Presidenza del Consiglio dei Ministri

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA
Osservatorio Nazionale Lavoro Pubblico

MANUALE OPERATIVO 2025
sul PIAO e sul Report
dei MINISTERI (e delle altre Amministrazioni centrali)

INDICE

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

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

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

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

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

COME PREDISPORRE LA SEZIONE 1) ANAGRAFICA **.....16**

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.1) VALORE PUBBLICO **.....18**

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.2) PERFORMANCE **.....29**

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.3) ANTICORRUZIONE **.....37**

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.). ***Il presente MO è rivolto, previo adattamento, anche alle altre Amministrazioni centrali[1].***
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.

[1] Per individuare le "altre Amministrazioni centrali" si può consultare: https://performance.gov.it/ppaa.

6) **Razionalizzazione**: i MO razionalizzano l'architettura programmatica delle amministrazioni:
   - *sia suggerendo di integrare nel PIAO anche i contenuti di documenti non richiamati dal DPR 81/2022, come ad es. il **piano per l'informatica** e il **piano di comunicazione**, consentendo comunque un'estrapolazione di ogni piano come documento a sé stante;*
   - *sia **riducendo i livelli della catena programmatica,** tramite inserimento degli Obiettivi di Valore Pubblico già nel DUP (per Province, Città Metropolitane e Comuni) e nel DEFR (per Regioni);*
   - *sia consigliando di inserire nel PIAO **non tutti i contenuti programmatici, ma solo quelli prioritari**, salvo le esigenze di analisi e mitigazione complessiva dei rischi indicate da ANAC.*
7) **Vademecum**: i MO sintetizzano i contenuti più utili per predisporre adeguatamente ogni SottoSezione del PIAO tramite una tabella, posta ad inizio capitolo, che fotografa struttura, contenuti, misurazione, forma e modalità di predisposizione ("Chi fa cosa, come e quando"):

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

8) **Cassetta degli attrezzi**: i MO supportano gli enti attraverso *guide operative* alla programmazione, accompagnate da *tassonomie ed esempi, da buone pratiche* e da un *format* contenente una *simulazione* programmatica che viene portata avanti per tutto il MO, di SottoSezione in SottoSezione:
   - ***guida operativa alla programmazione degli obiettivi**: attraverso domande guida puntuali, l'operatore viene accompagnato nella definizione corretta, integrata e selettiva degli obiettivi dei diversi livelli programmatici. L'operatore viene accompagnato anche tramite buone pratiche tratte dai migliori PIAO 2024-2026 e 2025-2027 e mediante format e simulazioni:*

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

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

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

9) **Comunicazione**: i MO suggeriscono di predisporre documenti visivi, comprensibili e navigabili.
10) **Aggiornamento**: i MO potranno essere aggiornati annualmente dal DFP alla luce delle evidenze emerse dal ciclo di PIAO precedente.

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

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

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

L'ARCHITETTURA E IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Per **architettura di Programmazione e Controllo (P&C)** del Ministero 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 VP, ad invarianza legislativa, l'architettura di P&C andrebbe strutturata, a preventivo, intorno al PIAO e, a consuntivo, intorno al suo Report: nella tabella seguente, si riportano i documenti da assorbire - a titolo obbligatorio - all'interno del PIAO secondo quanto previsto dalla normativa vigente e quelli che potrebbero venire integrati per scelta di efficientamento programmatico da parte del Ministero, pur rimanendo estrapolabili come documenti a sé stanti.

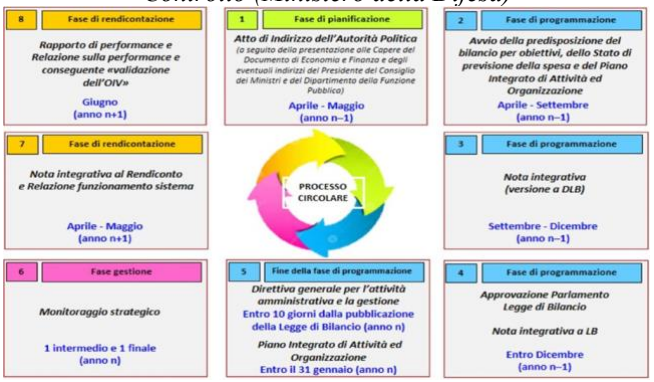
Tabella 2 – Documenti assorbiti a titolo obbligatorio (DPR 81/2022) o integrabili a titolo facoltativo (Manuale Operativo)

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

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

Il PIAO andrebbe integrato verticalmente con l'Atto d'Indirizzo del Ministro e orizzontalmente con la nota integrativa al bilancio, andando ad inglobare la direttiva: le priorità politiche del Ministro andrebbero tradotte in Obiettivi di Valore Pubblico nel PIAO e in obiettivi di spesa nella nota integrativa (da costruire in modo coerente con quelli del PIAO: i secondi potrebbero coincidere con i primi o costituirne una selezione o un'aggregazione). 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 VP 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). 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", per aiutare il lettore a comprendere il posizionamento del PIAO e del Report all'interno dell'architettura e del ciclo del Ministero.

Figura 1 – Esempio di ciclo integrato di Programmazione e Controllo (Ministero della Difesa)



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

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

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

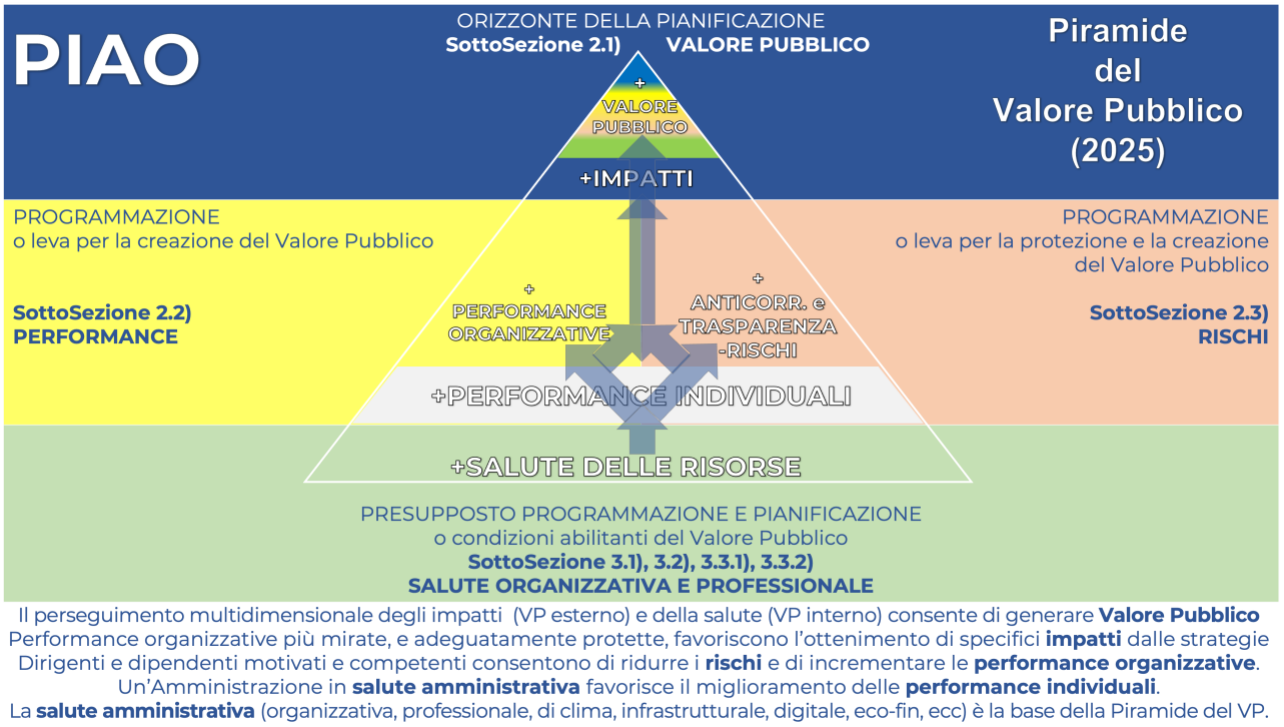
CRITICITA	SOLUZIONI PIAO (o Principi Guida - PG)	
1) Autoreferenzialità: *obiettivi fini a sé stessi*	1) **FUNZIONALITÀ al VP:** *il Valore Pubblico quantifica gli impatti dell'azione dell'amministrazione sul benessere dei propri utenti e stakeholder; le performance creano il VP, le misure anticorruzione lo proteggono e concorrono alla sua creazione; le azioni di salute lo abilitano.* Ogni SottoSezione del PIAO/REPORT va costruita in modo funzionale all'orizzonte finale del VP.	**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 del Ministero (o altra Amministrazione centrale), 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 VP 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, il Ministero (o altra PA centrale) definisce catene interne di generazione del VP. Dove possibile, la PA definisce filiere esterne tra diversi livelli di governo (**PIAO DI FILIERA**).	
5) Burocrazia: *piani numerosi, complessi, lunghi, ridondanti*	5) **SEMPLIFICAZIONE:** *-piani, -adempimenti, -duplicazioni e frammentazioni informative, -pagine, -tempi, + navigabilità e leggibilità, + razionalità del documento, +compilazione digitale del documento.* La semplificazione è una conseguenza dei primi 4 principi e non una caratteristica intrinseca del documento e **dipende anche dall'utilizzo dei dati per l'analisi di contesto (ad es. mediante ricorso all'Intelligenza Artificiale) e di soluzioni digitali per la programmazione guidata di obiettivi e indicatori**.	
6) Basso livello di coinvolgimento e di integrazione tra i soggetti della programmazione, sia interni che esterni all'amministrazione	**6) PARTECIPAZIONE COORDINATA dei SOGGETTI:** *costituzione di un gruppo di lavoro integrato (GdLI, Integration Team o IT) secondo le indicazioni delle LG PIAO e coinvolgimento degli stakeholder.* Il PIAO/REPORT è costruito con la partecipazione dei Responsabili Funzionali (es. Responsabile Performance, RPCT, Responsabile del personale, Responsabile della formazione, Responsabile del bilancio, ecc.) dei responsabili tematici (es. Dirigenti responsabili degli OVP), 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 OVP: nella Sezione Anagrafica vanno comunicati sinteticamente gli OVP 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.* Il PIAO/REPORT è costruito a partire dall'analisi di contesto e dalla pianificazione degli Obiettivi di VP 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 VP, un Ministero in salute amministrativa (ossia, caratterizzato dalla presenza di adeguate quantità e qualità delle risorse, ad es. delle risorse umane, grazie al reclutamento e alla formazione di profili adeguati agli obiettivi di VP), 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 VP, ovvero di migliorare il benessere complessivo della comunità nazionale di riferimento.

