provvedimenti amministrativi
	N. documenti
	N. prestazioni
	N. iniziative
	N. eventi
	N. controlli
	N. progetti
	N. processi
	Volumi
	€ finanziamenti (incentivi) o € investimenti
	% avanzamento servizi-prestazioni-progetti-interventi
	N. Sanzioni
QUANTITA' FRUITA (prospettiva stakeholder)	N. o % utenti
QUALITA' EROGATA (prospettiva ente)	% rispetto standard di qualità (es. tempi del servizio)
QUALITA' PERCEPITA (prospettiva stakeholder)	N. utenti soddisfatti / N. utenti intervistati

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 24 – Tassonomia degli indicatori di efficienza

DIM. avanzata	TASSONOMIA
ECONOMICO - FINANZIARIA	Output /Input eco-fin Quantità servizi / € spese o costi
STRUMENTALE	% capacità di spesa o di entrata Output /Input strumentali Quantità servizi / N. Risorse Strumentali
PRODUTTIVA	Output /Input produttivi Quantità servizi / N. Risorse Umane
TEMPORALE	Output /Input temporali Quantità servizi / N. tempi

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:

- 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_ST2_PERF1: Incremento quantità e qualità degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche del territorio (EFFICACIA); e VPT1_ST2_PERF2: Efficientamento economico, strumentale, produttivo e temporale della procedura di gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche del territorio (EFFICIENZA). Nell'ipotesi in cui la CM o il Comune non intenda misurare i livelli medi di efficacia e di efficienza, allora potrà utilizzare i relativi indicatori insieme, senza distinzione.
- esplicita il **Responsabile amministrativo** (nella simulazione: Dirigente Ufficio turismo) dell'Obiettivo di performance;
- associa le categorie di **stakeholder** ad ogni obiettivo, selezionandole tra quelle dell'OVPT (nella simulaz., imprese turistiche);
- individua gli **indicatori di efficacia e di efficienza** più adeguati per misurare le singole dimensioni della performance: per ogni indicatore va definita la **baseline**, un **target** per ogni anno del triennio, la **fonte** dati.

Pur ricordando che sarebbe sufficiente utilizzare le celle non colorate in celeste per rispettare il dettato dello schema di piano tipo del DM 132/2022, la CM o il Comune 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 $\frac{[(\text{risultato}-\text{baseline})/\text{baseline}]*100}{}$ ovvero: $\frac{[(60.000-50.000)/50.000]*100}{}$.
- [TARGET-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto al target (nell'anno N+3 per la quantità erogata: 0%) si può calcolare con la formula $\frac{[(\text{risultato}-\text{target})/\text{target}]*100}{}$ che dimostra totale capacità realizzativa.
- In termini complessivi, la CM o il Comune 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 delle minori performance realizzate rispetto a quelle attese, in termini di rispetto degli standard reputazionali (-25,0%) e a causa del peggioramento della qualità percepita da parte delle imprese turistiche (-5,6%).
- Sempre in termini complessivi, la CM o il Comune 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 (-26,7%) e della lentezza (-26,7%) nella gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche.

*Format 2 – FORMAT e SIMULAZIONE di programmazione delle performance funzionali alla creazione del Valore Pubblico Territoriale pianificato
(celle con sfondo celeste solo per CM o Comuni grandi).*

PIAO SottoSezione 2.2) “Performance” (ciclo N+1-N+3)																
a) OBIETTIVO di PERFORMANCE		b) RESP ONS.	c) STAKE HOLD ER	d) INDICATORI DI PERFORMANCE												
Cod.	Denominazi one sintetica	Respo nsab. ammi nistrati vo	STK inter ni e ester ni	Dimensione		Formula	Pol arità	Baselin e Anno N	Target			Risultato Anno N+3 (SOLO NEL REPORT)			Fonte	
									Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Delta Baseline	Delta Target			
VPT1_ST2 _PERF1)	Incremento quantità e qualità degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche del territorio			EFFICACIA	quantità erogata	+ promozione del brand reputazionale delle imprese turistiche del territorio <i>n. eventi di promozione del brand delle imprese turistiche</i>	+	50.000	54.000	58.000	60.000	60.000	44,4%	20,0%	-7,6 %	Banc a dati uffici o turis mo (link)
					quantità fruita	+ beneficiari <i>n. imprese turistiche partecipanti agli eventi promozionali</i>	+	400.000	450.000	500.000	550.000	550.000	37,5%	0,0%		
					qualità erogata	+ standard reputazionali <i>n. standard reputazionali rispettati</i> <i>n. standard reputazionali da rispettare</i>	+	50	75	75	100	75	50,0%	-25,0%		
					qualità percepita	+ customer satisfaction <i>n. imprese turistiche partecipanti agli eventi promozionali soddisfatte</i> <i>n. imprese turistiche partecipanti agli eventi promozionali</i>	+	50	70	80	90	85	70,0%	-5,6%		
VPT1_ST2 _PERF2)	Efficientamento economico, strumentale, produttivo e temporale della procedura di gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche del territorio	Dirigente Uffici o turismo	I: Uff. bilancio I: Uff. personale E: Imprese turistiche	EFFICIENZA								30,0%	-13,3%	Banc a dati uffici o turis mo (link)		
					economico - finanziaria	+ risparmi nelle spese di gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche <i>n. imprese turistiche partecipanti agli eventi promozionali</i> <i>€ spese di gestione degli eventi promozionali</i>	+	50	60	70	75	75	50,0%		0,0%	
					strumentale	+ sinergia nell'utilizzo della piattaforma di gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche <i>n. imprese turistiche partecipanti agli eventi promozionali</i> <i>n. piattaforme digitali utilizzate per gestire gli eventi promozionali</i>	+	50	60	65	75	75	50,0%		0,0%	
					produttiva	+ produttività nella gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche <i>n. imprese turistiche partecipanti agli eventi promozionali</i> <i>n. Risorse Umane coinvolte nella gestione degli eventi promozionali</i>	+	50	60	70	75	55	10,0%		-26,7%	
				temporale	+ velocità nella gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche <i>n. imprese turistiche partecipanti agli eventi promozionali</i> <i>n. giorni per gestire gli eventi promozionali</i>	+	50	55	65	75	55	10,0%	-26,7%			

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.3) ANTICORRUZIONE

La 2.3) è la terza SottoSezione della Sezione 2) “VP, Performance e Anticorruzione”, secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022, e va predisposta in modo differenziato per fascia dimensionale (Comuni piccoli e medi: Base; Comuni grandi e CM: Avanzata), ricordando che il “NO” suggerisce l’esonero per i Comuni piccoli e medi. **Il riferimento è costituito dalle indicazioni dell’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).**

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

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

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO TERRITORIALE, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE B		B	A
2.3) Anticorruzione			
1. STRUTTURA	<ul style="list-style-type: none"> La SottoSezione 2.3) sulla Prevenzione della corruzione e sulla trasparenza è strutturabile in due parti dalle CM o dai Comuni che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali a proteggere specifici OVPT: <ul style="list-style-type: none"> una PARTE GENERALE, predisposta nel rispetto della normativa anticorruzione, dei PNA e degli atti di regolazione di ANAC e volta a programmare tutti gli obiettivi anticorruzione e trasparenza e le relative misure (generali e specifiche) che non siano direttamente funzionali a proteggere e quindi creare Valore Pubblico Territoriale. una PARTE FUNZIONALE, comprendente gli obiettivi anticorruzione e trasparenza e le relative misure (specifiche) che siano direttamente funzionali a proteggere specifiche performance e, quindi, specifici Obiettivi di VPT: <i>si pensi ad un obiettivo di rafforzamento degli standard comportamentali e dei processi digitali per ridurre rischi corruttivi sulle sponsorizzazioni di eventi di promozione del brand delle imprese turistiche (-rischi), volto a proteggere la quantità/qualità degli stessi e la loro produttività e tempestività (+performance), al fine ultimo di favorire lo sviluppo turistico metropolitano o comunale sia dal punto di vista sociale che economico (+VPT).</i> 	NO	SI
2. CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> Ogni parte della SottoSezione 2.3) comprende contenuti diversi, rispondendo a precise funzioni informative: <ul style="list-style-type: none"> PARTE GENERALE: contiene l’analisi dei rischi e la programmazione delle misure anticorruzione riferite a tutti i processi della CM/Comune già mappati nell’Allegato unico della SottoSezione 2.1) VPT. La valutazione e il trattamento dei rischi vanno esposti in forma sintetica nel PIAO e in forma analitica nell’Allegato unico della SottoSezione 2.3) PARTE FUNZIONALE, a valle della fotografia della carta d’identità organizzativa dei processi funzionali a proteggere gli specifici obiettivi di performance e quindi ogni specifico OVPT, dopo la fase del risk assessment, e nell’ambito della fase di risk treatment, la CM o il Comune programma gli obiettivi anticorruzione e trasparenza e le specifiche misure e associa adeguati indicatori per quantificare l’attuazione delle misure definite secondo il PNA). Onde consentire la programmazione e il successivo monitoraggio ogni catena di generazione del Valore Pubblico Territoriale deve essere contraddistinta da apposito codice alfanumerico (ad es. VPT1_PERF1_ANT1: è la prima misura specifica anticorruzione che protegge il primo obiettivo di performance relativo al primo Obiettivo di VPT). 	Si veda tabella 27	
3. MISURAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Per pianificare le misure anticorruzione e trasparenza attese vanno quantificati la baseline e i target triennali. Per rendicontare le misure anticorruzione e trasparenza realizzate va quantificato ogni risultato annuale conseguito mediante il monitoraggio del RPCT secondo le indicazioni fornite da ANAC nel PNA 2019 (e relativo allegato) e nel PNA 2022. L’ente quantifica lo scostamento del risultato rispetto al target e l’andamento rispetto alla baseline, per far emergere le criticità riscontrate ed individuare i correttivi da apportare per la programmazione successiva. 	Si veda tabella 27	
4. FORMA	<ul style="list-style-type: none"> Ogni parte va rappresentata in modo tale da semplificare la comunicazione dei contenuti, ricorrendo alle soluzioni proposte dall’ANAC: <ul style="list-style-type: none"> per la PARTE GENERALE, la CM o il Comune deve attenersi alle indicazioni fornite da ANAC, ispirandosi comunque ai criteri di semplificazione comunicativa; per la PARTE FUNZIONALE, la CM o il Comune può utilizzare il format proposto al termine della SottoSezione. 	NO	SI
5. MODALITÀ	<p>La SottoSezione 2.3) del PIAO viene predisposta dal RPCT, anche autonomamente ma coordinandosi con l’Integration Team della CM o del Comune, 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 2 mesi prima di approvare il PIAO e di apportare le revisioni entro il consolidamento (entro 1 mese dall’approvazione del bilancio previsionale).</p> <p>La SottoSezione 2.3) del REPORT viene predisposta dall’Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6), richiamando la Relazione annuale del RPCT prevista dalla Legge n. 190/2012.</p>	NO	SI

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

Tutta la programmazione anticorruzione deve essere contenuta nel PIAO, senza possibilità che 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 CM o dai Comuni grandi, 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 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 Territoriale;

- Anagrafica: rinvio alla Sezione 1) Anagrafica del PIAO, evitando qualsiasi duplicazione;
- Analisi del contesto esterno e interno: rinvio all'analisi effettuata nella sottosezione del PIAO 2.1) Valore Pubblico, ove quest'ultima sia esaustiva ai fini della programmazione della strategia di prevenzione della corruzione. In caso contrario, occorre valorizzare (ovvero aggiungere) tutti gli elementi considerati rilevanti a tal fine.

Rispetto al CONTESTO ESTERNO, da inserire nella SottoSezione 2.1) VP e qui da richiamare, occorre indicare le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente nel quale la CM/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 e nella scelta di misure di contenimento adeguate.