Il VP è, pertanto, la "***stella polare***" dell'intero orizzonte pianificatorio/rendicontativo, favorendo l'orientamento della catena programmatica verso la produzione di cambiamenti positivi nel benessere dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholder, 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 VP, al netto di fattori esogeni di contesto che potrebbero compromettere o ridurre gli impatti attesi). Il PIAO è uno strumento di "sense-making", volto ad orientare sempre più l'amministrazione verso il Valore Pubblico.

Un utile **modello** applicativo della logica dell'integrazione funzionale al VP è la "**Piramide del Valore Pubblico**": attraverso tale framework metodologico, all'interno del PIAO l'Amministrazione centrale misura, governa e rappresenta come le condizioni abilitanti di salute amministrativa (o delle risorse) e come le leve di creazione e protezione del VP (performance e anticorruzione e trasparenza), contribuiscono al miglioramento dei singoli impatti e possono concorrere, dove adeguatamente governate, alla generazione complessiva del VP. 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)



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 VP)*: individuare *obiettivi di VP* 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 VP e tra loro integrati**, il Manuale Operativo suggerisce di programmare le seguenti tipologie di obiettivi nelle diverse SottoSezioni del PIAO[2], sempre riportando i codici alfanumerici (VP_ST_PERF_ANT_Sal) utili a presidiare la "***catena di generazione del VP***":

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

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

Piramide del VP:
selezione di obiettivi funzionali al VP e tra loro integrati
Es. "Catena del Valore Pubblico" ministeriale (MUR)
VP1) Studenti soddisfatti dell'Università scelta, dal punto di di vista sociale, economico, ambientale, ecc.
ST1) Strategia di finanziamento delle politiche di orientamento da parte delle Università
PERF1) Emanazione bando di finanziamento dell'orientamento
ANT1) Misura di doppio controllo sul suddetto bando
SalDIG1) Digitalizzazione del processo di finanziamento dell'orientamento
SalORG1) Strutturazione di un'unità organizzativa preposta all'erogazione digitale del finanziamento dell'orientamento
SalFABB1) Reclutamento di profili per gestire il processo digitale di erogazione del finanziamento dell'orientamento
SalFORM1) Formazione specialistica dei profili reclutati per gestire il processo digitale di erogazione del finanziamento dell'orientamento

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

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

Piramide del VP:
associazione di indicatori adeguati
Es. "Catena del VP" ministeriale (MUR)
VP1) impatto degli impatti
ST1) n. immatricolazioni; n. abbandoni
PERF1) % avanzamento bando
ANT1) n. controlli
SalDIG1) % digitalizzazione processo di finanziamento dell'orientamento
SalORG1) % strutturazione unità organizzativa preposta
SalFABB1) n. profili da reclutare orient.
SalFORM1) n. profili da formare orient.

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

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

Nei vari paragrafi del Manuale si è proceduto a categorizzare gli indicatori tratti dai PIAO 2024-2026 e 2025-2027 dei Ministeri secondo la tassonomia proposta di seguito. Ciò ha consentito di correggere alcuni errori di categorizzazione degli indicatori contenuti nei PIAO attraverso la loro corretta riclassificazione: ad esempio, sono stati riposizionati tra le performance alcuni indicatori erroneamente dichiarati di impatto dai Ministeri o viceversa. Una svolta culturale sta nel chiedere alle PA di non misurare più le strategie in termini di grado di realizzazione, bensì di impatto prodotto. Gli **indicatori di impatto** non sempre sono impatti puri, per mancanza di informazioni precise, ma vanno considerati come *proxy* degli stessi perché costituiscono la misura più prossima possibile.

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

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

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

Tabella 4 – L'adeguata associazione tra obiettivi e indicatori

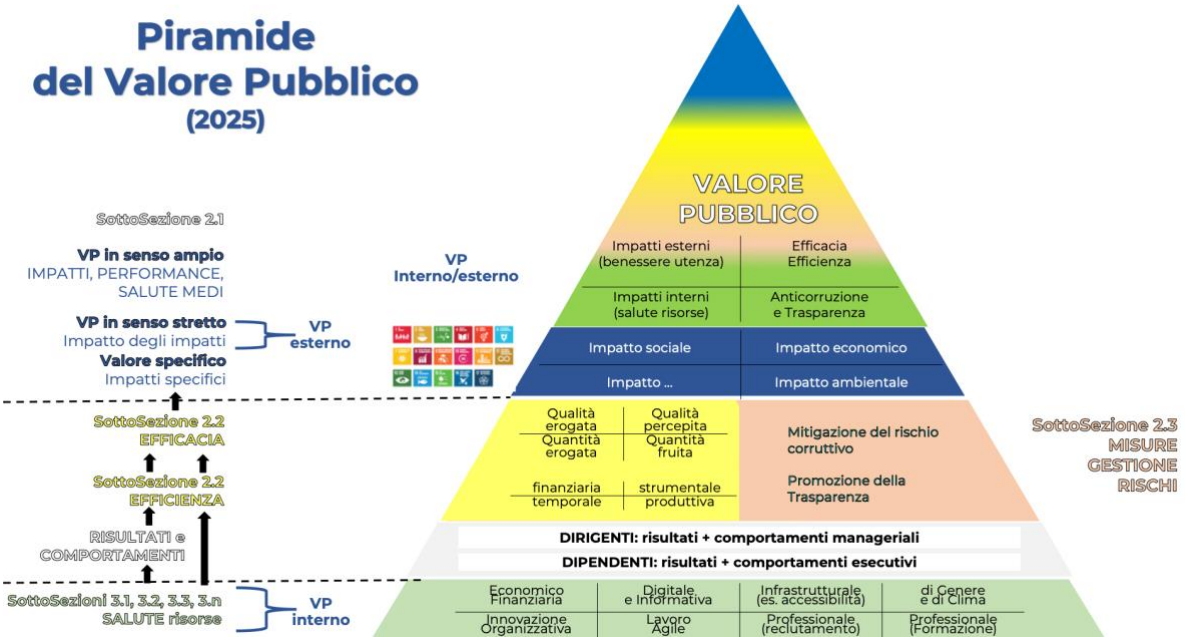
SottoSezione PIAO	Tassonomia Obiettivi	Tassonomia Indicatori		
		Dimensione BASE		Dimensione AVANZATA
SottoSezione 2.1) Valore Pubblico	Obiettivi di Valore Pubblico	Indicatori d'effetto (sul VP)	Valore Pubblico (indice sintetico o composito di impatto multidimensionale)	Valore Pubblico in senso ampio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

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

Tabella 5 – La matrice di misurazione del Valore Pubblico

SottoSezione PIAO	Tassonomia Obiettivi	Tassonomia Indicatori	Modalità di calcolo per ogni Obiettivo di Valore Pubblico del Ministero			
		Dimensione AVANZATA	VP1 (Obiettivo di Valore Pubblico n. 1)	VP2	VP3	VPn
SottoSezione 2.1) Valore Pubblico	Obiettivi di Valore Pubblico	Valore Pubblico in senso ampio	Media di tutte le medie successive (impatti; efficacia, efficienza, anticorruzione e trasparenza, salute)	" "	" "	" "
		Valore Pubblico in senso stretto	Media degli indicatori di impatto di tutte le strategie contenute in VP1 (cd VP esterno)	" "	" "	" "
	Obiettivi strategici	Impatto sociale Impatto economico Impatto ambientale Impatto sanitario Impatto scientifico Impatto istituzionale Impatto infrastrutturale Impatto digitale	Media degli indicatori di impatto di ogni singola strategia contenuta in VP1	" "	" "	" "
SottoSezione 2.2) Performance	Obiettivi di performance (di natura operativa)	Efficacia quantitativa erogata Efficacia quantitativa fruita Efficacia qualitativa erogata Efficacia qualitativa percepita	Media degli indicatori di efficacia contenuti in ogni singolo Obiettivo di performance OPPURE *direttamente* media di tutti gli indicatori di efficacia contenuti in VP1	" "	" "	" "
		Efficienza eco-finanziaria Efficienza strumentale Efficienza produttiva Efficienza temporale	Media degli indicatori di efficienza contenuti in ogni singolo Obiettivo di performance OPPURE *direttamente* media degli indicatori di efficienza contenuti in VP1	" "	" "	" "
SottoSezione 2.3) Anticorruzione e Trasparenza	Obiettivi e Misure Anticorruzione. e Trasparenza	Mitigazione del rischio Promozione della Trasparenza	Media degli indicatori anticorruzione e trasparenza contenuti in ogni singola misura attuativa dell'obiettivo anticorruzione OPPURE *direttamente* media degli indicatori anticorruzione e trasparenza contenuti in VP1	" "	" "	" "
SottoSezioni 3.1, 3.2, 3.3, 3.n) Salute delle Risorse	Azioni di salute	Salute organizzativa Salute organizzativa agile Salute professionale (reclutamento) Salute professionale (formazione) Salute di genere e di clima Salute infrastrutturale Salute digitale e informativa Salute econ-finanziaria-patrimoniale	Media degli indicatori di salute amministrativa contenuti in ogni azione di miglioramento della salute (es. salute professionale) OPPURE *direttamente* media degli indicatori di salute amministrativa contenuti in VP1 (cd VP interno)	" "	" "	" "

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



Framework metodologico della "Piramide del Valore Pubblico"

Il framework metodologico della "Piramide del Valore Pubblico" consente di pianificare, misurare e rappresentare in modo sistemico, e quindi di governare, sia il VP atteso/generato dal Ministero, sia le condizioni per abilitarlo e le leve per proteggerlo e crearlo. Adottando tale framework, il Ministero 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 VP, ovvero del miglioramento dell'impatto degli impatti, da misurare tramite un indice multidimensionale sintetico o composito. La Piramide funziona secondo una logica di generazione e misurazione progressiva del valore, partendo dalla base, salendo di livello in livello e trovando la sua misura sintetica e integrata nell'apice (Relazioni CNEL 2021, 2022, 2023-2024).