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

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

- Metodologia di valutazione del rischio: partendo dalla mappatura unica inserita nell'Allegato unico della SottoSezione 2.1), parte generale, occorre procedere all'identificazione, analisi-valutazione del rischio corruttivo e, poi, alla definizione delle misure, nell'ambito dell'Allegato unico della presente SottoSezione 2.3) parte generale. In tale punto, la 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 comunale 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 25 – 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 26 – Contenuti dell'Allegato unico della SottoSezione 2.3) Rischi corruttivi e trasparenza

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

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

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

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

1) CARTA D'IDENTITÀ DEL PROCESSO E IDENTIFICAZIONE DELL'AREA DI RISCHIO										
Obiettivo di VPT e Obiettivo di performance da proteggere	Unità organizzativa	N. processo	Nome processo	Procedimento da cui deriva il processo	Area rischi	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.

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 CM o il Comune 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 27 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 2.3) ANTICORRUZIONE (PARTE FUNZIONALE)

ANALISI DI CONTESTO		DOMANDE GUIDA		B	A
Fase 1)	ANALISI DI CONTESTO ESTERNO <i>SPECIFICA</i> : 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 <i>SPECIFICA</i> (CARTA D'IDENTITÀ DEL PROCESSO): con riferimento ad ogni Obiettivo di Performance che si vuole proteggere, e quindi all'Obiettivo di VPT collegato, la CM o il Comune 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?		SI	SI
RISCHI		DOMANDE GUIDA		B	A
Fasi 2-3)	Con riferimento ad ogni Obiettivo di Performance, e quindi all'Obiettivo di VPT che si vuole proteggere, la CM o il Comune dovrebbe svolgere il risk assessment , analizzando gli eventi rischiosi e valutandone il livello di rischio, tra basso, medio o alto. <i>La SottoSezione 2.3) parte funzionale, è dedicata prioritariamente ai rischi corruttivi, ma le CM o i Comuni potrebbero gestire al suo interno anche altre categorie di rischio.</i>	Quali rischi? Quanti rischi?		SI	SI
Fase 4)	a) OBIETTIVI E MISURE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA La CM o il Comune pianifica uno o più <i>obiettivi di prevenzione della corruzione</i> e declina ognuno di essi in una o più misure specifiche di gestione del rischio corruttivo. Per misura specifica di gestione del rischio corruttivo, da individuarsi nella fase di risk treatment , s'intende: <i>una misura anticorruzione o trasparenza funzionale a proteggere - direttamente- uno specifico Obiettivo di performance e -indirettamente- una specifica strategia di creazione e quindi uno specifico Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale.</i> Per ogni Obiettivo di Performance: va programmata almeno una misura funzionale alla sua protezione e alla sua creazione (-rischi→+performance→+VPT), da rappresentarsi tramite codici alfanumerici: es VPT1 ST1 PERF1 ANT1).	DOMANDE GUIDA 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	A
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO Per Responsabile amministrativo della misura s'intende <i>il Dirigente al quale viene assegnata la misura</i> , sotto il coordinamento del RPCT.		DOMANDE GUIDA Chi è il Responsabile amministrativo?		B	A

c) STAKEHOLDER					DOMANDE GUIDA		B	A
Per stakeholder esterno s'intendono: i cittadini, le imprese, le organizzazioni Non profit e gli altri soggetti destinatari o semplicemente interessati alla misura. Per stakeholder interno s'intende: un altro ufficio della CM o del Comune che è interessato o che contribuisce alla misura.					Chi è interessato alla misura? Chi contribuisce alla misura?		NO	SI
d) INDICATORI DI GESTIONE DEL RISCHIO					DOMANDE GUIDA		B	A
Per Indicatore di gestione del rischio s'intende: 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).					Quali indicatori per misurare l'attuazione della misura Anticorruzione o trasparenza come protezione degli Obiettivi di Performance (e degli OVPT)? Quale formula? Qualità polarità di movimento? Quale fonte dati?		SI	SI
Codice alfanumerico VPT PERF ANT ANT1	DIMENSIONE MISURA	FORMULA MISURA	POLARITÀ MISURA	FONTE DATI MISURA				
Per programmare ogni indicatore di performance vanno indicati la baseline (Anno N) e i target annuali attesi (anno N+1, N+2, N+3).					Quanta protezione l'anno precedente (baseline)? Quanta protezione attesa (target)?		SI	SI
BASILINE MISURA	TARGET MISURA N+1	TARGET MISURA N+2	TARGET MISURA N+3					
Per monitorare e rendicontare ogni indicatore analitico di gestione del rischio corruttivo la CM o il Comune calcola: <ul style="list-style-type: none"> 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, per finalità interpretative, un campo note dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti. 					Quanta protezione realizzata (risultato)? Quanto scostamento rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)? Quanto scostamento rispetto al target (delta risultato-target)?		SI	SI
RISULTATO MISURA	DELTA RISULTATO- BASELINE MISURA	DELTA RISULTATO-TARGET MISURA	NOTE					

La prevenzione della corruzione è dimensione del Valore Pubblico Territoriale, nella maggior parte dei casi ponendosi come leva per la sua protezione, e divenendo in taluni casi anche leva di creazione: in entrambi i casi, la CM o il Comune 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 CM o Comune e degli esiti dell'attività di monitoraggio sul Piano, e comunque sempre in modo che siano funzionali alle strategie di creazione del Valore Pubblico Territoriale contenute nella SottoSezione 2.1) del PIAO. Per individuare gli obiettivi di prevenzione della corruzione e le misure specifiche in cui i primi possono essere declinati occorre fare riferimento alle indicazioni fornite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione nell'ambito dei vari PNA.

Tabella 28 – Obiettivi e misure anticorruzione e trasparenza (rielaborazione da ANAC)

Obiettivi	Misure
Rafforzamento analisi dei rischi e misure di prevenzione con riguardo alla gestione dei fondi europei e del PNRR	Controllo
Rafforzamento analisi dei rischi e misure di prevenzione rispetto 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 <i>performance</i>	
Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli <i>stakeholder</i> , sia interni che esterni	Trasparenza
Informatizzazione dei flussi per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente (AT)"	
Miglioramento continuo della chiarezza e conoscibilità dall'esterno dei dati presenti nella sezione AT	
Miglioramento dell'organizzazione dei flussi informativi e della comunicazione al proprio interno e verso l'esterno	Standard di comportamento
Promozione delle pari opportunità per l' accesso agli incarichi di vertice (trasparenza ed imparzialità dei processi di valutazione)	
Revisione della regolamentazione interna (a partire dal codice di comportamento e dalla gestione dei conflitti di interessi)	Regolamentazione
Miglioramento del ciclo della <i>performance</i> in una logica integrata (<i>performance</i> , trasparenza, anticorruzione)	Integrazione e Semplificazione
Integrazione tra sistema di monitoraggio del PTPCT o della SottoSezione 2.3) e il monitoraggio degli altri sistemi di controllo interni	
Coordinamento della strategia di prevenzione della corruzione con quella del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo	
Digitalizzazione dell'attività di rilevazione e valutazione del rischio e di monitoraggio	Digitalizzazione
Incremento della formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e sulle regole di comportamento per il personale della struttura dell'ente anche ai fini della promozione del Valore Pubblico Territoriale	Formazione
Soluzioni innovative per favorire la partecipazione degli <i>stakeholder</i> alla elaborazione della strategia di prevenzione della corruzione	Sensibilizzazione e partecipazione
Promozione di strumenti di condivisione di buone pratiche (ad es. 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 VPT** corrispondono alle SottoSezioni 2.2) (Performance) e 2.3) (Rischi corruttivi) e rispondono alle domande “**come creare il VPT?**” e “**come proteggere il VPT?**”, da affrontare in modo integrato così da proteggere gli specifici Obiettivi di performance con specifiche misure anticorruzione. In tal modo, la gestione dei rischi migliora le performance, perché fornisce informazioni utili ad assumere decisioni migliori. Quali indicatori si potrebbero utilizzare a tal fine? Di seguito, si propone una tassonomia di indicatori a partire dal PNA 2019.

Tabella 29 – Tassonomia di indicatori anticorruzione e trasparenza (All. 1, PNA 2019)

TASSONOMIA	
Controllo	<i>N. pratiche controllate / N. pratiche totali</i> <i>N. atti controllati / N. atti totali</i> <i>N. provvedimenti controllati / N. provvedimenti totali</i> <i>N. affidamenti controllati / N. affidamenti totali</i> <i>N. incarichi controllati / N. incarichi totali</i> <i>N. rendiconti controllati / N. rendiconti totali</i> <i>N. pagamenti controllati / N. pagamenti totali</i> <i>N. concorsi controllati / N. concorsi totali</i> <i>N. check list M&T compilate / N. check list M&T da compilare</i> <i>N. provvedimenti registrati dalla Corte dei conti / N. provvedimenti trasmessi soggetti a controllo</i> <i>N. o % verifiche di dichiarazioni rese / N. dichiarazioni acquisite</i>
Trasparenza	<i>N. o % pubblicazioni di un determinato atto/dato/informazione oggetto di pubblicazione</i> <i>% aggiornamento della sezione amministrazione trasparente del sito istituzionale</i> <i>N. istanze di accesso civico trattate entro i termini normativamente previsti / N. istanze totali pervenute</i>
Standard di comportamento	<i>N. o % standard rispettati</i>
Regolamentazione	<i>N. o % regolamentazioni adottate</i>
Integrazione e Semplificazione	<i>N. o % processi e/o servizi mappati</i> <i>N. o % processi e/o servizi semplificati</i>
Digitalizzazione	<i>N. o % processi e/o servizi digitalizzati</i>
Formazione	<i>* Le azioni formative vanno programmate all'interno della SottoSezione Formazione</i>
Sensibilizzazione e partecipazione	<i>N. interventi di sensibilizzazione come la giornata della trasparenza</i> <i>N. o % azioni per agevolare, sensibilizzare, garantire i segnalanti</i>

Nell'ambito della fase 4 del processo di PIAO previsto dalle Linee Guida, con riferimento ad ogni Obiettivo di performance (e correlato Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale), l'Integration Team:

- Nell'esempio, il REPORT PIAO evidenzia che la CM o il Comune, al terzo anno, ha attuato il 100% delle misure anticorruzione e trasparenza programmate, mettendo quindi in sicurezza le performance e, quindi, la creazione di Valore Pubblico Territoriale.

PIAO SottoSezione 2.3) "Anticorruzione e Trasparenza"																			
OBIETTIVO di PERFORMANCE e di VPT da proteggere		Fase 1) CARTA D'IDENTITÀ PROCESSO	Fasi 2-3) RISK ASSESSMENT		Fase 4) RISK TREATMENT														
					a) OBIETTIVO anticorruzione e trasparenza			b) RESPONSABILITÀ	c) STAKEHOLDER	d) INDICATORE di Corruption Risk Management									
					Rafforzamento standard comportamentali e processi digitali per ridurre rischi corruttivi sulle sponsorizzazioni di eventi promozionali														
					a) MISURE anticorruzione e trasparenza														
Cod.	Denominazione sintetica	Denominazione processo	Eventi rischiosi	Valutazione rischi	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_ST2 - PERF1) e PERF2)	Incremento quantità e qualità degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche del territorio Efficientamento economico, strumentale, produttivo e temporale della procedura di gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche del territorio	Eventi di promozione del brand delle imprese turistiche	Rischi corruttivi su sponsorizzazioni eventi promozionali	Medio	ANT1)	Regolamentazione e standard comportamentali relativi ad eventi promozionali per evitare conflitti di interessi (es. sponsorizzazioni)	STANDARD COMPORTAMENTO	RPCT	Corte dei Conti Imprese	<u>n. eventi promozionali che seguono il Regolamento sul comportamento da tenere per evitare conflitti di interessi</u> n. eventi promozionali totali	+	50%	70%	90%	100%	100%	100,0%	0,0%	Sito Ente (link)
					ANT2)	Digitalizzazione gestione eventi promozionali per evitare conflitti di interessi	DIGITALIZZAZIONE	Resp. Ufficio informatica	Imprese	<u>n. eventi promozionali promossi e gestiti in modo digitale per evitare conflitti di interessi</u> n. eventi promozionali totali	+	50%	70%	90%	100%	100%	100,0%	0,0%	Sito Ente (link)

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

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

Nel caso in cui la CM o il Comune 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 VPT, allora si potrebbero creare delle successive SottoSezioni 3.n).