Al vertice della Piramide, corrispondente alla SottoSezione 2.1) del PIAO, **troviamo il VP**, in senso ampio e in senso stretto. Il VP si misura tramite un indice sintetico ricavabile prima tramite la normalizzazione di diversi indicatori elementari, di tipo analitico e monodimensionale, e poi con l'aggregazione degli stessi. La *normalizzazione* ha l'obiettivo di ricondurre le diverse unità di misura degli indicatori elementari (euro, %, volumi, ecc.) ad una stessa scala di misurazione (ad. es. %), onde consentire il confronto tra gli indicatori. L'*aggregazione* è la combinazione di più indicatori normalizzati in un'unica misura sintetica, detta "aggregata" o "composita" (c.d. indice composito o sintetico del VP), attraverso una media aritmetica o geometrica[3]. L'indice sintetico funge da orizzonte dell'intera architettura di P&C, rispondendo alla domanda "**quanto VP**?": il VP in senso ampio si calcola tramite la normalizzazione e l'aggregazione di tutte le dimensioni delle Piramide (impatti, performance, anticorruzione, salute); il VP in senso stretto, o VP esterno, si calcola mediante la normalizzazione e l'aggregazione delle diverse dimensioni dei soli impatti esterni; la dimensione sintetica dell'impatto degli impatti esprime l'effetto complessivo sulle diverse varie del benessere dei destinatari delle politiche, dei progetti, dei servizi, ecc.

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

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

I livelli INTERMEDI della Piramide corrispondono alle SottoSezioni 2.2 (Performance) e 2.3 (Rischi corruttivi) del PIAO e rispondono alle domande "**come creare il VP**?" e "**come proteggere il VP**?", da affrontare in modo integrato così da proteggere gli specifici Obiettivi di performance con specifiche misure anticorruzione, contribuendo alla creazione del VP.

[3] Si veda il paragrafo 2.1) del MO, i lavori dell'ISTAT e della Commissione Europea (su "Knowledge for Policy").

Per creare VP, 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 del Ministero (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 del Ministero (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 VP dai rischi e contribuire così alla creazione di VP, occorre costruire sistemi di Corruption Risk Management integrati con gli Obiettivi di performance e di VP. La gestione dei rischi migliora le performance perché fornisce informazioni utili ad assumere decisioni migliori. Le misure di gestione dei rischi corruttivi si articolano in misure anticorruzione e di trasparenza:

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

La **BASE della Piramide** corrisponde alle SottoSezioni 3.1 (Salute Organizzativa), 3.2 (Salute Organizzativa Agile), 3.3.1 (Salute Professionale: reclutamento e sviluppo), 3.3.2 (Salute Professionale: formazione e aggiornamento) del PIAO, rispondendo alla domanda "**come abilitare il VP**?". La creazione e la protezione del VP 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 VP:

- *Salute organizzativa* (es. adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto agli obiettivi di VP 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 VP, perseguita tramite reclutamento e/o sviluppo di carriera);
- *Salute professionale-formazione*[4] (es. adeguatezza delle competenze professionali rispetto a quelle funzionali al VP, 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:

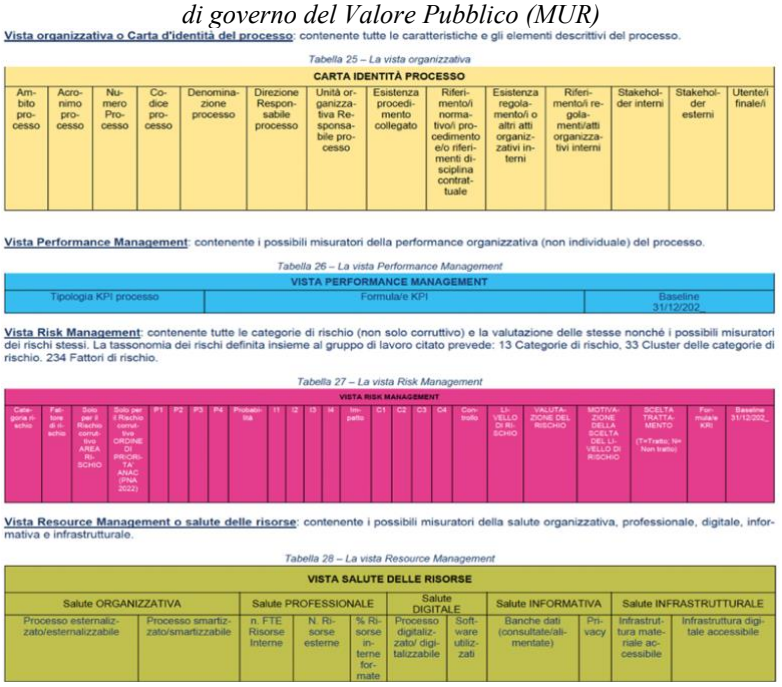
- *Salute di genere* (es. equilibrio nel numero di donne e uomini esistenti all'interno dell'amministrazione nei vari ruoli organizzativi; pari opportunità per tutte/i; inclusione) e *del clima interno* (es. benessere organizzativo);
- *Salute infrastrutturale* (es. sicurezza; accessibilità fisica; efficientamento 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).

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

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

- **Strutturazione razionale** del PIAO: per favorire una costruzione chiara ed 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 Ministero e/o obbligatori; una **parte funzionale**, con contenuti funzionali ad ogni specifico OVP. Ciò favorisce una lettura più chiara delle logiche di programmazione e consente di tenere separati, pur in un quadro integrato, ciò che è più 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 OVP).
- **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 i Ministeri (ad es. l'integrazione tra Atto d'indirizzo del Ministro, PIAO e Nota Integrativa al bilancio).
- **Leggibilità** del PIAO: il MO suggerisce un approccio visivo (ad es. attraverso mappe del VP, 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 OVP 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 di predisporre una mappatura unica che integri le possibili viste logiche (Organizzativa, Performance, Rischi, Salute, ecc.) come Allegato della SottoSezione 2.1) PARTE GENERALE, rimandando ad altre SottoSezioni per focus:
  - ✓ nell'Allegato della 2.1) PARTE FUZIONALE, partendo dalla mappatura unica e integrata, il Ministero estrapola i soli processi sottostanti i singoli OVP al fine di governare il flusso di generazione del VP (performance, anticorruzione, salute) e rialimentare il successivo PIAO.
  - ✓ nell'Allegato della SottoSezione 2.3) Rischi corruttivi e trasparenza - PARTE GENERALE, il Ministero procede con l'analisi, la valutazione e il trattamento dei rischi corruttivi secondo le indicazioni del PNA vigente e del presente MO.

Figura 4 – Esempio di mappatura integrata dei processi quale strumento di governo del Valore Pubblico (MUR)



Vista organizzativa o Carta d'identità del processo: contenente tutte le caratteristiche e gli elementi descrittivi del processo.

Tabella 25 – La vista organizzativa

CARTA IDENTITÀ PROCESSO													
Ambito processo	Acronimo processo	Numero Processo	Codice processo	Denominazione processo	Direzione Responsabile processo	Unità organizzativa Responsabile processo	Esistenza procedimento collegato	Riferimento/i normativo/i procedimento e/o riferimenti disciplina contrattuale	Esistenza regolamento/i o altri atti organizzativi interni	Riferimento/i regolamenti/atti organizzativi interni	Stakeholder interni	Stakeholder esterni	Utente/i finale/i

Vista Performance Management: contenente i possibili misuratori della performance organizzativa (non individuale) del processo.

Tabella 26 – La vista Performance Management

VISTA PERFORMANCE MANAGEMENT		
Tipologia KPI processo	Formula/e KPI	Baseline 31/12/202_

Vista Risk Management: contenente tutte le categorie di rischio (non solo corruttivo) e la valutazione delle stesse nonché i possibili misuratori dei rischi stessi. La tassonomia dei rischi definita insieme al gruppo di lavoro citato prevede: 13 Categorie di rischio, 33 Cluster delle categorie di rischio. 234 Fattori di rischio.

Tabella 27 – La vista Risk Management

VISTA RISK MANAGEMENT																								
Categoria rischio	Fattore di rischio	Solo per il Rischio corruttivo AREA RISCHIO	Solo per il Rischio corruttivo ORDINE DI PRIORITÀ ANAC (PNA 2022)	P1	P2	P3	P4	Probabilità	I1	I2	I3	I4	Impatto	C1	C2	C3	C4	Controllo	LIVELLO DI RISCHIO	VALUTAZIONE DEL RISCHIO	MOTIVAZIONE DELLA SCELTA DEL LIVELLO DI RISCHIO	SCELTA TRATTAMENTO (T=Tratto; N= Non tratto)	Formula/e KRI	Baseline 31/12/202_

Vista Resource Management o salute delle risorse: contenente i possibili misuratori della salute organizzativa, professionale, digitale, informativa e infrastrutturale.

Tabella 28 – La vista Resource Management

VISTA SALUTE DELLE RISORSE									
Salute ORGANIZZATIVA		Salute PROFESSIONALE			Salute DIGITALE		Salute INFORMATIVA		Salute INFRASTRUTTURALE	
Processo esternalizzato/esternalizzabile	Processo smartizzato/smartizzabile	n. FTE Risorse Interne	N. Risorse esterne	% Risorse interne formate	Processo digitalizzato/ digitalizzabile	Software utilizzati	Banche dati (consultate/alimentate)	Privacy	Infrastruttura materiale accessibile	Infrastruttura digitale accessibile

COME PREDISPORRE L'INDICE DEL PIAO/REPORT

Il PIAO/REPORT dovrebbe presentare, subito dopo la copertina, un indice predisposto secondo la struttura, i contenuti, la forma e le modalità di seguito sintetizzati.

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

INDICE	
1. STRUTTURA	È un sommario che serve ad aiutare il lettore a trovare facilmente i contenuti del PIAO/REPORT, distribuiti tra i contenuti sintetici prioritari (da inserire nel documento principale) e quelli analitici di dettaglio (da inserire preferibilmente in allegato). L'indice del PIAO va strutturato in modo da riprodurre le Sezioni e SottoSezioni previste dal d.m. 132/2022. Si consiglia di strutturare l'indice del REPORT in modo simmetrico (per consentire il confronto tra obiettivi e risultati) e selettivo (riportando solo i contenuti variati) rispetto al PIAO, evitando ridondanze informative.
2. CONTENUTI	PRESENTAZIONE METODOLOGICA Sezione 1) ANAGRAFICA Sezione 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE Sezione 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO Sezione 4) MONITORAGGIO
3. MISURAZIONE	
4. FORMA	Va costruito con approccio visivo, come fosse una "mappa concettuale" e in formato navigabile di tipo bidirezionale.
5. MODALITÀ	L'indice del PIAO viene predisposto dall'Integration Team del Ministero seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 1): si suggerisce di predisporre la prima bozza ENTRO SETTEMBRE e di apportare le revisioni entro il consolidamento di GENNAIO. L'indice del REPORT viene predisposto dal Gruppo di lavoro integrato del Ministero seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza verso FEBBRAIO e di apportare le revisioni entro GIUGNO.

Focus su struttura, contenuti e forma dell'INDICE

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

- una *parte generale*, comprendente contenuti *generali* (validi per l'intero Ministero e trasversali ad esso) e/o *obbligatori* (ossia necessari per rispettare norme, decreti e/o regolamenti, ecc.);
- una *parte funzionale*, contenente i contenuti direttamente funzionali al perseguimento di ogni specifico Obiettivo di Valore Pubblico da parte del Ministero.

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

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE		
	PARTE GENERALE	**PARTE FUNZIONALE**
2.1) Valore Pubblico	-Analisi del contesto ESTERNO (economico, sociale, ecc) -Analisi del contesto INTERNO (organigramma; processi) - Contenuti generali del Valore Pubblico del Ministero	-Analisi di contesto specifiche per gli Obiettivi di VP -N. Obiettivi di Valore Pubblico e relativi indici sintetici di VP -Strategie attuative e indicatori analitici di impatto degli OVP
Esempi	*Fotografia macroeconomica e sociale del Paese* *Concetto di VP generale per il Ministero, tratto dalle sue missioni istituzionali*	• **Contesto**: *basso livello economico e occupazionale e alto inquinamento* • **OVP:** *sviluppo economico e occupazionale nel rispetto ambientale* • **Strategie attuative o di impatto**: *finanziamenti vincolati (a standard occupazionali e green) alle imprese nazionali* • **Impatti**: *+indotto economico, +occupati, -tonnellate co²*
2.2) Performance	Contenuti generali e/o obbligatori sulle Performance del Ministero	Obiettivi di performance organizzativa e individuale e Indicatori di efficacia e efficienza funzionali agli Obiettivi di VP
Esempi	• **Performance:** *+tempestività dei pagamenti trasversale al Ministero o all'Amministrazione centrale*	• **Performance:** *+finanziamenti, +imprese beneficiarie (efficacia quantitativa); tempi certi di erogazione dei finanziamenti (efficacia qualitativa)* • **Performance:** *+velocità nei tempi di erogazione dei finanziamenti (efficienza)*
2.3) Rischi corruttivi e trasparenza	Contenuti generali e/o obbligatori sull'Anticorruzione e sulla Trasparenza	Obiettivi e Misure Anticorruzione e Trasparenza e relativi Indicatori di rischio funzionali agli N. Obiettivi di VP
Esempi	• *Mappatura rischi generale al 31.12 precedente* • *Rispetto adempimenti trasparenza ANAC*	• **Mappatura processo e rischi** *di erogazione di finanziamenti vincolati* • **Misura anticorruzione:** *digitalizzazione processo finanziamenti vincolati*
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		
	PARTE GENERALE	**PARTE FUNZIONALE**
3.1) Organizzazione	Contenuti generali e/o obbligatori sull'Organizzazione dell'intero Ministero	Azioni di miglioramento organizzativo (sviluppo o innovazione) e Indicatori di salute organizzativa funzionali agli N. Obiettivi di VP
Esempi	• *Dettagli struttura organizzativa al 31.12 precedente* • *Progetto di passaggio dell'intero Ministero da un'organizzazione per funzioni ad una per processi*	• **Azione organizzativa:** *ristrutturazione dell'ufficio finanziamenti nella prospettiva dell'erogazione dei finanziamenti vincolati, tramite un processo totalmente digitalizzato*
3.2) Organizzazione del Lavoro Agile	Contenuti generali e/o obbligatori sul Lavoro Agile dell'intero Ministero	Azioni di organizzazione del lavoro agile e Indicatori di salute organizzativa agile funzionali agli N. Obiettivi di VP
Esempi	• *Fotografia lavoratori agili al 31.12 precedente* • *Progetto di regolamentazione del LA per l'intero Ministero*	• **Azione organizzativa agile:** *acquisizione sistemi di collaboration per i lavoratori agili dell'ufficio finanziamenti*
3.3.1) Fabbisogno del personale	Contenuti generali e/o obbligatori sul Fabbisogno del personale dell'intero Ministero	Azioni di reclutamento e sviluppo e Indicatori di salute professionale funzionali agli N. Obiettivi di VP
Esempi	• *Fotografia del personale al 31.12 precedente* • *Programma assunzionale generale del Ministeroe*	• **Azione professionale (reclutamento):** *reclutamento di personale con skills digitali per l'ufficio finanziamenti*
3.3.2) Formazione del personale	Contenuti generali e/o obbligatori sulla Formazione del personale dell'intero Ministero	Azioni di formazione e Indicatori di salute formativa funzionali agli N. Obiettivi di VP
Esempi	• *Rispetto adempimenti d.m. formazione al 31.12 preced.* • *Corso di formazione sui contratti per tutto il personale*	• **Azione professionale (formazione):** *formazione del personale dell'ufficio finanziamenti sul processo digitalizzato di erogazione*

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

Tabella 7 – La razionalizzazione degli allegati

	ALLEGATI PARTE GENERALE	ALLEGATI PARTE FUNZIONALE
2.1) Valore Pubblico	ALLEGATO UNICO (*con indice navigabile*) -Analisi di dettaglio del contesto esterno del Ministero -Analisi di dettaglio del contesto interno del Ministero (c.d Mappatura unica e integrata processi)	*Si predispone un Allegato per ogni VP, che comprende e dettagli -tramite schede analitiche- tutta la catena di generazione del Valore Pubblico* Allegato VP1_ST_PERF_ANT_SAL Allegato VP2_ST_PERF_ANT_SAL Allegato VP3_ST_PERF_ANT_SAL Allegato VPn_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	

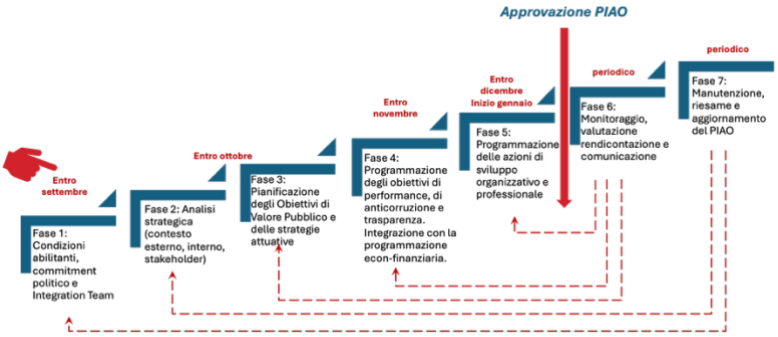
L'Integration Team predispone l'indice con approccio **visivo** ("mappa concettuale") e in formato **navigabile** di tipo bidirezionale (ossia con link che consentano di passare dall'indice ad una specifica pagina e di ritornare dalla specifica pagina all'indice).