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

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.1) ORGANIZZAZIONE

La 3.1) è la prima SottoSezione della Sezione 3) “Organizzazione e Capitale Umano”, secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022, e va predisposta in modo differenziato per fascia dimensionale (Comuni piccoli e medi: Base; Comuni grandi e CM: Avanzata).

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

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		B	A
3.1) Organizzazione			
1. STRUTTURA	<ul style="list-style-type: none"> La SottoSezione 3.1) Organizzazione è strutturabile in due parti dalle Città Metropolitane e dai Comuni che intendano distinguere i contenuti organizzativi generali da quelli funzionali ad abilitare specifici Obiettivi di VPT: <ul style="list-style-type: none"> 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 OVPT: <i>si pensi ad una revisione del modello organizzativo della CM o del Comune (+salute organizzativa), diretta a migliorare sia la quantità/qualità degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche che la loro produttività e tempestività (+performance), al fine ultimo di favorire lo sviluppo turistico metropolitano o comunale sia dal punto di vista sociale che economico (+VPT).</i> 	NO	SI
2. CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> Se un'azione di sviluppo o innovazione di tipo organizzativo: <ul style="list-style-type: none"> è trasversale a tutta la CM o a tutto il Comune, va inserita nella parte <i>generale</i> della SottoSezione; è diretta ad una specifica area organizzativa ed è funzionale ad uno specifico OVP, va inserita nella parte <i>funzionale</i>. Ogni parte comprende contenuti diversi, rispondendo a precise funzioni informative: <ul style="list-style-type: none"> La PARTE GENERALE può contenere: <ul style="list-style-type: none"> la fotografia dell'organizzazione al 31.12 dell'anno precedente, espressa tramite: <ul style="list-style-type: none"> dettagli della struttura organizzativa e/o dei processi gestionali (in caso di organizzazione per processi); l'ampiezza organizzativa (quante Risorse Umane in quali unità organizzative), l'ampiezza media per Unità organizzativa e l'indicazione di eventuali ulteriori dettagli; la rappresentazione degli incarichi dirigenziali e delle posizioni organizzative, con indicazione delle qualifiche e del totale delle unità considerate; la rappresentazione dei profili di ruolo, con descrizione del modello di rappresentazione dei profili di ruolo (come definiti dalle Linee Guida di cui all'articolo 6-ter, comma 1, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165) e rappresentazione grafica della composizione dell'organo dell'ente locale in termini di profili di ruolo. le linee strategiche dell'organizzazione dell'Amministrazione/Ente: <ul style="list-style-type: none"> l'eventuale descrizione di interventi e azioni necessarie ad assicurare la coerenza del modello organizzativo rispetto agli obiettivi di valore pubblico identificati La PARTE FUNZIONALE contiene, per ogni specifico Obiettivo di VPT pianificato e connessa strategia attuativa: <ul style="list-style-type: none"> a) l'Azione organizzativa funzionale ad ogni OVP; 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 CM o Comune. 	Si veda tabella 30	
3. MISURAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Per fotografare l'anagrafica degli indicatori vanno definite: dimensione (salute organizzativa), formula, polarità, fonte. Per pianificare i miglioramenti organizzativi attesi vanno misurati la baseline e i target triennali. Per rendicontare i miglioramenti organizzativi realizzati va misurato ogni risultato annuale conseguito. La CM o il Comune potrebbe quantificare l'eventuale scostamento del risultato rispetto al target e l'andamento rispetto alla baseline. 	Si veda tabella 30	
4. FORMA	<ul style="list-style-type: none"> Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: <ul style="list-style-type: none"> la PARTE GENERALE non ha un format preciso, ma si suggerisce selettività dei contenuti (scelta delle informazioni principali) e semplicità di comunicazione (utilizzo di tabelle e grafici); la PARTE FUNZIONALE può essere rappresentata tramite il format proposto di seguito. 	NO	SI
5. MODALITÀ	<p>La SottoSezione 3.1) del PIAO viene predisposta dall'Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 5), nel rispetto di quanto previsto per gli enti locali dalla normativa di riferimento e dall'ANCI: si suggerisce di predisporre la prima bozza della SottoSezione 1 mese prima di approvare il PIAO e di apportare le revisioni entro il consolidamento (entro 1 mese dall'approvazione del bilancio previsionale).</p> <p>La SottoSezione 3.1) del REPORT viene predisposta dall'IT seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza 3 mesi prima di approvare il REPORT e di apportare le revisioni entro GIUGNO.</p>	NO	SI

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

Tabella 30 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 3.1) ORGANIZZAZIONE (PARTE FUNZIONALE)

a) AZIONE ORGANIZZATIVA (DI SVILUPPO O INNOVAZIONE)					DOMANDE GUIDA	B	A
Per azione organizzativa (di sviluppo o di innovazione) s'intende un'azione di riorganizzazione per strutture, per processi, per progetti, di creazione di una nuova unità organizzativa, di incremento dell'ampiezza organizzativa. Ogni azione organizzativa:					Quale azione organizzativa per favorire il raggiungimento dell'Obiettivo di performance e, in ultima istanza, dell'Obiettivo di VPT?	NO	SI
<ul style="list-style-type: none"> va costruita avendo cura che non sia fine a sé stessa, bensì funzionale ad abilitare l'Obiettivo di VPT pianificato (+salute organizzativa → +Valore Pubblico Territoriale); va declinata in termini di quantità (ad es. N. o % strutture; N. o % processi; N. o % RU coinvolte) oppure di qualità (ad es. % competenze organizzative; % gradimento iniziative); va rappresentata tramite l'utilizzo di codici alfanumerici: es VPT1_ST1_PERF1_SalORG1 oppure per brevità es VPT1_ORG1. 							
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO					DOMANDE GUIDA	B	A
Per responsabile amministrativo s'intende il Dirigente assegnatario dell'azione di sviluppo organizzativo.					Chi è il Respons. amministrativo?	NO	SI
c) STAKEHOLDER					DOMANDE GUIDA	B	A
Per stakeholder s'intendono i soggetti interni o esterni alla CM o al Comune che sono interessati o che contribuiscono alla realizzazione di un progetto di riorganizzazione per strutture, per processi, per progetti, ecc..					Chi è interessato o contribuisce all'azione organizzativa?	NO	SI
d) INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA					DOMANDE GUIDA	B	A
Per Indicatore di salute organizzativa s'intende: 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:					Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo dell'azione organizzativa? Quale formula? Qualità polarità di movimento? Quale fonte dati	NO	SI
<ul style="list-style-type: none"> la dimensione (salute organizzativa); la formula di calcolo (con esplicitazione di numeratore e denominatore nel caso di rapporto); la polarità di movimento attesa (+crescente; -decescente); la fonte dei dati (trasparente e magari consultabile tramite l'utilizzo di un apposito link navigabile. In caso di fonti diverse per numeratore e denominatore di un rapporto andrebbero specificate entrambe). 							
Codice alfanumerico VPT-ORG	DIMENSIONE SALUTE organizzativa	FORMULA SALUTE organizzativa	POLARITA' SALUTE organizzativa	FONTE DATI SALUTE organizzativa			
Per programmare ogni indicatore di salute organizzativa vanno indicati:					Quanta salute organizzativa nell'anno di avvio della politica o del progetto o nell'anno precedente (baseline)?	NO	SI
<ul style="list-style-type: none"> 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 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:					Quanta salute organizzativa raggiunta (risultati)? Quanto scostamento della salute organizzativa rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)? Quanto scostamento della salute organizzativa rispetto al target (delta risultato-target)?	NO	SI
<ul style="list-style-type: none"> 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); lo scostamento rispetto al target (salute organizzativa raggiunta rispetto a quella attesa); eventualmente, un campo note dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti. 							
RISULTATO SALUTE organizzativa	DELTA RISULTATO-BASELINE SALUTE organizzativa	DELTA RISULTATO-TARGET SALUTE organizzativa	NOTE				

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

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

Tabella 31 – Tassonomia degli indicatori di salute organizzativa

DIM. avanzata		TASSONOMIA
RISORSE UMANE	SALUTE ORGANIZZATIVA	[Quantità]
		<ul style="list-style-type: none"> N. iniziative organizzative e relativi oggetti, con distribuzione assoluta e % tra tipologie: <ul style="list-style-type: none"> iniziative di riorganizzazione per strutture; strutture riorganizzate; iniziative di riorganizzazione per processi; processi riorganizzati; N. RU destinatarie di iniziative organizzative, con eventuale distribuzione assoluta e percentuale: <ul style="list-style-type: none"> tra macro e micro-unità organizzative; per aree di inquadramento; per rapporto di lavoro; per categoria, sesso, età; per aree, famiglie, profili professionali.
RISORSE UMANE	SALUTE ORGANIZZATIVA	[Qualità]
		<ul style="list-style-type: none"> % standard di qualità delle iniziative organizzative. % gradimento delle iniziative organizzative

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

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

- programma l'**azione organizzativa** più funzionale ad abilitare il miglioramento delle performance e, quindi, la creazione di Valore Pubblico Territoriale, attribuendole un codice alfanumerico inequivocabile (nella simulazione., *VPT1_ST2_PERF1-2_SalORG1* o direttamente *VPT1_ORG1* per brevità: nella simulazione.: *Creazione della task force trasversale "TurisTIAMO" per la gestione degli eventi di promozione del brand turistico*);
- esplicita il **Responsabile amministrativo** (nella simulazione: *Responsabile Ufficio Organizzazione*);
- associa le categorie di **stakeholder** ad ogni obiettivo, selezionandole tra quelle dell'OVPT (nella simulazione, *imprese turistiche*);
- individua gli **indicatori di salute organizzativa** (nella simulazione.: *Scala di avanzamento creazione Task Force trasversale per la gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche del territorio*), 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 CM o il Comune che a titolo volontario volesse misurare l'**indice medio di salute organizzativa** (sia nel PIAO che nel report del PIAO), potrebbe utilizzare le tecniche di normalizzazione e aggregazione illustrate nel paragrafo sulla misurazione del Valore Pubblico Territoriale. Nell'esempio, si è provato a simulare il REPORT PIAO con la *tecnica della "distanza dalla baseline"* per l'indicatore + *Innovazione organizzativa*:

- [BASELINE-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto alla baseline (nell'anno N+3 per l'*Innovazione organizzativa*: +100%) si può calcolare con la formula $[(\text{risultato} - \text{baseline}) / \text{baseline}] * 100$ ovvero: $[(100 - 50) / 50] * 100$.
- [TARGET-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto al target (nell'anno N+3 per la *quantità erogata*: 0,0%) si può calcolare con la formula $[(\text{risultato} - \text{target}) / \text{target}] * 100$ che dimostra un pieno raggiungimento del target.
- In termini complessivi, la CM/Comune ha migliorato la salute organizzativa media in misura pari a +100,0% rispetto alla BASELINE al termine del terzo anno, pur in presenza di qualche difficoltà nel centrare pienamente i TARGET di incremento dell'ampiezza organizzativa della task force TurisTIAMO (-33,3%). Tali difficoltà potrebbero essere la causa della minore efficienza rispetto al target atteso nella SottoSezione 2.2) Performance e del minore impatto economico 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 (celle con sfondo celeste solo per CM o Comuni grandi)

PIAO SottoSezione 3.1) “Organizzazione” (ciclo N+1-N+3)														
a) AZIONE DI SALUTE		b) RESPON SAB.	c) STAKE HOLDE R	d) INDICATORI DI SALUTE										
Cod.	Denominazi one sintetica	Respons abile ammini strativo	STK interni e esterni	Dimensio ne	Formula	Polari tà	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%	-16,7%	
VPT1 _ST2 _PERF1-2 _SalORG1)	Creazione della task force trasversale “TurisTIAM O” per la gestione degli eventi di promozione del brand turistico	Respons abile Ufficio organizz azione	I: Uff. personal e Ufficio turismo E: Imprese turistich e	SALUTE ORGANI Z- ZATIVA	+ Innovazione organizzativa <i>Scala di avanzamento creazione Task Force trasversale per la gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche del territorio</i> 25% progetto --> 50% confronto --> 75% approvazione --> 100% operatività	+	50%	100%	100%	100%	100%	+100%	0,0%	Banca dati Ufficio organizzazione (link)
					+Ampiezza organizzativa Task Force TurisTIAMO: <i>N RU task force</i>	+	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 e va predisposta in modo differenziato per fascia dimensionale (Comuni piccoli e medi: Base; Comuni grandi e CM: Avanzata), ricordando che il “NO” suggerisce l’esonero dagli standard di qualità per i Comuni medi e piccoli.