Figura 5 – Esempio di indice visivo del PIAO (MUR)

INDICE VISIVO	CONTENUTI ANALITICI	
PRESENTAZIONE DEL PIAO 2025-2027		
Cornice di riferimento	Quadro normativo e istituzionale sulla programmazione integrata e sul Valore Pubblico	
Principi guida	Criteri di qualità del documento, dei soggetti e del processo	
Documento	Funzionalità al Valore Pubblico; Selettività; Adeguatezza; Integrazione; Semplificazione	
Soggetti	Partecipazione tramite l'Integration Team	
Processo	Chiarezza dei ruoli e dei tempi tramite il Cronoprogramma	
SEZIONE 1) SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE		
1.1 Chi siamo	Dati anagrafici	
1.2 Cosa facciamo	Missioni istituzionali, priorità politiche, Obiettivi di Valore Pubblico	
1.3 Per chi lo facciamo	Stakeholder	
SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE e TRASPARENZA		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
2.1 Valore Pubblico	Analisi del contesto generale Valore Pubblico generale del MUR	Analisi di contesto specifiche 6 Obiettivi di Valore Pubblico specifici e relativi indicatori sintetici di Valore Pubblico
2.2 Performance	Obiettivi operativi e performance generali (trasversali) del MUR	Obiettivi operativi e performance funzionali ai 6 obiettivi di VP
2.3 Prevenzione corruzione e trasparenza	Prevenzione della corruzione e trasparenza generale del MUR	Misure anticorruzione e trasparenza funzionali ai 6 obiettivi di VP
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
3.1 Struttura organizzativa	Organizzazione generale del MUR	Azioni di sviluppo organizzativo funzionali ai 6 obiettivi di VP
3.2 Organizzazione del lavoro agile	Organizzazione generale del lavoro agile del MUR	Azioni di organizzazione del lavoro agile funzionali ai 6 obiettivi di VP
3.3 Fabbisogno del personale	Fabbisogno generale del personale del MUR	Azioni di reclutamento funzionali ai 6 obiettivi di VP
3.4 Formazione del personale	Formazione generale del personale del MUR	Azioni di formazione funzionali ai 6 obiettivi di VP
SEZIONE 4) MONITORAGGIO		
4.1 Monitoraggio integrato	Raccordo tra controlli interni e monitoraggio del PIAO ai fini della predisposizione del Report Integrato	
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
Allegati	Allegati: 7) Obiettivi di Performance Trasversali – tabelle 8) Obblighi pubblicazione – tabelle 9) Fabbisogno del personale - tabelle	Allegati: 1) Obiettivo di VP "PNRR" 2) Obiettivo di VP "OFFERTA FORMATIVA" 3) Obiettivo di VP "INDIRIZZO E RISORSE" 4) Obiettivo di VP "RICERCA" 5) Obiettivo di VP "INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE" 6) Obiettivo di VP "SALUTE DELLE RISORSE"

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

A valle dell'Atto d'indirizzo del vertice politico (Ministro) e su impulso del vertice amministrativo (ad es. Segretariato Generale), il ciclo di PIAO prende avvio con la nomina ufficiale dell'IT del Ministero tramite decreto o altro provvedimento. Nella prima seduta utile (e comunque entro settembre, secondo il processo definito dalle Linee Guida sul PIAO), l'IT predispone la prima bozza dell'indice, definendo il "to do" tra i componenti (ovvero la distribuzione dei compiti e dei tempi di aggiornamento e predisposizione di ogni capitolo o paragrafo dello stesso). In sede di consolidamento del PIAO (gennaio) l'IT provvede alla stesura definitiva dell'indice alla luce di quanto emerso durante tutto il percorso di predisposizione. Su impulso del vertice amministrativo del Ministero, nell'ambito del monitoraggio periodico la fase di rendicontazione PIAO (N+1, N+2, N+3) prende avvio con la definizione (verso febbraio dell'anno N+2) 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": benchè non esplicitamente prevista dal d.m., se ne propone la predisposizione per fini di accountability allo scopo di illustrare la metodologia seguita nella redazione del PIAO/REPORT.

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

PRESENTAZIONE	
1. STRUTTURA	È una premessa metodologica e di aiuto alla lettura, strutturabile in paragrafi minimi eventualmente integrabili, volta ad illustrare come leggere e come (auto)valutare la qualità del PIAO, esplicitando la metodologia seguita.
2. CONTENUTI	• Cornice normativa, istituzionale, scientifica sulla programmazione integrata e sul Valore Pubblico; • Principi guida per leggere e (auto)valutare la qualità del PIAO/REPORT; • Documento, Soggetti e Processo per redigere il PIAO/REPORT del Ministero.
3. MISURAZIONE	
4. FORMA	Sintetica e, ove possibile, tabellare.
5. MODALITÀ	La presentazione del PIAO viene predisposta dall'Integration Team del Ministero seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 1): si suggerisce di predisporre la prima bozza ENTRO SETTEMBRE e di apportare le revisioni entro GENNAIO. La presentazione del REPORT viene predisposta dall'IT del Ministero seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza verso FEBBRAIO e di apportare le revisioni entro il consolidamento di GIUGNO.

Focus su struttura, contenuti e forma della PRESENTAZIONE

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

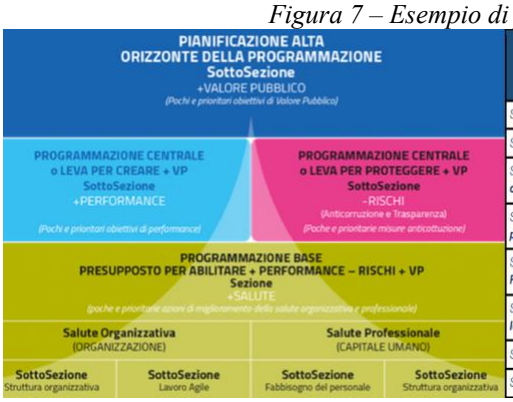
PRESENTAZIONE METODOLOGICA DEL PIAO/REPORT	
Cornice di riferimento	*Quadro normativo, istituzionale e scientifico sulla programmazione integrata e sul Valore Pubblico*
Principi	*Come leggere e (auto)valutare il PIAO: principi guida / criteri di qualità*
Documento	*Struttura, contenuti e logica programmatica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

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

Figura 6 – Esempio di paragrafo sulla cornice normativo-istituzionale (MIM)

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

Figura 7 – Esempio di paragrafo sui principi guida (MUR)



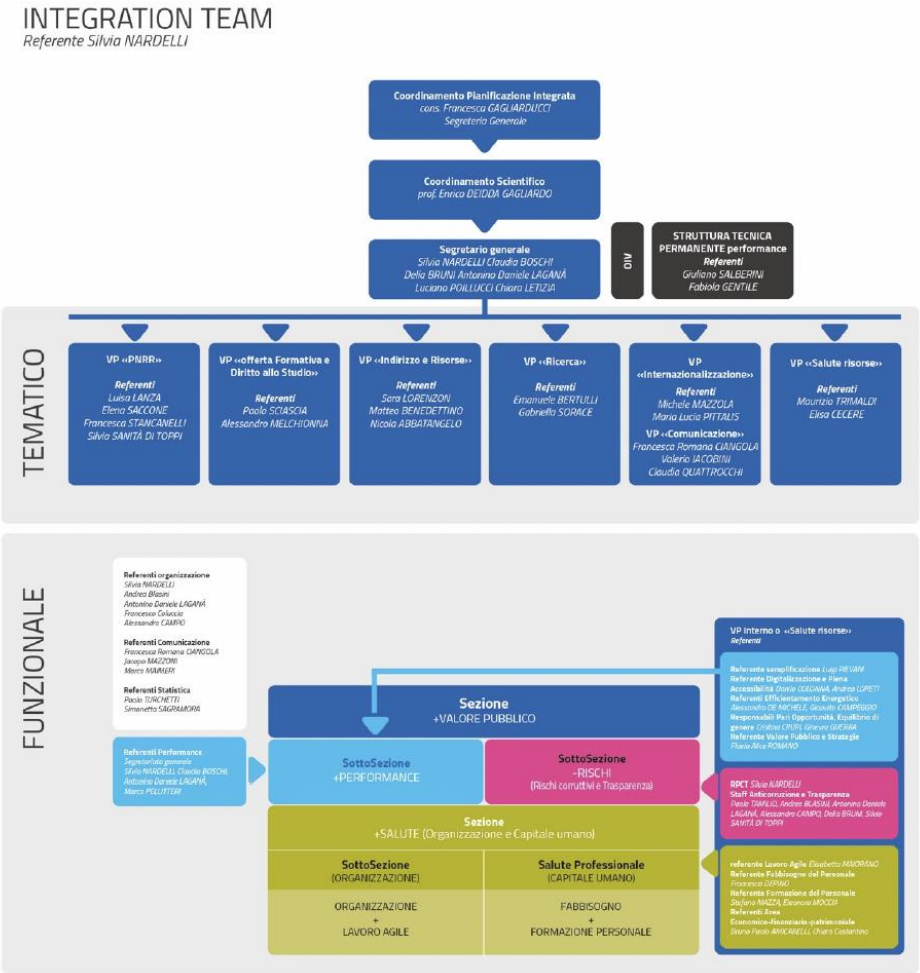
2) SELETTIVITÀ	PIAO 2023-2025	PIAO 2024-2026 aggiornato	PIAO 2025-2027
Selezionati **Obiettivi di Valore Pubblico**	6	6	6
Selezionate **Strategie attuative degli obiettivi di VP**	38	42	36
Selezionati **Obiettivi operativi di performance funzionali alle strategie attuative degli obiettivi di Valore Pubblico**	65	78	57
Selezionate **Misure anticorruzione e trasparenza integrate con gli obiettivi operativi di performance e, dunque, funzionali a proteggere gli obiettivi di VP**	120	114	106
Selezionate **Azioni di miglioramento organizzativo funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico**	0	0	0
Selezionate **Azioni di miglioramento organizzativo agile funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico**	0	0	0
Selezionate **Azioni di reclutamento funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico**	0	0	0
Selezionate **Azioni formative funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico**	6	6	9

Nel paragrafo "Documento", il Ministero illustra la propria architettura di P&C, chiarendo: *i documenti che ne fanno parte, oltre al PIAO, e il rapporto tra gli stessi.*

Figura 8 – Esempio di paragrafo sulla metodologia del documento (MIM)

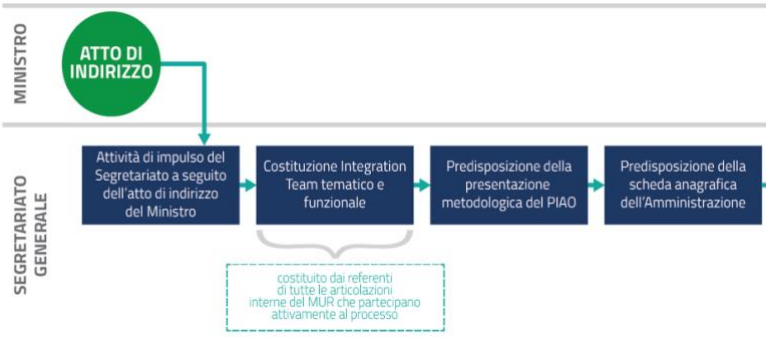
Nel paragrafo “Soggetti”, il Ministero fotografa gli attori che hanno partecipano al processo di predisposizione del PIAO/REPORT, chiarendone i ruoli come Responsabili funzionali (ad es. della funzione personale) o come Responsabili tematici (ad es. di uno specifico OVP). Un ruolo di primario rilievo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

Figura 9 – Esempio di paragrafo sul Gruppo di Lavoro Integrato o Integration Team (MUR)



Nel paragrafo “Processo”, il Ministero sintetizza ed esplicita fasi, tempi e ruoli nel cronoprogramma.

Figura 10 – Esempio di paragrafo sul Cronoprogramma (MUR)



<u>Focus sulle modalità di predisposizione (processo e soggetti) della PRESENTAZIONE</u>

Sempre entro settembre e dopo la definizione dell’indice del PIAO, l’Integration Team predispone la prima bozza della presentazione, avendo cura di (auto)valutare il livello di allineamento ai principi guida. In sede di consolidamento del PIAO (gennaio) il GdLI provvede alla stesura definitiva alla luce di quanto emerso durante il percorso di predisposizione. La presentazione metodologica del REPORT viene predisposta avendo cura di definire le modalità di raccordo con il **sistema dei controlli interni**, con gli eventuali **sistemi di audit** e con gli eventuali **sistemi di project management**.

COME PREDISPORRE LA SEZIONE 1) ANAGRAFICA

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

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

SEZIONE 1) ANAGRAFICA	
1. STRUTTURA	La Sezione è strutturabile in paragrafi minimi, integrabili in presenza di informazioni specifiche o ulteriori, e mira a: • fornire informazioni utili per conoscere ed entrare in contatto con il Ministero (o altra Amministrazione centrale); • presentare missioni istituzionali, aree organizzative e stakeholder del Ministero e loro rapporto con gli obiettivi di VP; • tradurre le priorità politiche del Ministro in obiettivi di Valore Pubblico misurabili.
2. CONTENUTI	Informazioni di identificazione e di contatto (chi siamo), di funzione (cosa facciamo) e di destinazione (per chi lo facciamo).
3. MISURAZIONE	
4. FORMA	Tabellare.
5. MODALITÀ	La Sezione Anagrafica del PIAO viene predisposta dall'Integration Team del Ministero seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 1): si suggerisce di predisporre la prima bozza della Sezione 1) ENTRO SETTEMBRE e di apportare le revisioni entro GENNAIO. La Sezione Anagrafica del REPORT viene predisposta dall'Integration Team del Ministero seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza della Sezione 1) verso FEBBRAIO e di apportare le revisioni entro GIUGNO.

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

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

Tabella 8 – La struttura della Sezione "Anagrafica"

SEZIONE 1) SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	
1.1) Chi siamo	*Dati anagrafici del Ministero (o altra Amministrazione centrale).*
1.2) Cosa facciamo	*Missioni istituzionali del Ministero, Priorità politiche del Ministro, Aree organizzative del Ministero riclassificate per Obiettivi di Valore Pubblico.*
1.3) Per chi lo facciamo	*Categorie di Stakeholder del Ministero riclassificate per Obiettivi di Valore Pubblico.*

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

Tabella 9 – I contenuti della Sezione "Anagrafica"

Contenuti	*Domande guida*
1.1) Chi siamo	*1) Qual è la **denominazione** del Ministero nella forma estesa e nella forma di acronimo?* *2) Qual è il **sito istituzionale**?* *3) Quali sono i **social network**?* *4) Qual è l'**indirizzo civico e** il **numero di telefono del centralino**?* *5) Quali sono gli **indirizzi PEC**?* *6) Qual è il **codice fiscale**?* *7) Quali sono gli **organi politici e gestionali di vertice e chi li rappresenta**?* *8) Chi è il **RPCT** e quale la sua struttura di riferimento?* *9) Chi è l'**RTD** e quale la sua struttura di riferimento? (Da inserire solo nel caso in cui il Ministero (o altra Amministrazione centrale) decidesse di integrare all'interno del PIAO anche il Piano triennale dell'informatica)* *10) Quali sono le **società partecipate** o gli altri soggetti riconducibili al Ministero?*
1.2) Cosa facciamo	*11) Quali sono le **missioni istituzionali** e che rapporto hanno con gli **Obiettivi di VP pianificati/rendicontati**?* *12) Quali sono le **priorità politiche del Ministro** e che rapporto hanno con gli **OVP pianificati/rendicontati**?* *13) Quali sono le **aree organizzative** e che rapporto hanno con gli **OVP pianificati/rendicontati**?*
1.3) Per chi lo facciamo	*14) Quali sono gli **stakeholder** e che rapporto hanno con gli **OVP pianificati/rendicontati**?*

Nel rappresentare la Scheda anagrafica, il Ministero privilegia la comunicazione visiva interattiva.

Figura 11 – Esempi di Sezione 1) ANAGRAFICA – Chi siamo (MI e MLPS)

Denominazione	Ministero dell'Interno
Acronimo	MINT
Sito Web	https://www.interno.gov.it/it
Social Media	x.com/Viminale www.youtube.com/ministerointerno www.facebook.com/Viminale.MinisteroInterno
Indirizzo	Piazza del Viminale, 1 - 00184 Roma
Centralino	(+39) 06.4651
Sedi e contatti	https://www.interno.gov.it/it/contatti/uffici-centrali-e-periferici
Codice IPA	m_it

Il Ministero dovrebbe tradurre le priorità politiche (PP) tratte dall'Atto d'indirizzo del Ministro in Obiettivi di Valore Pubblico rappresentando, tramite la seguente matrice, le aree organizzative coinvolte.

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

Obiettivi di Valore Pubblico del Ministero		**Aree Organizzative del Ministero**		
		AO1	**AO2**	**AO3**
Priorità politiche del Ministro	**PP1**	Obiettivo VP1		
	PP 2		Obiettivo VP2	
	PP 3			Obiettivo VP3
	PP N *trasversale*	Obiettivo VPN (*trasversale*)		

Figura 12 – Esempio di Matrice di collegamento tra priorità politiche, unità organizzative e obiettivi di VP

Priorità politiche e istituzionali			Obiettivi di Valore Pubblico					
			"PNRR"	"OFFERTA FORMATIVA e DIRITTO ALLO STUDIO"	"INDIRIZZO e RISORSE"	"RICERCA"	"INTERNAZIONALIZZAZIONE" "COMUNICAZIONE"	"SALUTE delle RISORSE"
			DG UdM PNRR	DG ORDINAMENTI	DG ISTITUZIONI	DG RICERCA	DG INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE	DG PERSONALE, BILANCIO E SERVIZI STRUMENTALI
2	Potenziamento dell'Offerta formativa	2.1		VP_OF1 VP_OF2 VP_OF4 VP_OF6 VP_OF7				
		2.2			VP_IR1(a–b)			
		2.3		VP_OF5				
		2.4			VP_IR1 (c)			
		2.5			VP_IR3			

Il Ministero 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 VP di cui sono destinatari o semplici portatori di interessi.

Tabella 11 – Categorizzazione degli stakeholder ed eventuale associazione con gli obiettivi di VP

Stakeholder del Ministero		**Categorie di Stakeholder**			
		Pubblici	**Privati**	**Non profit**	**Cittadini**
Obiettivi di VP	**VP1**	Comuni	…	…	…
	VP2	…	Imprese	…	…
	VP3	…	…	Cooperative	…
	VPN *trasversale*	…	…	…	Giovani

Figura 13 – Esempio di Categorizzazione degli stakeholder

PIAO 2025_2027	ENTI PUBBLICI	ENTI PRIVATI	ORGANIZZAZIONI NON PROFIT	Studentesse/ studenti e altri stakeholder
Università Statali e non statali	x	x		
Istituzioni AFAM Statali e non Statali	x	x		
Imprese e loro consorzi		x	x	
Platea dei soggetti interessati ai percorsi formativi della formazione superiore				x
Consorzi universitari e interuniversitari	x	x		
Istituzioni private che per vocazione si occupano di diffusione della cultura scientifica		x	x	
Organismi di rappresentanza del sistema dell'alta formazione e della ricerca CRUI-CUN-CNAM-CNSU-CoPER				x
Istituzioni europee e organizzazioni internazionali	x	x		
Enti privati di ricerca		x	x	
Attori e beneficiari del sistema Ricerca pubblico - privato	x	x	x	x
Privati cittadini italiani e stranieri				x
Organismi collegiali previsti dalla normativa di settore	x	x		x
Personale, docente e tecnico amministrativo Università e AFAM - ricercatori, tecnologi e personale tecnico amministrativo degli Enti pubblici di ricerca				x
Studentesse e studenti				x

<u>Focus sulle modalità di predisposizione (processo e soggetti) della Sezione 1) ANAGRAFICA</u>

Sempre entro il mese di settembre e dopo la definizione dell'indice e della presentazione metodologica del PIAO, l'Integration Team (IT) del Ministero predispone la prima bozza della Sezione 1) ANAGRAFICA. In sede di consolidamento del PIAO (gennaio) 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 VP e strategie attuative o d’impatto*
2.2) Performance: *consente di programmare/rendicontare le leve per la creazione del VP atteso/creato, in forma di Obiettivi di performance*
2.3) Anticorruzione: *consente di programmare/rendicontare le leve per la protezione del VP atteso/creato, in forma di Misure Anticorruzione*