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

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		B	A
3.2) Lavoro Agile			
1. STRUTTURA	<ul style="list-style-type: none"> La SottoSezione 3.2) Lavoro Agile è strutturabile in due parti dalle Città Metropolitane e dai Comuni che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali ad abilitare specifici Obiettivi di VPT: <ul style="list-style-type: none"> la PARTE GENERALE serve a fotografare la situazione organizzativa generale del Lavoro Agile nell’organizzazione al 31.12 dell’anno precedente (es. 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 CM o Comune; la PARTE FUNZIONALE serve a programmare le azioni di organizzazione del LA più funzionali a massimizzare le opportunità di conciliazione vita-lavoro, a migliorare specifiche performance individuali e organizzative e ad abilitare specifici obiettivi di Valore Pubblico Territoriale: <i>si pensi ad azioni di 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 CM o del Comune (+salute organizzativa agile), funzionali a migliorare sia la quantità/qualità degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche che la loro produttività e tempestività (+performance), al fine ultimo di favorire lo sviluppo turistico metropolitano o comunale sia dal punto di vista sociale che economico (+VPT).</i> 	NO	SI
2. CONTENUTI	<p>Se un’azione di miglioramento dell’organizzazione agile:</p> <ul style="list-style-type: none"> è trasversale a tutta la CM o a tutto il Comune, va inserita nella parte <i>generale</i> della SottoSezione; è diretta ad una specifica area organizzativa ed è funzionale ad uno specifico OVPT, va inserita nella parte <i>funzionale</i>. <ul style="list-style-type: none"> Ogni parte comprende contenuti diversi: <ul style="list-style-type: none"> La PARTE GENERALE può contenere: <ul style="list-style-type: none"> ✓ la fotografia dell’organizzazione del Lavoro Agile al 31.12 dell’anno precedente, espressa ad esempio tramite: <ul style="list-style-type: none"> ✓ condizioni organizzative del LA: ufficio dedicato; help desk dedicato; sistema per obiettivi; ✓ condizioni logistiche del LA: spazi di co-working; ecc.; ✓ condizioni digitali del LA: portatili; piattaforme collaborative; banche dati; ecc.; ✓ condizioni professionali del LA: corsi di formazioni mirati obbligatori e facoltativi; ecc.; ✓ condizioni economico-finanziarie del LA: fondi stanziati; ecc.; ✓ consistenza del personale in LA e soddisfazione del personale in LA, con distribuzione assoluta e percentuale: <ul style="list-style-type: none"> tra macro e micro-unità organizzative; per aree di inquadramento (dirigenti, personale non dirigenziale, ecc.); per rapporto di lavoro (tempo indeterminato, tempo determinato, ecc.); per categoria, sesso, età; aree, famiglie, profili professionali; ✓ impatti del LA: <ul style="list-style-type: none"> impatti per l’amministrazione: impatti economici (-costi gestionali; -costi logistici); impatti per i dipendenti: impatti sociali (work life balance), impatti economici (-costi di commuting); impatti per gli stakeholder: impatti ambientali (-inquinamento). gli adempimenti richiesti dalle normative, dai contratti e dal Regolamento sul Lavoro Agile della CM o del Comune, con relativi riferimenti (in forma di box sintetici); l’eventuale strategia generale di organizzazione del Lavoro Agile trasversale all’intera CM o Comune, 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 (<i>Piano Organizzativo del Lavoro Agile</i>) del DFP. <ul style="list-style-type: none"> La PARTE FUNZIONALE contiene, per ogni specifico Obiettivo di VPT pianificato e connessa strategia attuativa: <ol style="list-style-type: none"> l’Azione organizzativa agile funzionale ad ogni OVPT; il Responsabile amministrativo; gli Stakeholder interni ed esterni destinatari/interessati oppure che contribuiscono alla sua realizzazione (c.d. contributor); gli indicatori di salute organizzativa agile utilizzabili per misurare l’adeguatezza quanti-qualitativa del Lavoro Agile. 	Si veda tabella 32	
3. MISURAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Per fotografare l’anagrafica degli indicatori va definita la dimensione (<i>salute agile</i>), la formula, la polarità, la fonte. Per pianificare i miglioramenti organizzativi del LA attesi vanno misurati la baseline e i target triennali; Per rendicontare i miglioramenti organizzativi del LA realizzati va misurato ogni risultato annuale conseguito. La CM o il Comune potrebbe quantificare l’eventuale scostamento del risultato rispetto al target e l’andamento rispetto alla baseline. 	Si veda tabella 32	
4. FORMA	<ul style="list-style-type: none"> Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: <ul style="list-style-type: none"> la PARTE GENERALE non ha un format preciso, ma si suggerisce selettività dei contenuti (scelta delle informazioni principali) e semplicità di comunicazione (utilizzo di tabelle e grafici); la PARTE FUNZIONALE può essere rappresentata tramite il format proposto di seguito. 	NO	SI
5. MODALITÀ	<p>La SottoSezione 3.2) del PIAO viene predisposta dall’Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 5), nel rispetto di quanto previsto per gli enti locali dalla normativa di riferimento e dall’ANCI: si suggerisce di predisporre la prima bozza della SottoSezione 1 mese prima di approvare il PIAO e di apportare le revisioni entro il consolidamento (entro 1 mese dall’approvazione del bilancio previsionale).</p> <p>La SottoSezione 3.2) del REPORT viene predisposta dall’IT seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza 3 mesi prima di approvare il REPORT e di apportare le revisioni entro GIUGNO.</p>	NO	SI

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

Tabella 32 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 3.2) ORGANIZZAZIONE AGILE (PARTE FUNZIONALE)

a) AZIONE ORGANIZZATIVA AGILE					DOMANDE GUIDA	B	A
Per azione organizzativa agile s'intende un'azione di predisposizione del regolamento per il LA, di creazione di un ufficio di supporto per il LA, di acquisto di portatili per il LA; ecc. Ogni azione organizzativa agile:					Quale azione organizzativa agile per abilitare/favorire il raggiungimento dell'Obiettivo di VPT?	NO	SI
<ul style="list-style-type: none"> va costruita avendo cura che non sia fine a sé stessa, bensì funzionale ad abilitare l'Obiettivo di VPT pianificato (+salute agile → +Valore Pubblico Territoriale); va declinata in termini di quantità (numero lavoratori agili interessati) o di qualità (% gradimento); va rappresentata tramite codici alfanumerici: VPT1 ST1 PERF1 SalAGIL1 o direttamente VPT1 AGIL1. 							
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO					DOMANDE GUIDA	B	A
Per resp. amministrativo s'intende il Dirigente al quale viene assegnata l'azione di organizzazione del LA.					Chi è il Respons. amministrativo?	NO	SI
c) STAKEHOLDER					DOMANDE GUIDA	B	A
Per stakeholder s'intendono i soggetti interni o esterni alla CM o al Comune che sono interessati o che contribuiscono alla creazione delle condizioni abilitanti (organizzative, digitali, economico, ecc) del LA.					Chi è interessato o contribuisce all'azione organizzativa agile?	NO	SI
d) INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA AGILE					DOMANDE GUIDA	B	A
Per Indicatore di salute organizzativa agile s'intende: lo strumento di misurazione dei driver agili del VPT. Per ogni azione di organizzazione del Lavoro Agile:					Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo dell'azione organizzativa agile?	NO	SI
<ul style="list-style-type: none"> va individuato almeno 1 indicatore di salute organizzativa agile (si vedano le LG POLA). 					Quale formula?		
Per definire l'anagrafica di ogni indicatore analitico di salute organizzativa agile vanno indicati:					Qualità polarità di movimento?		
<ul style="list-style-type: none"> la dimensione (salute organizzativa agile); la formula di calcolo (con esplicitazione di numeratore e denominatore nel caso di rapporto); la polarità di movimento attesa (+crescente; -decescente); la fonte dei dati (trasparente e magari consultabile tramite l'utilizzo di un apposito link navigabile. In caso di fonti diverse per numeratore e denominatore di un rapporto andrebbero specificate entrambe). 					Quale fonte dati		
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:					Quanta salute organizzativa agile nell'anno di avvio dell'azione organizzativa agile o nell'anno precedente (baseline)?	NO	SI
<ul style="list-style-type: none"> la baseline (cioè il livello raggiunto al 31.12 dell'anno individuato come punto di partenza della politica o del progetto agile oppure, più semplicemente, nell'anno precedente); i tre target annuali attesi (anno N+1, N+2, N+3). 					Quanta salute organizzativa agile attesa nei prossimi tre anni (target)?		
BASLINE SALUTE organizzativa agile	TARGET SALUTE organizzativa agile N+1	TARGET SALUTE organizzativa agile N+2	TARGET SALUTE organizzativa agile N+3				
Per monitorare e rendicontare ogni indicatore analitico di salute organizzativa agile va calcolato:					Quanta salute organizzativa agile raggiunta (risultati)?	NO	SI
<ul style="list-style-type: none"> il risultato (la quantità o la qualità delle strutture o dei processi organizzativi di tipo agile); l'andamento rispetto alla baseline (salute agile raggiunta rispetto a quella di partenza); l'eventuale scostamento rispetto al target (salute agile raggiunta rispetto a quella attesa); eventualmente, un campo note dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti. 					Quanto scostamento della salute organizzativa agile rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)?		
RISULTATO SALUTE organizzativa agile	DELTA RISULTATO-BASLINE SALUTE organizzativa agile	DELTA RISULTATO-TARGET SALUTE organizzativa agile	NOTE		Quanto scostamento della salute organizzativa agile rispetto al target (delta risultato-target)?		

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

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

Tabella 33 – Tassonomia degli indicatori di salute organizzativa agile

RISORSE UMANE	DIM. avanzata SALUTE ORGANIZZATIVA AGILE	TASSONOMIA
		[Quantità]
		[Qualità]
		<ul style="list-style-type: none"> N. iniziative di organizzazione del Lavoro Agile, con eventuale distribuzione assoluta e % tra: <i>condizioni organizzative, logistiche, digitali, professionali, economico-finanziarie del LA.</i> N. RU destinatarie di iniziative organizzative di LA, con eventuale distribuzione assoluta e percentuale: <ul style="list-style-type: none"> tra macro e micro-unità organizzative; per aree di inquadramento; per rapporto di lavoro; per categoria, sesso, età; per aree, famiglie, profili professionali.
		<ul style="list-style-type: none"> % standard di qualità delle iniziative di organizzazione del LA. % gradimento delle iniziative di organizzazione del LA

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

Nell'ambito della fase 5 del processo di PIAO previsto dalle Linee Guida, con riferimento ad ogni obiettivo di performance (e correlato Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale), l'Integration Team:

- programma l'**azione organizzativa agile** più funzionale ad abilitare il miglioramento delle performance e, quindi, la creazione di Valore Pubblico Territoriale, attribuendole un codice alfanumerico inequivocabile (nella simulazione., *VPT1_ST2_PERF1-2_SaAGIL1* o direttamente *VPT1_AGIL1* per brevità: nella simulazione. *Acquisizione strumenti per consentire il LA nella task force TurisTIAMO*);
- esplicita il **Responsabile amministrativo** (nella simulazione: *Responsabile Ufficio LA*);
- associa le categorie di **stakeholder** ad ogni obiettivo, selezionandole tra quelle dell'OVPT (nella simulazione, *stakeholder esterni: imprese turistiche*);
- individua gli **indicatori di salute organizzativa agile** (nella simulazione.: *N portatili e 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 CM o il Comune che a titolo volontario volesse misurare l'**indice medio di salute organizzativa agile** (sia nel PIAO che nel report del PIAO), potrebbe utilizzare le tecniche di normalizzazione e aggregazione illustrate nel paragrafo sulla misurazione del Valore Pubblico Territoriale. Nell'esempio, si è provato a simulare il REPORT PIAO con la *tecnica della "distanza dalla baseline"*, per l'indicatore *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 $\frac{((\text{risultato}-\text{baseline})/\text{baseline}) * 100}{(2-1)/1} * 100$.
- [TARGET-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto al target (nell'anno *N+3* per la quantità erogata: *+100%*) si può calcolare con la formula $\frac{(\text{risultato}-\text{target})/\text{target}}{(2-2)/2} * 100$ che dimostra una totale capacità realizzativa.
- In termini complessivi, la CM o il Comune 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 delle attività connesse all'organizzazione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche.

Format 5 – FORMAT e SIMULAZIONE di programmazione delle azioni di organizzazione del Lavoro Agile abilitanti del Valore Pubblico Territoriale pianificato (celle con sfondo celeste solo per CM o Comuni grandi)

PIAO SottoSezione 3.2) “Lavoro Agile” (ciclo N+1-N+3)														
a) AZIONE DI SALUTE		b) RESPONS AB.	c) STAKEHOL DER	d) INDICATORI DI SALUTE										
Cod.	Denominazi one sintetica	Responsa bile amminist rativo	STK interni e esterni	Dimensione	Formula	Polarità	Baselin e 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_ST2_PERF1-2_SalAGIL1)	Acquisizione strumenti per consentire il LA nella task force TurisTIAMO	Responsabile Ufficio LA	I: Uff. turismo E: Imprese turistiche	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 3.3.1) è la terza SottoSezione della Sezione 3) “Organizzazione e Capitale Umano”, secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022 e va predisposta in modo differenziato per fascia dimensionale (Comuni piccoli e medi: Base; Comuni grandi e CM: Avanzata), ricordando che il “NO” suggerisce l’esonero dagli standard di qualità per i Comuni medi e piccoli.

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

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		B	A
3.3.1) Fabbisogno del personale			
1. STRUTTURA	<ul style="list-style-type: none"> La SottoSezione 3.3.1) Fabbisogno del Personale è strutturabile in due parti dalle Città Metropolitane e dai Comuni che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali ad abilitare specifici Obiettivi di VPT: <ul style="list-style-type: none"> una PARTE <i>GENERALE</i>, utile a fotografare la situazione generale del personale al 31.12 dell’anno precedente (<i>es. n. e profilo dirigenti, dipendenti, assunzioni, cessazioni, ecc.</i>), ad attestare il rispetto di adempimenti richiesti da norme, contratti e/o regolamenti, a programmare azioni di reclutamento generali per l’intera CM o Comune (il c.d. Piano del fabbisogno); la PARTE <i>FUNZIONALE</i> 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: <i>si pensi ad azioni di reclutamento di n. Risorse Umane con competenze amministrative e digitali (+salute professionale), funzionali a migliorare sia la quantità/qualità degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche che la loro produttività e tempestività (+performance), al fine ultimo di favorire lo sviluppo turistico metropolitano o comunale sia dal punto di vista sociale che economico (+VPT). Le azioni di reclutamento o sviluppo funzionali ad ogni specifico OVPT costituiscono un “di cui” del Piano del fabbisogno inserito nella parte generale. Non sono ammesse azioni funzionali non previste nel Piano del fabbisogno generale.</i> 	NO	SI
2. CONTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> Ogni parte comprende contenuti diversi: <ul style="list-style-type: none"> La PARTE <i>GENERALE</i> può contenere: <ul style="list-style-type: none"> ✓ il CONTESTO DI RIFERIMENTO contesto normativo di riferimento, relativi adempimenti e rinvio all’analisi di contesto interno contenuta nella SottoSezione 2.1) ✓ la FOTOGRAFIA DEL PERSONALE AL 31.12 DELL’ANNO PRECEDENTE; <ul style="list-style-type: none"> il valore finanziario della dotazione organica al 31.12 dell’anno precedente, con indicazione in forma tabellare dell’Area contrattuale CCNL e delle qualifiche, delle unità in dotazione organica, del valore finanziario della dotazione organica; la consistenza del personale dirigenziale e non dirigenziale in servizio al 31.12 dell’anno precedente, con indicazione in forma tabellare dell’Area contrattuale CCNL e delle qualifiche, dei posti in dotazione organica, del personale di ruolo al 31.12 t₁, dei comandati OUT al 31.12, del totale comandati IN al 31.12, del totale delle unità utilizzate con altri istituti giuridici (ad es. art. 110 TUEL, art. 1 comma 124 della Legge 145/2018), del totale complessivo delle unità considerate; il personale in servizio andrebbe, inoltre, descritto declinandolo in termini di tipologia di rapporto di lavoro, sesso, età e profili professionali; il riepilogo delle assunzioni del personale dirigenziale al 31.12 dell’anno precedente, con indicazione in forma tabellare delle qualifiche, della tipologia di reclutamento (<i>ad es. concorso pubblico, altro</i>), delle fonti di finanziamento, del totale complessivo delle unità considerate; il riepilogo delle assunzioni del personale non dirigenziale al 31.12 dell’anno precedente, con indicazione in forma tabellare dell’Area contrattuale CCNL, del profilo professionale, della tipologia di reclutamento (<i>ad es. concorso pubblico, stabilizzazioni, altro</i>), delle fonti di finanziamento, del totale delle unità considerate; il riepilogo delle cessazioni del personale dirigenziale e non dirigenziale al 31.12 dell’anno precedente, con indicazione in forma tabellare dell’Area contrattuale CCNL e delle qualifiche, del totale delle unità cessate, del totale delle risorse da cessazioni, e del totale delle unità transitate nell’area superiore a seguito delle procedure di progressioni verticali verificatesi entro il 31.12 dell’anno precedente. ✓ la PROGRAMMAZIONE STRATEGICA; <ul style="list-style-type: none"> le strategie di programmazione strategica delle risorse umane dell’Amministrazione nel triennio di riferimento; le modalità di allocazione delle risorse umane, seguendo le priorità strategiche individuate; l’eventuale rimodulazione della dotazione organica, con indicazione in forma tabellare dell’Area contrattuale CCNL e delle qualifiche, delle unità in dotazione organica in seguito alla rimodulazione, del valore finanziario della dotazione organica in seguito alla rimodulazione; la strategia di copertura del fabbisogno, con illustrazione delle strategie di attrazione (anche tramite politiche attive) e acquisizione delle competenze necessarie e individuazione delle scelte qualitative e quantitative di copertura dei fabbisogni: ad esempio, <i>mobilità interna tra unità organizzative della medesima amministrazione; progressioni tra le aree (sviluppo di carriera); job enlargement attraverso la riscrittura dei profili professionali; mobilità esterna o altre forme di assegnazione temporanea di personale tra PA (ad es. comandi e distacchi) e con il privato (convenzioni); ricorso a forme flessibili di lavoro; reclutamento tramite concorsi o altre procedure pubbliche selettive, con distribuzione assoluta e % tra concorsi per il reclutamento di competenze tecniche o trasversali; presenza di un sistema professionale formale “competency based”;</i> il riepilogo delle assunzioni programmate del personale dirigenziale per la copertura del fabbisogno per ogni anno del triennio del PIAO, con indicazione in forma tabellare delle qualifiche, della tipologia di reclutamento (<i>ad es. concorso pubblico, altro</i>), delle fonti di finanziamento, del totale delle unità considerate, del totale degli oneri assunzionali declinato in termini di tipologia di rapporto a tempo determinato o altre forme contrattuali; il riepilogo delle assunzioni programmate del personale non dirigenziale per la copertura del fabbisogno per ogni anno del triennio del PIAO, con indicazione in forma tabellare dell’Area contrattuale CCNL, del profilo professionale, della tipologia di reclutamento (<i>ad es. concorso pubblico, stabilizzazioni, altro</i>), delle fonti di finanziamento, del totale delle unità considerate, del totale degli oneri assunzionali, declinato in termini di tipologia di rapporto a tempo determinato o altre forme contrattuali; la stima dell’evoluzione dei bisogni dettata da processi/fattori esterni e interni che richiedono una discontinuità dal profilo delle risorse umane in termini di profili di competenze e/o quantitativi; il riepilogo delle cessazioni previste del personale dirigenziale e non dirigenziale nel periodo di riferimento, con indicazione in forma tabellare dell’Area contrattuale CCNL e delle qualifiche, del totale delle unità e delle cessazioni. 		Si veda tabella 34

	<ul style="list-style-type: none"> - La PARTE FUNZIONALE contiene, per ogni specifico Obiettivo di VPT pianificato e connessa strategia attuativa: <ul style="list-style-type: none"> a) l'Azione di reclutamento/sviluppo professionale (anche di 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 CM o il Comune potrebbe quantificare l'eventuale scostamento del risultato rispetto al target e l'andamento rispetto alla baseline. 	Si veda tabella 34	
4. FORMA	<ul style="list-style-type: none"> • Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: <ul style="list-style-type: none"> - la PARTE GENERALE non ha un format preciso, ma si suggerisce selettività dei contenuti (scelta delle informazioni principali) e semplicità di comunicazione (utilizzo di tabelle e grafici); - la PARTE FUNZIONALE può essere rappresentata tramite il format proposto di seguito. 	NO	SI
5. MODALITÀ	<p>La SottoSezione 3.3.1) del PIAO viene predisposta dall'Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 5), nel rispetto di quanto previsto per gli enti locali dalla normativa di riferimento e dall'ANCI: si suggerisce di predisporre la prima bozza della SottoSezione 1 mese prima di approvare il PIAO e di apportare le revisioni entro il consolidamento (entro 1 mese dall'approvazione del bilancio previsionale).</p> <p>La SottoSezione 3.3.1) del REPORT viene predisposta dall'IT seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza 3 mesi prima di approvare il REPORT e di apportare le revisioni entro GIUGNO.</p>	NO	SI

Per agevolare la CM o il Comune 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 34 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 3.3.1) FABBISOGNO DEL PERSONALE (PARTE FUNZIONALE)

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

Tabella 35 – Tassonomia degli indicatori di salute professionale (reclutamento o sviluppo)

	DIM. avanzata	TASSONOMIA
RISORSE UMANE	SALUTE PROFESSIONALE (Reclutamento o Sviluppo)	[Quantità]
		<ul style="list-style-type: none"> N. iniziative di copertura del fabbisogno del personale, in termini di: <ul style="list-style-type: none"> o concorsi, con eventuale distribuzione assoluta e % tra concorsi competenze tecniche o trasversali; o distacchi/comandi; o mobilità; o progressioni di carriera e sviluppo professionale. N. RU destinatarie di iniziative di copertura del fabbisogno del personale, con distribuzione assoluta e percentuale: <ul style="list-style-type: none"> o tra macro e micro-unità organizzative; o per aree di inquadramento; o per rapporto di lavoro; o per categoria, sesso, età; o per aree, famiglie, profili professionali.
		[Qualità]
		<ul style="list-style-type: none"> % standard di qualità delle iniziative di copertura del fabbisogno del personale (es. competenze RU) % gradimento delle iniziative di copertura del fabbisogno del personale

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

Tabella 36 – Tassonomia degli indicatori di salute professionale derivanti dai Progetti RiVa e GRU del DFP

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

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

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

programma l'**azione professionale** più funzionale ad abilitare il miglioramento delle performance e, quindi, la creazione di VPT, attribuendole un codice alfanumerico (nella simulazione., *VPT1_ST2_PERF1-2_SalFABB1* o direttamente *VPT1_FABB1* per brevità: nella simulazione.: *Reclutamento risorse umane competenti sugli eventi di promozione del brand turistico*);

- esplicita il **Responsabile amministrativo** (nella simulazione: *Responsabile Ufficio personale*);
- associa le categorie di **stakeholder** ad ogni obiettivo, selezionandole tra quelle dell'OVPT (nella simulazione., *stakeholder interni: Ufficio turismo*);
- individua gli **indicatori di salute professionale-reclutamento** (nella simulazione.: *relativi a concorsi esterni o a selezioni interne*), determinando, per ognuno di essi la **baseline**, un **target** per ogni anno del triennio, la **fonte** dati.