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.1) VALORE PUBBLICO

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

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

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	
2.1) Valore Pubblico	
1. STRUTTURA	• La SottoSezione 2.1) “Valore Pubblico” può essere strutturata in **due parti**: - una **PARTE *GENERALE***, utile ad analizzare il contesto generale in cui opera il Ministero e il concetto di VP al quale s’ispira; - una **PARTE *FUNZIONALE***, utile a pianificare/rendicontare specifici Obiettivi di VP e relative strategie attuative o d’impatto, divenendo il punto di riferimento delle altre SottoSezioni: *ad esempio, generazione di indotto economico e occupazionale di un determinato cluster di imprese operanti sul territorio nazionale nel rispetto dell’ambiente di riferimento (+VP), da perseguire tramite una strategia (ST) di finanziamenti vincolati (a standard occupazionali e green) alle imprese.*
2. CONTENUTI	• Ogni parte comprende contenuti diversi: - la PARTE *GENERALE* contiene sia l’analisi del contesto generale del Ministero, sia il suo concetto generale di VP ricavabile dalle proprie missioni istituzionali; - La PARTE *FUNZIONALE* contiene, per ogni specifico Obiettivo di Valore Pubblico (OVP): a) l’**analisi di contesto** dell’OVP, con evidenziazione delle criticità e/o opportunità; b) l’**OVP** che risponde alle criticità e/o alle opportunità del contesto; c) la o le **strategie attuative dell’OVP** (anche denominabili strategie di impatto o Obiettivi Strategici); d) il **Responsabile politico** e il **Responsabile amministrativo** dell’Obiettivo di VP e delle sue strategie attuative; e) gli **stakeholder** destinatari/interessati rispetto all’OVP 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**.
3. MISURAZIONE	• Per fotografare l’**anagrafica** degli indicatori di impatto va definita la **dimensione** (ossia la *tipologia di effetto: economico, sociale, ambientale, ecc.*), la **formula**, la **polarità**, la **fonte dati** (per ridurre l’autoreferenzialità e favorire la confrontabilità, si suggerisce l’utilizzo degli **indicatori BES e SDGs dell’Agenda ONU 2030**, misurati da ASviS e ISTAT); • Per **pianificare** gli impatti attesi vanno misurati la **baseline** e i **target triennali**; • Per **rendicontare** gli impatti ottenuti va misurato ogni **risultato annuale** conseguito. Il Ministero potrebbe quantificare l’eventuale **scostamento del risultato rispetto al target** e l’**andamento rispetto alla baseline**.
4. FORMA	• Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: - per la PARTE *GENERALE*, il Ministero può ispirarsi al principio guida della selettività, senza forme predefinite; - per la PARTE *FUNZIONALE*, il Ministero può utilizzare il format proposto al termine della SottoSezione in oggetto, onde consentire confronti e la co-programmazione di filiera tra PA di diversi livelli di governo (Ministeri, Regioni, Enti Locali).
5. MODALITÀ	La SottoSezione 2.1) del PIAO viene predisposta dall’Integration Team del Ministero seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASI 2 e 3): si suggerisce di predisporre la prima bozza ENTRO OTTOBRE e di apportare eventuali revisioni entro GENNAIO, alla luce di vincoli/opportunità emersi durante l’iter di predisposizione delle altre SottoSezioni. La SottoSezione 2.1) del REPORT viene predisposta dall’Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle LG (FASE 6): si suggerisce di redigere la prima bozza ENTRO MAGGIO e di apportare le revisioni entro il consolidamento di GIUGNO.

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

La SottoSezione 2.1) può essere strutturata in due parti dai Ministeri che intendano distinguere i contenuti generali validi per l’intera amministrazione da quelli relativi a specifici Obiettivi di VP.

La PARTE *GENERALE* contiene sia l’analisi del contesto generale del Ministero, da presentare in forma comunicativa con l’ausilio di tabelle e grafici, sia il suo concetto generale di VP.

Figura 14 – Esempi di concetti generali di VP di vari Ministeri

Concetti generali di VP tratti dai PIAO di alcuni Ministeri:

- Ministero della Difesa: “*Il VP del Dicastero è costituito dalla “Funzione Difesa”, rappresentata dai tre obiettivi della difesa esterna dello Stato, della promozione della pace e della sicurezza in conformità alle regole di diritto internazionale e della salvaguardia delle istituzioni*”.
- Ministero del Turismo: “*Introdurre un cambio di marcia strategico per l’economia turistica, mediante la costruzione di una “politica industriale del turismo*”.
- Ministero della cultura: “*Il VP del Ministero consiste principalmente nella tutela e nella valorizzazione dei beni culturali*”.
- Ministero dell’Università e della *Ricerca: “Per Valore Pubblico generale del MUR s’intende il livello di benessere complessivamente generabile (in fase di pianificazione) e generato (in fase di monitoraggio e rendicontazione) dal Ministero dell’Università e della Ricerca nei confronti dei propri utenti e stakeholder di riferimento (ad es. studentesse e studenti, docenti, ricercatrici e ricercatori, Istituzioni dell’alta formazione, altre Istituzioni, altri stakeholder esterni e interni).”.*

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

- dal *punto di vista spaziale*, il VP del Ministero X durante un certo mandato politico è diverso dal VP del Ministero Y perché i due enti si occupano di ambiti differenti; dal *punto di vista temporale*, il VP del Ministero X durante un diverso mandato politico potrebbe essere differente dal VP dello stesso Ministero nel mandato precedente, anche se si potrebbero identificare degli "OVP neutri" nelle missioni istituzionali del Ministero;
- 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 15 – Che cosa è e come si misura il Valore Pubblico in un Ministero (o altra Amministrazione centrale)

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

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

Alla co-creazione del VP ministeriale concorrono anche le società partecipate e gli altri soggetti riconducibili al Ministero che, pertanto, devono funzionalizzare i propri obiettivi agli OVP del Ministero 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 del Ministero: risorse organizzative e professionali in primis, ma anche di genere, di clima, infrastrutturali, digitali, economico-finanziarie. Il VP interno è funzionale al VP esterno facendo leva sulla riduzione dei rischi e sul miglioramento delle performance: la presenza di adeguati livelli di quantità e qualità delle risorse del Ministero 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 VP interno è il livello di salute amministrativa aggiuntiva per gli stakeholder interni dell'ente rispetto ad una data baseline e viene misurato in termini di impatto interno medio.

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

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

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

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

a) ANALISI DI CONTESTO	***DOMANDE GUIDA***
Per ogni priorità politica dell'Atto d'Indirizzo del Ministro, l'Integration Team individua e rappresenta, ad esempio tramite una matrice SWOT, i punti di forza (***Strengths***) e di debolezza (***Weaknesses***) del contesto interno al Ministero, oltre alle opportunità (***Opportunities***) e alle minacce (***Threats***) del contesto esterno: • va fatta **un'analisi di contesto per ogni Obiettivo di Valore Pubblico** oppure una trasversale a più OVP collegati; • secondo la logica del miglioramento progressivo di ciclo in ciclo, l'analisi di contesto da considerare ai fini della pianificazione degli Obiettivi di Valore Pubblico del triennio successivo (anni N+1, N+2, N+3) deve basarsi anche su analisi quantitative e, tale scopo, utilizza i dati del **monitoraggio** intermedio o finale **del PIAO** precedente; • l'analisi di contesto costituisce **presupposto** dell'intero processo di pianificazione e di programmazione dei contenuti delle varie SottoSezioni del PIAO. L'***analisi del contesto esterno*** fotografa sinteticamente opportunità e minacce sociali, economiche, ambientali, sanitarie, ecc. del territorio nazionale; contiene un focus specifico sui rischi corruttivi, va svolta secondo le indicazioni del PNA vigente e non va duplicata ma solo richiamata nella SottoSezione 2.3). L'***analisi del contesto interno*** fotografa sinteticamente l'Amministrazione (ad esempio, l'organigramma con rinvio alla SottoSezione 3.1 dettagli; ad esempio, la mappatura integrata dei processi, utile anche per l'analisi dei rischi corruttivi da approfondire nella SottoSezione 2.3), evidenziando punti di forza e di debolezza.	*Da dove partiamo, ovvero quali sono i punti di forza e di debolezza del contesto interno, e le opportunità e minacce del contesto esterno (nazionale) per ogni Obiettivo di VP?*
b) OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO	***DOMANDE GUIDA***
Per Obiettivo di Valore Pubblico (OVP) "esterno" s'intende: *un obiettivo di miglioramento del livello di benessere complessivo e multidimensionale (sociale, economico, ambientale, sanitario, ecc.) di cittadini, imprese e altri stakeholder, generato da una politica o da un progetto del Ministero e misurabile in termini di impatto medio*. Ogni obiettivo di Valore Pubblico: • va costruito **come insieme di risposte che s'intende dare alle criticità o alle opportunità del contesto**; • è **un macro-obiettivo da realizzare tramite una o più strategie attuative**; • può fare riferimento ad una **missione istituzionale** o ad una **politica** o ad un **progetto**; • va **integrato** con gli obiettivi degli altri livelli programmatici/rendicontali che, pertanto, vanno **costruiti in modo funzionale** ad esso; l'integrazione funzionale al VP può essere espressa ed identificata tramite l'utilizzo di **codici alfanumerici** (es VP1) e rappresentata tramite una "**mappa sintetica del Valore Pubblico**"; • deve essere scelto in modo **selettivo**, in quanto considerato prioritario dal vertice politico; • va espresso in modo **semplificato**, attraverso un linguaggio comprensibile per cittadini, imprese e altri stakeholder; • va misurato con un **indice sintetico** (o composito) **di impatto multidimensionale** sul benessere degli stakeholder; • **si realizza in più anni** (ad esempio nel corso del mandato), ma se ne può misurare lo **stato di avanzamento annuale**; • può essere **espresso in termini di riflessi finanziari**, attraverso una tabella di raccordo con le previsioni finanziarie; • **può articolarsi in una o più strategie** secondo una logica "1 a N": 1 OVP si può articolare in N strategie attuative.	*Dove vogliamo arrivare, ovvero quali impatti complessivamente attesi per migliorare il contesto (nazionale) e creare benessere?*