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

- [BASELINE-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto alla baseline (nell'anno *N+3* *Reclutamento di EQ di profilo tecnico: Project Manager: +100%*) si può calcolare con la formula $[(\text{risultato}-\text{baseline})/\text{baseline}]*100$ ovvero: $[(2-1)/1]*100$.
- [TARGET-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto al target (nell'anno *N+3* *per la quantità erogata: 0,0%*) si può calcolare con la formula $(\text{risultato}-\text{target})/\text{target}$: $[(2-2)/2]*100$ che dimostra una totale capacità realizzativa.
- In termini complessivi, la CM o il Comune ha migliorato la salute professionale media rispetto alla BASELINE (+68,8%), evidenziando criticità nel raggiungere il TARGET di reclutamento di 2 EQ dedicati agli eventi di promozione del brand turistico (-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 economico misurato rispetto al target atteso nella SottoSezione 2.1) "VPT".

Format 6 – FORMAT e SIMULAZIONE di programmazione delle azioni di reclutamento o sviluppo professionale abilitanti del Valore Pubblico Territoriale pianificato (celle con sfondo celeste solo per CM o Comuni grandi)

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_ST2_PERF1-2_SalFABB1)	Reclutamento risorse umane competenti sugli eventi di promozione del brand turistico	Responsabile Ufficio Personale	I: Ufficio turismo	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 sviluppo socio-economico imprese turistiche)	+	1	1	2	2	2	+100%	0,0%	Banca dati Ufficio Personale (link)
					Concorso: N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (eventi di promozione del brand turistico)	+	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 3.3.2) è l'ultima SottoSezione della Sezione 3) "Organizzazione e Capitale Umano", secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022 e va predisposta in modo differenziato per fascia dimensionale (Comuni piccoli e medi: Base; Comuni grandi e CM: Avanzata), ricordando che il "NO" suggerisce l'esonero dagli standard di qualità per i Comuni medi e piccoli. I riferimenti strategici per la programmazione e l'erogazione della formazione nella prospettiva del VP sono principalmente le Direttive sulla formazione del Ministro per la PA del 23.03.2023⁴ e del 14.01.2025⁵, basate sulla considerazione che "la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone costituiscono uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane delle amministrazioni e si collocano al centro del loro processo di rinnovamento", nel rispetto della dimensione valoriale che la formazione deve avere. La Direttiva del 14.01.2025 "individua i presupposti per un sistema di monitoraggio e valutazione della formazione e del suo impatto sulla creazione di Valore Pubblico, a supporto della pianificazione strategica delle singole amministrazioni e della definizione di policy a livello di sistema".

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

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO								B	A
3.3.2) Formazione del personale									
1. STRUTTURA	<p>La SottoSezione 3.3.2) Formazione del Personale è strutturabile in due parti dalle CM o dai Comuni che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali ad abilitare specifici Obiettivi di VP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - una PARTE <i>GENERALE</i>, 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 CM o dell'intero Comune; in coerenza con quanto previsto dalla Direttiva del Ministro per la PA del 23.03.2023, nella parte generale vanno programmate le azioni formative in merito alle priorità strategiche di sistema comuni a tutte le unità organizzative e generalmente trasversali anche alle funzioni: tra queste rientrano la formazione sulle tre transizioni (amministrativa, digitale ed ecologica), la formazione manageriale e sui temi della leadership, la formazione sui principi e valori del lavoro nella pubblica amministrazione e la formazione obbligatoria; - la PARTE <i>FUNZIONALE</i> serve a programmare azioni formative mirate rispetto a specifiche famiglie o profili professionali, funzionali all'attuazione degli obiettivi strategici e di Valore Pubblico della CM o del Comune: <i>si pensi ad azioni di formazione sulle competenze digitali, sulle competenze anticorruzione, sulle competenze in materia di performance, sulle competenze relative agli impatti (+salute professionale), funzionali a migliorare sia i controlli anticorruzione (-rischi) sia la quantità/qualità degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche che la loro produttività e tempestività (+performance), al fine ultimo di favorire lo sviluppo turistico metropolitano o comunale sia dal punto di vista sociale che economico (+VPT).</i> 							NO	SI
2. CONTENUTI	<p>Se un'azione di formazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - è trasversale all'intera CM o all'intero Comune, o addirittura a più PA, va inserita nella parte <i>generale</i> della SottoSezione; - è diretta ad una specifica area organizzativa ed è funzionale ad uno specifico OVP, va inserita nella parte <i>funzionale</i> <p>Ogni parte comprende contenuti diversi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La PARTE <i>GENERALE</i> può contenere: <ul style="list-style-type: none"> ✓ la fotografia della formazione al 31.12 precedente, espressa attraverso un set di informazioni minime che deve includere quello riportate nella tabella seguente e può essere arricchito a discrezione della CM o del Comune; ✓ la formazione obbligatoria discendente da normative, contratti e quella di carattere strategico discendente dalla programmazione della formazione della CM o del Comune, 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 CM o all'intero Comune (<i>ad esempio, un corso anticorruzione rivolto a tutti i dipendenti e non a specifici dipendenti che contribuiscono ad uno specifico Obiettivo di Valore Pubblico</i>), con evidenziazione dei ruoli delle parti interessate come CUG e sindacati, ecc. La strategia generale potrebbe essere declinata, sia in valori assoluti che percentuali, in termini di: <ul style="list-style-type: none"> ✓ livelli formativi (formazione di base, intermedia, avanzata); ✓ tipi di competenze (formazione di competenze tecniche o di competenze trasversali) ✓ percorsi di accompagnamento (on boarding per neoassunti, mentoring per nuovi-ruoli, formazione continua); ✓ re-skilling o up-skilling del personale di specifici ruoli/famiglie professionali; ✓ partnership con attori territoriali, nazionali, internazionali della formazione. (punto a parte) <p><i>Al fine di rendere trasparente e confrontabile e misurabile la pianificazione e i risultati conseguiti attraverso la formazione, è opportuno il ricorso ad un set di informazioni minime omogenee che deve includere quelle riportate nella tabella seguente e che può essere arricchito a discrezione della CM o del Comune</i></p> 							Si veda tabella 37	
	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

	<p>Secondo le indicazioni della Direttiva Zangrillo del gennaio 2025 sulla formazione, la CM o il Comune 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.</p> <p>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”.</p> <p>La formazione sulle competenze trasversali, di base e specialistiche, è stata efficacemente fotografata dalla Direttiva Zangrillo del gennaio 2025.</p> <div data-bbox="333 448 1295 1030" data-label="Diagram"> <p>COMPETENZE DI LEADERSHIP (Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 28 novembre 2023) e SOFT SKILLS (Decreti del Ministro per la pubblica amministrazione 28 settembre 2022 e 28 giugno 2023)</p> <p>COMPETENZE per la TRANSIZIONE AMMINISTRATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> Competenze di base per comprendere contesto, politiche, finalità e obiettivi della transizione amministrativa Competenze di base e specialistiche per progettare e attuare i processi di transizione amministrativa Competenze specialistiche per valutare e rendicontare i risultati (valore pubblico) l'impatto della transizione <p>COMPETENZE per la TRANSIZIONE DIGITALE</p> <ul style="list-style-type: none"> Competenze di base per un utilizzo consapevole ed efficace delle tecnologie digitali e dell'IA nel lavoro pubblico Competenze di base e specialistiche per l'attuazione di specifici processi di digitalizzazione trasversali e di dominio Competenze specialistiche per la progettazione, l'implementazione e il governo di soluzioni digitali e tecnologiche innovative <p>COMPETENZE per la TRANSIZIONE ECOLOGICA</p> <ul style="list-style-type: none"> Competenze di base per orientare i comportamenti individuali e collettivi sui valori della sostenibilità Competenze di base e specialistiche per promuovere e attuare progetti e pratiche sostenibili Competenze di base e specialistiche per governare la sostenibilità e i suoi impatti <p>COMPETENZE relative a principi e valori in materia di ETICA, INCLUSIONE, PARITÀ DI GENERE E CONTRASTO ALLA VIOLENZA, PRIVACY, PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE, SALUTE E SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO, TRASPARENZA E INTEGRITÀ</p> </div> <p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La PARTE FUNZIONALE contiene, per ogni specifico Obiettivo di VP pianificato e connessa strategia attuativa: <ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Per fotografare l'anagrafica degli indicatori va definita la dimensione (<i>salute professionale formativa</i>), la formula, la polarità, la fonte dati; Per pianificare obiettivi e attività formative vanno misurati la baseline e i target triennali; Per rendicontare i risultati conseguiti attraverso le attività formative va misurato ogni risultato annuale conseguito. La CM o il Comune potrebbe quantificare l'eventuale scostamento del risultato rispetto al target e l'andamento rispetto alla baseline. 	Si veda tabella 37	
4. FORMA	<ul style="list-style-type: none"> Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: <ul style="list-style-type: none"> - la PARTE GENERALE non ha un format preciso, ma si suggerisce selettività dei contenuti (scelta delle informazioni principali) e semplicità di comunicazione (utilizzo di tabelle e grafici); - la PARTE FUNZIONALE può essere rappresentata tramite il format proposto di seguito. 	NO	SI
5. MODALITÀ	<p>La SottoSezione 3.3.2) del PIAO viene predisposta dall'Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 5), nel rispetto di quanto previsto per gli enti locali dalla normativa di riferimento e dall'ANCI: si suggerisce di predisporre la prima bozza della SottoSezione 1 mese prima di approvare il PIAO e di apportare le revisioni entro il consolidamento (entro 1 mese dall'approvazione del bilancio previsionale).</p> <p>La SottoSezione 3.3.2) del REPORT viene predisposta dall'IT seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza 3 mesi prima di approvare il REPORT e di apportare le revisioni entro GIUGNO.</p>	NO	SI

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

formativi che rafforzano i principi dell'equità sociale e dell'inclusività consentono ai dipendenti pubblici di migliorare la progettazione e l'implementazione di programmi e servizi volti a ridurre le disuguaglianze e promuovere l'equità nella fornitura dei servizi". **“Proiettata nella prospettiva della creazione del valore, la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi deve necessariamente essere multidimensionale, ovvero deve essere realizzata dalle amministrazioni prendendo a riferimento quattro diverse dimensioni: organizzativa, professionale, individuale e di riequilibrio demografico”**.

Il capitale umano è il primo asset di un'amministrazione pubblica e ne definisce la capacità e la qualità produttiva. È impensabile definire Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale 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 CM o nei Comuni, innanzitutto; le amministrazioni stesse; i cittadini e le imprese, destinatari dei servizi erogati dalle CM o dai Comuni. Per le persone, la formazione deve contribuire, innanzitutto, a rafforzare, diversificare e ampliare competenze, conoscenze e abilità, permettendo loro di affrontare nuove richieste, risolvere problemi complessi e contribuire efficacemente al raggiungimento delle azioni organizzative, degli obiettivi di performance e di VPT. La formazione, quindi, costituisce una modalità di sviluppo e una opportunità di crescita professionale. Per i dirigenti, la formazione propria e la promozione della formazione dei propri dipendenti costituisce un obiettivo di performance, come ribadito dalla Direttiva del Ministro per la PA del 14.01.2025. **“In sede di valutazione, le amministrazioni pubbliche verificano il contributo e l'impatto determinato dagli investimenti in formazione e sviluppo del capitale umano per la crescita delle persone, il miglioramento della performance e la produzione di Valore Pubblico”**.

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

Tabella 37 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 3.3.2) FORMAZIONE DEL PERSONALE

a) AZIONE FORMATIVA						DOMANDE GUIDA		B	A
Per azione di formazione s'intende un intervento volto a <i>creare, sviluppare e rafforzare competenze funzionali all'OVPT pianificato</i> . Ogni azione formativa:						Quale azione formativa (quali corsi, con quali modalità, su quali temi, per formare quali competenze) per favorire – attraverso la valorizzazione e lo sviluppo delle persone - il raggiungimento dell'OVPT?		NO	SI
<ul style="list-style-type: none"> va costruita avendo cura che sia funzionale ad abilitare l'Obiettivo di VPT pianificato (+salute professionale formativa → +Valore Pubblico); va rappresentata tramite l'utilizzo di codici alfanumerici: VPT1_ST1_PERF1_SalFORM1 o VP1 FORM1. 									
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO						DOMANDE GUIDA		B	A
Per responsabile dell'azione formativa s'intende il <i>Dirigente al quale viene assegnata l'azione formativa</i> . Può essere il dirigente responsabile delle risorse umane e/o della formazione, ove presente, oppure ciascun dirigente dell'amministrazione						Chi è il Responsabile amministrativo?		NO	SI
c) STAKEHOLDER						DOMANDE GUIDA		B	A
Per stakeholder s'intendono i soggetti interni o esterni alla CM o al Comune che sono interessati o che contribuiscono alla realizzazione dell'azione formativa.						Chi è interessato o contribuisce all'azione formativa?		NO	SI
d) INDICATORI DI SALUTE FORMATIVA						DOMANDE GUIDA		B	A
Per Indicatore di salute formativa s'intende: <i>lo strumento di misurazione dei driver formativi del VP</i> . Per ogni azione formativa: va individuato almeno 1 indicatore di salute formativa . Per definire l'anagrafica di ogni indicatore analitico di salute formativa vanno indicati:						Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo dell'azione formativa? Quale formula? Qualità polarità di movimento? Quale fonte dati		NO	SI
<ul style="list-style-type: none"> la dimensione (salute formativa); la formula di calcolo (con esplicitazione di numeratore e denominatore nel caso di rapporto); la polarità di movimento attesa (+crescente; -decrescente); la fonte dei dati (trasparente e magari consultabile tramite l'utilizzo di un apposito link navigabile. In caso di fonti diverse per numeratore e denominatore di un rapporto andrebbero specificate entrambe). 									
Codice alfanumerico VP FORM	DIMENSIONE SALUTE formativa	DESTINATARI (tipologia discenti)	FORMULA SALUTE formativa	POLARITÀ SALUTE Formativa	FONTE DATI SALUTE formativa				
Per programmare ogni indicatore di salute professionale formativa vanno indicati:						Quanta salute formativa nell'anno di avvio dell'azione formativa o nell'anno precedente (baseline)? Quanta salute formativa attesa nei prossimi tre anni (target)?		NO	SI
<ul style="list-style-type: none"> la baseline (cioè il livello raggiunto al 31.12 del punto di partenza del progetto formativo); i tre target annuali attesi (anno N+1, N+2, N+3); ulteriori informazioni che qualificano le azioni formative. 									
BASELINE SALUTE formativa	TARGET SALUTE formativa N+1	TARGET SALUTE formativa N+2	TARGET SALUTE formativa e N+3	MODALITÀ erogazione SALUTE formativa	N. ORE formazione SALUTE formativa	RISORSE disponibili/ attivabili SALUTE formativa	TEMPI erogazione SALUTE formativa		
Per monitorare e rendicontare ogni indicatore analitico di salute formativa va calcolato:						Quanta salute formativa raggiunta (risultati)?		NO	SI
<ul style="list-style-type: none"> il risultato (la quantità o la qualità dei profili da formare); l'andamento rispetto alla baseline (salute formativa raggiunta rispetto a quella di partenza); 									

<ul style="list-style-type: none"> l'eventuale scostamento rispetto al target (salute formativa raggiunta rispetto a quella attesa); eventualmente, per finalità interpretative, un campo note dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti. 				Quanto scostamento della salute formativa rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)?	
RISULTATO	DELTA RISULTATO-BASELINE	DELTA RISULTATO-TARGET	NOTE	Quanto scostamento della salute formativa rispetto al target (delta risultato-target)?	
SALUTE formativa	SALUTE formativa	SALUTE Formativa			

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

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

Tabella 38 – Tassonomia degli indicatori di salute professionale/formativa

RISORSE UMANE	DIM. avanzata SALUTE PROFESSIONALE /FORMATIVA	TASSONOMIA
		[Quantità]
		[Qualità]

RISORSE UMANE	DIM. avanzata SALUTE PROFESSIONALE /FORMATIVA	<ul style="list-style-type: none"> N. iniziative formative, con distribuzione assoluta e percentuale: <ul style="list-style-type: none"> tra contenuti formativi tecnici; tra contenuti formativi trasversali: sicurezza sul lavoro; anticorruzione; LA, pari opportunità, digitale, ecc.); tra livelli formativi (base, continuo, avanzato); tra fasi formative (on boarding, mentoring) tra modalità erogative (presenza/distanza/ibrido) tra metodologie formative (testimonianze, laboratori, team work, focus session, project work); tra durate formative (brevi, medie, lunghe). N. RU destinatarie di iniziative formative, con distribuzione assoluta e percentuale: <ul style="list-style-type: none"> tra macro e micro-unità organizzative; per aree di inquadramento; per rapporto di lavoro; per categoria, sesso, età; per aree, famiglie, profili professionali.
		<ul style="list-style-type: none"> % standard di qualità delle iniziative di formazione/aggiornamento del personale (es. competenze RU) % gradimento delle iniziative di formazione/aggiornamento del fabbisogno del personale

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

Nell'ambito della fase 5 del processo di PIAO previsto dalle Linee Guida, con riferimento ad ogni obiettivo di performance (e correlato Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale), l'Integration Team:

- programma l'**azione formativa** più funzionale ad abilitare il miglioramento delle performance e, quindi, la creazione di VPT, attribuendole un codice alfanumerico inequivocabile (*nella simulazione, VPT1_ST2_PERF1-2_SalFORM1 o direttamente VPT1_FORM1: nella simulazione, Formazione competenze sugli eventi di promozione del brand turistico*);
- esplicita il **Responsabile amministrativo** (*nella simulazione: Responsabile Ufficio formazione*);
- associa le categorie di **stakeholder** ad ogni obiettivo, selezionandole tra quelle dell'OVPT (*nella simulazione, Ufficio turismo*);
- individua gli **indicatori di salute formativa** (*nella simulazione, per corsi di aggiornamento o formazione*), 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 CM o il Comune che a titolo volontario volesse misurare l'**indice medio di salute professionale-formativa** (sia nel PIAO che nel report), potrebbe usare le tecniche di normalizzazione e aggregazione illustrate nel paragrafo sulla misurazione del VPT. Nell'es., si è simulato il REPORT PIAO con la *tecnica della "distanza dalla baseline"* per l'indicatore *N. RU EQ di profilo tecnico da aggiornare*:

- [BASELINE-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto alla baseline (*nell'anno N+3 Aggiornamento di EQ di profilo tecnico: Project Manager*): +100%) si può calcolare con la formula $[(\text{risultato}-\text{baseline})/\text{baseline}]*100$ ovvero: $[(2-1)/1]*100$.
- [TARGET-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto al target (*nell'anno N+3: 0,0%*) si può calcolare con la formula $[(\text{risultato}-\text{target})/\text{target}]*100$ che dimostra una totale capacità realizzativa.
- In termini complessivi, la CM o il Comune ha migliorato la salute formativa media rispetto alla BASELINE (+68,8%), evidenziando criticità nel raggiungere il TARGET di formazione di 2 EQ dedicati agli eventi di promozione del brand turistico (-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 economico 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
(celle con sfondo celeste solo per CM o Comuni grandi)

PIAO SottoSezione 3.3.2) “Formazione del personale” (ciclo N+1-N+3)																					
a) AZIONE DI SALUTE		b) RESP ONSA B.	c) STAKEH OLDER	d) INDICATORI DI SALUTE																	
Cod.	Deno minaz ione sinteti ca	Res pons ab. am mini strat ivo	STK interni e esterni	Di me nsi one	Formula	Pol arit à	Baseli ne 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	Ob blig atorietà	Desti natari	Mo dali tà ero gazi one	N. ore	Risors e disponi bili/ attivabili	Tem pi erog azione	
												+68,8%	-12,5%								
VPT1 ST2 _PERF1-2 _SalFOR M1)	Form azione /aggior name nto compe tenze sugli eventi di promo zione del brand turisti co	Resp onsa bile Uffi cio For mazi one	I: Ufficio finanzia menti imprese	SA LU TE PR OF ES SI ON AL E (F OR M AZ IO NE)	Aggiornamento: N. RU EQ di profilo tecnico (Project Manager) da aggiornare	+	1	1	1	2	2	+100%	0,0%	Amministrativ o	NO	EQ	Pres enza	20	Master breve	1 mese	Banca dati Uff. Formaz. (link)
					Aggiornamento: N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (su sviluppo socio-economico imprese turistiche) da aggiornare	+	1	1	2	2	2	+100%	0,0%	Economico	NO	Area Istruttori e profilo amminis trativo EQ	On line	10	Corso X	2 setti mane	Banca dati Uff. Formaz. (link)
					Formazione: N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (su eventi di promozione del brand turistico) da formare	+	1	1	1	2	1	0%	-50,0%	Amministrativ o	NO	Area Istruttori e profilo amminis trativo 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%	Amministrativ o	NO	Area Istruttori e profilo amminis trativo 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.

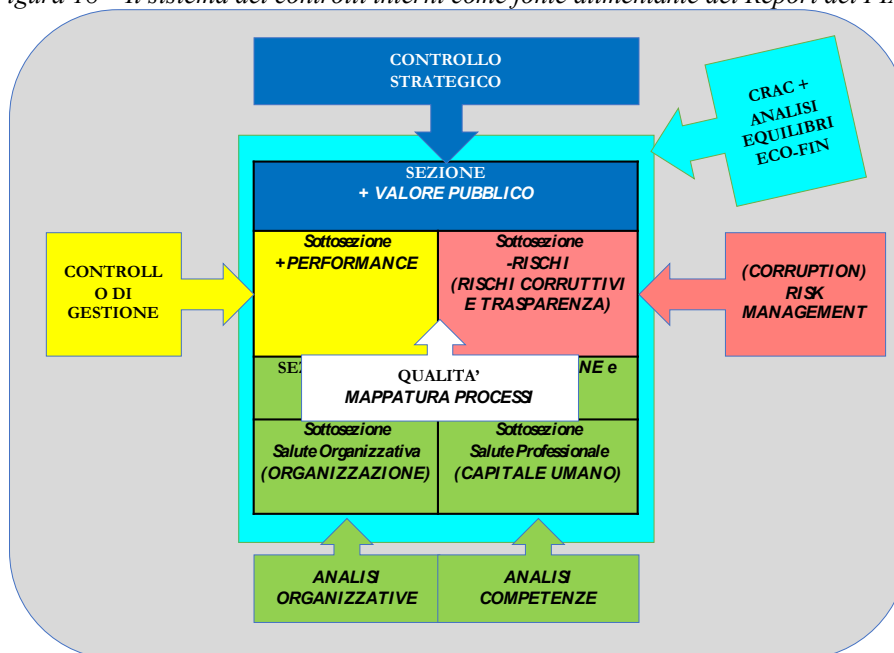
Pur nel rispetto di quanto previsto dall'art. 5 del DM 132/2022 (che prevede dei monitoraggi separati), la CM o il Comune potrebbe realizzare un monitoraggio integrato, diretto ad alimentare il Report Integrato, da costruire in modo simmetrico rispetto al PIAO, così da riuscire a quantificare:

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

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

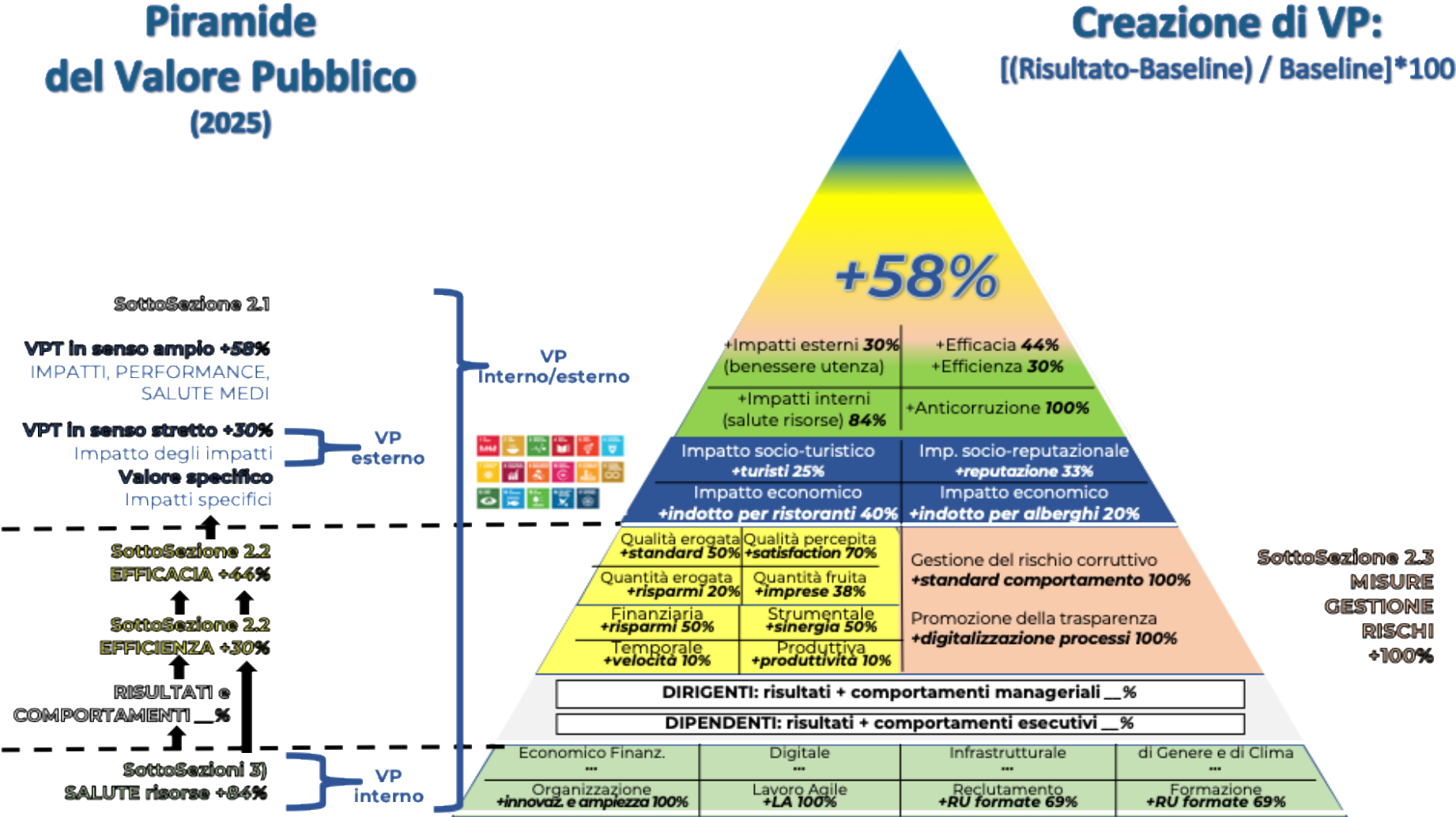
- costituzione dell'*Integration Team* (ovvero, la stessa cabina di regia che ha predisposto in maniera integrata il PIAO);
- identificazione delle *fonti alimentanti* di ogni SottoSezione del Report Integrato;
- omogeneizzazione delle *modalità di riclassificazione e di rappresentazione* di ogni dato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

Figura 18 – Il sistema dei controlli interni come fonte alimentante del Report del PIAO



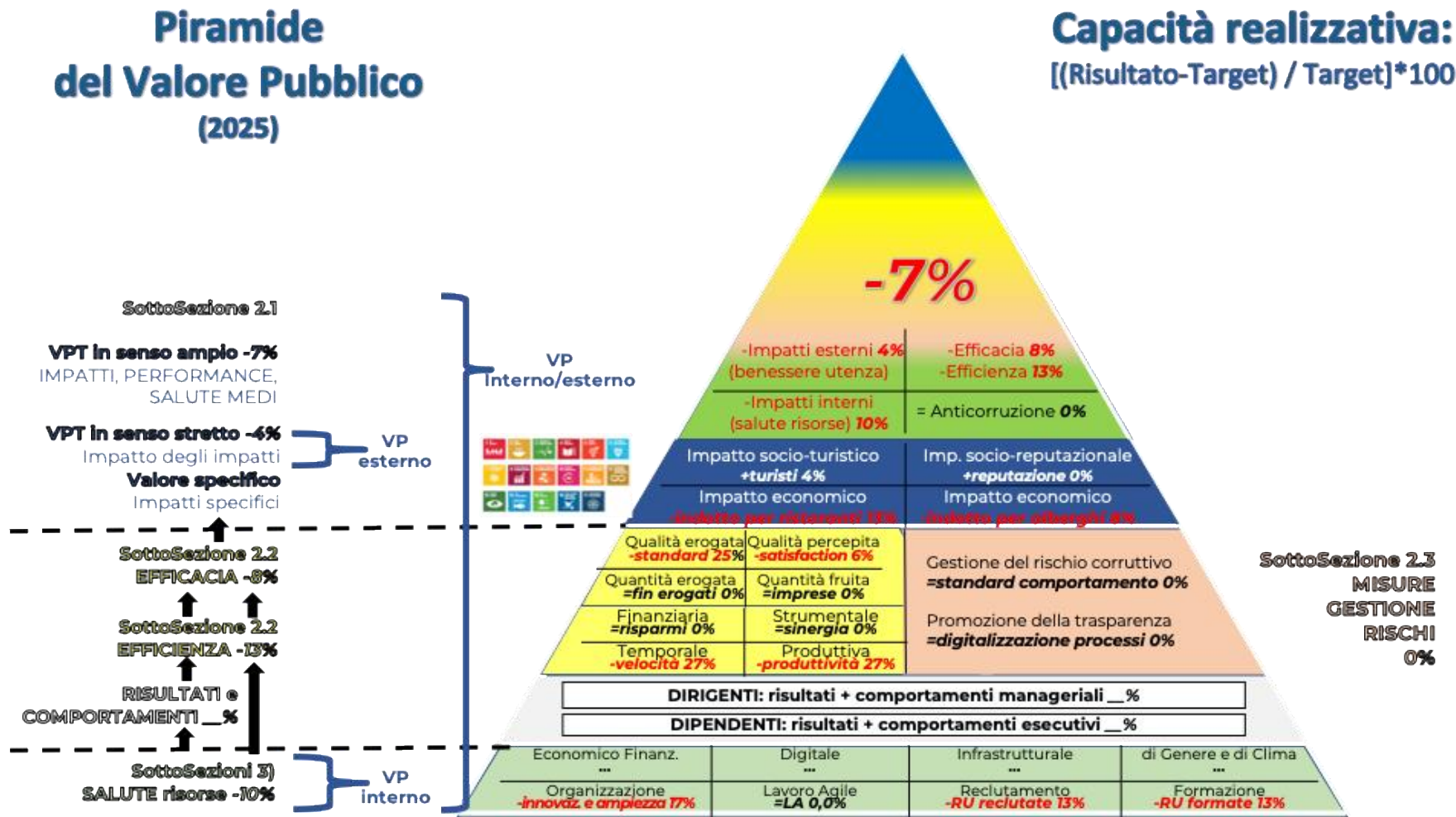
In fase di monitoraggio e di predisposizione del REPORT, le sole CM o i soli Comuni grandi potrebbero calcolare **VPT creato rispetto al VPT di partenza (baseline)**, con la tecnica della normalizzazione. Nella simulazione, il risultato del 58% non ha significato di per sé, ma come indice sentinella di una piramide di indicatori analitici che dimostrano come l’ente abbia saputo migliorare il benessere esterno facendo leva sulle altre dimensioni della piramide.

Figura 19 – La rappresentazione del Valore Pubblico Territoriale creato e delle sue determinanti tramite la Piramide del Valore Pubblico Territoriale



In fase di monitoraggio e in sede di predisposizione del REPORT del PIAO, ogni CM o Comune grande potrebbe calcolare il **VPT creato rispetto quello pianificato (c.d. Capacità realizzativa)**, con la tecnica della normalizzazione. Nella simulazione, la CM o il Comune ha generato minor VPT rispetto al target a causa di scostamenti negativi in tutti i livelli della Piramide del Valore Pubblico Territoriale, che hanno generato un flusso progressivo di perdita di valore realizzato rispetto a quello atteso: -salute (10%), =anticorruzione (0%), -efficienza (13%), -efficacia (8%), -VPT esterno (4%), -VPT in senso ampio (7%).

Figura 20 – La rappresentazione della capacità realizzativa tramite la Piramide del Valore Pubblico Territoriale



LEGENDA DEI PRINCIPALI ACRONIMI

- AGID: Agenzia per l'Italia Digitale
- ANAC: Autorità Nazionale AntiCorruzione
- ANCI: Associazione Nazionale dei Comuni Italiani
- ANT: Anticorruzione e Trasparenza
- ASviS: Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile
- BES: Benessere Equo e Sostenibile
- BEST: Benessere Equo e Sostenibile dei Territori
- CERVAP: CEntro di Ricerca sul VALore Pubblico
- CIGL: Confederazione Generale Italiana del Lavoro
- CISL: Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori
- CM: Città Metropolitana
- CNEL: Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro
- DFP: Dipartimento della Funzione Pubblica
- DM (o d.m.): Decreto Ministeriale
- DUP SeO: Documento Unico di Programmazione Sezione Operativa
- DUP SeS: Documento Unico di Programmazione Sezione Strategica
- EQ: Elevata Qualificazione
- FORMEZ: Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle PA
- GdLI: Gruppo di Lavoro Integrato
- GRU: Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane
- INPA: portale per il reclutamento del personale nella Pubblica Amministrazione
- ISTAT: Istituto Nazionale di Statistica
- IT: Integration Team
- KPI: Key Performance Indicators
- KRI: Key Risks Indicators
- LA: Lavoro Agile
- LG: Linee Guida
- Mitur: Ministero del Turismo
- MO: Manuale Operativo
- OVPT: Obiettivo di Valore Pubblico Territoriale
- PA: Pubblica Amministrazione
- PEG: Piano Esecutivo di Gestione
- PERF: Performance
- PIAO: Piano Integrato di Attività e di Organizzazione
- PNA: Piano Nazionale Anticorruzione
- 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
- SDGs: Sustainable Development Goals
- TUEL: Testo Unico Enti Locali
- UIL: Unione Italiana del Lavoro
- UPI: Unione delle Province Italiane
- VP: Valore Pubblico
- VPT: Valore Pubblico Territoriale