c) STRATEGIE attuative o d'impatto dell'Obiettivo di VP	DOMANDE GUIDA
Per strategia del VP s'intende: *la modalità di attuazione dell'OVP tra tutte le alternative strategiche possibili.* Ogni strategia: • va costruita dal Ministero **in attuazione di un solo obiettivo di VP**, secondo un rapporto "1 a N"; quindi un OVP può articolarsi in più strategie ma una strategia può essere funzionale ad un solo OVP; • va **integrata,** a monte, con un OVP e, a valle, con gli Obiettivi di performance da essa discendenti; l'integrazione funzionale al VP può essere espressa ed identificata tramite l'utilizzo di **codici alfanumerici** (es VP1_ST1); • deve essere scelta in modo **selettivo**, in quanto considerata prioritaria dal vertice politico; • va espressa in modo **semplificato**, attraverso un linguaggio comprensibile per cittadini, imprese e altri stakeholder; • va misurata tramite **adeguati indicatori elementari di impatto monodimensionale** relativi alle singole dimensioni di benessere degli stakeholder; • **si realizza in più anni**, ma se ne può misurare lo **stato di avanzamento annuale.**	*Attraverso quali grandi scelte s'intende migliorare gli impatti specifici sul contesto?*
d) RESPONSABILE POLITICO E RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	**DOMANDE GUIDA**
Per Responsabile politico del Valore Pubblico s'intende il *Ministro*. Per Responsabile amministrativo del VP s'intende il *Capo Dipartimento, o il Segretario Generale o il Direttore Generale (o altro soggetto di vertice a seconda dell'organizzazione) responsabile dell'OVP.* Per ogni Obiettivo di Valore Pubblico: • va individuato **un solo Responsabile amministrativo, in caso di OVP associato ad un solo ambito organizzativo** (es. dipartimento, direzione generale, ecc); • può essere individuato **un** Responsabile amministrativo (**leader**) e **più** contributori (**contributors**), **in caso di OVP trasversale ad almeno due ambiti organizzativi.**	*Chi è il Responsabile politico?* *Chi è il Responsabile amministrativo?*
e) STAKEHOLDER	**DOMANDE GUIDA**
Per stakeholder del VP s'intendono: *i cittadini, le imprese, le organizzazioni Non profit e gli altri soggetti destinatari, interessati o contributori rispetto all'OVP.* Per ogni Obiettivo di Valore Pubblico: • va **selezionata una o più categorie di stakeholder**, tra quelle individuate nella Sezione Anagrafica; • vanno **associati gli stakeholder più congrui**; • vanno **coinvolti tali stakeholder** nella pianificazione delle strategie attuative e dei target d'impatto attesi.	*Valore Pubblico per chi?* *oppure* *Impatto sociale per chi?* *Impatto economico per chi?* *Impatto ambientale per chi?* *Altri impatti per chi?*
f) INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO (MONODIMENSIONALI)	**DOMANDE GUIDA**
Per Indicatore elementare di impatto, di tipo analitico e monodimensionale, s'intende: *lo strumento di misurazione dell'effetto della strategia d'impatto del Ministero sulle singole dimensioni del benessere dei destinatari delle stesse.* Per ogni strategia va individuato **almeno 1 indicatore analitico di impatto (o valore settoriale), ma preferibilmente 2** per consentire la misurazione anche del VP (impatto medio) oltre che del singolo impatto; Per definire l'anagrafica di ogni **indicatore analitico di impatto** vanno indicati: • il **codice alfanumerico** della strategia e dell'OVP cui si riferisce (es VP1_ST1); • la **dimensione** di impatto (ossia, la tipologia di effetto: economico, sociale, ambientale, ecc.); • la **formula** di calcolo (con esplicitazione di numeratore e denominatore nel caso di rapporto); • la **polarità** di movimento attesa (+crescente; -decrescente); • la **fonte** dei dati (preferibilmente esterna e certificata, consultabile tramite l'utilizzo di un apposito link navigabile. In caso di fonti diverse per numeratore e denominatore di un rapporto andrebbero specificate entrambe).	*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?*

Codice alfanumerico VP_ST	DIMENSIONE IMPATTO	FORMULA IMPATTO	POLARITA' IMPATTO	FONTE DATI IMPATTO

Per pianificare ogni **indicatore analitico di impatto** vanno indicati: • la **baseline** (cioè il livello al 31.12 dell'anno individuato come punto di partenza della politica o del progetto); • il **target** pluriennale (ossia il livello atteso dopo 3 anni, anche declinato nelle singole annualità), eventualmente estendibile ad un orizzonte più lungo per progetti di respiro più ampio.	*Quanti impatti prodotti l'anno di partenza della politica (baseline)?* *Quanti impatti attesi nei prossimi 3 anni (target)?*

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: • il **risultato** (ossia, l'impatto prodotto); • l'**andamento rispetto alla baseline** (valore settoriale o specifico creato rispetto alla situazione di partenza); • l'eventuale **scostamento rispetto al target** atteso (valore settoriale o specifico creato rispetto al target); • eventualmente, per finalità interpretative, un **campo note** dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti.	*Quanti impatti prodotti (risultati)?* *Quanto valore settoriale creato (delta o benessere addizionale settoriale rispetto alla baseline e rispetto al target dell'impatto)?*

RISULTATO IMPATTO	DELTA RISULTATO-BASELINE IMPATTO (impatto prodotto)	DELTA RISULTATO-TARGET IMPATTO (capacità realizzativa)	NOTE

Per misurare gli **indicatori elementari d'impatto delle strategie** (*fattispecie più diffusa tra le buone pratiche dei primi cicli del PIAO dei Ministeri*, anche perché gli indicatori di impatto sono previsti dal d.m. 132/2022), il Ministero potrebbe fare riferimento a *banche dati interne* (ovvero predisposte dallo stesso ente, ma esposte in modo trasparente per ridurre l'autoreferenzialità) oppure a *fonti esterne*, come ad esempio gli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile (BES) e gli indicatori relativi ai Sustainable Development Goals (SDGs) dell'Agenda ONU 2030 presidiati e misurati da ASVIS e da ISTAT, perché il loro utilizzo riduce l'autoreferenzialità e favorisce la confrontabilità. Per comprendere il rapporto tra BES SDGs si veda il relativo Rapporto ISTAT.

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

Tabella 13 – Tassonomia ed esempi di indicatori di impatto dei Ministeri

DIM. avanzata	TASSONOMIA	*ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027*
IMPATTO SOCIALE	Entità impatto (es. % benessere migliorato, % effetto; ecc.)	• *N. persone ed automezzi sottoposti a controllo (Operazioni nazionali) (MD)* • *N. presenze (affollamento) in istituti penitenziari (MiG)* • *N. servizi residenziali per minori e giovani adulti (MiG)* • *N. servizi sociali per minori e giovani adulti (MiG)* • *N. messe alla prova per adulti (MiG)* • *N. minori protetti in Ambito Internazionale (MiG)% studenti occupati a un anno dal conseguimento del diploma (MIM)* • *% studenti occupati "coerenti" (MIM)* • *% di persone di 18-24 anni con al più il diploma di scuola secondaria di I grado, non in possesso di qualifiche professionali regionali ottenute in corsi con durata di almeno 2 anni e non inserite in un percorso di istruzione o formazione su persone di 18-24 anni (MIM)* • *% studenti diplomati presso gli its academy che hanno trovato lavoro a un anno dal diploma (MIM)* • *% crescita sulla base degli accordi pervenuti dalle Parti sociali (MLPS)* • *% tasso di occupazione (20-64 anni) (MLPS; MIT)* • *% disoccupazione (MLPS)* • *% disoccupati e inattivi "disponibili" (persone che non hanno cercato lavoro nelle ultime 4 settimane ma sono disponibili a lavorare) rispetto a forze lavoro (insieme di occupati e disoccupati) e inattivi "disponibili" nella popolazione 15-74 anni (MLPS)* • *% occupazione delle donne di 25-49 anni con almeno un figlio in età 0-5 anni sul tasso di occupazione delle donne di 25-49 anni senza figli per 100 (MLPS)* • *% soddisfazione per i servizi di mobilità (MIT)*
	N. o % beneficiari impatto (es. cittadini, ecc)	• *N. studenti diplomati presso gli its academy che hanno trovato lavoro ad un anno dal diploma BES (MIM)* • *N. immatricolati Università e AFAM (MUR)* • *N. studenti stranieri immatricolati a CdL triennali e magistrali per AA (MUR)* • *% abbandoni università (MUR)* • *N. docenti e ricercatori reclutati e abilitati (MUR)* • *N. laureati (MUR)* • *N. figure professionali femminili assunte / n. assunti totali da beneficiari di finanziamenti PNRR (MUR)* • *N. presenze turistiche straniere (MiTur)* • *% immatricolati Università e AFAM / diplomati (MUR)*
IMPATTO ECONOMICO	Entità impatto (es. €. o % fatturato, valore della produzione, reddito, ecc.)	• *€ risorse finanziarie impegnate su progetti ad ampio impatto per la collettività sbloccate a seguito dell'adozione di provvedimenti attuativi (MEF)* • *% realizzazione delle proposte di interventi finanziari dello stato nell'economia, con particolare riferimento al potenziamento degli strumenti di agevolazione finanziaria per le imprese, incluse le iniziative di supporto alla realizzazione degli interventi PNRR e il sostegno finanziario pubblico all'esportazione (MEF)* • *% riduzione della pressione fiscale nel triennio (MEF)* • *€ valore della produzione medio delle startup innovative (MIMIT)* • *€ valore della produzione per addetto delle startup innovative (MIMIT)* • *€ valore della produzione per singolo addetto delle PMI innovative (MIMIT)* • *€ spesa per energia elettrica al mq (MLPS)* • *€ spesa turistica (MiTur)* • *Grave deprivazione abitativa (MIT)* • *€ costo degli incidenti stradali con danni alle persone (MIT)* • *€ ricavi da traffico / € ricavi da traffico e dei contributi statali e regionali (MIT)* • *€ export agroalimentare made in Italy (MASAF)* • *€ valore degli investimenti nelle filiere dell'agroalimentare italiano prodotto da specifiche politiche settoriali (MASAF)* • *N. immobili valorizzati o conferiti al fondo immobiliare del MEF (MD)* • *Proporzione delle risorse assegnate sulla base dei risultati conseguiti dagli Atenei, tenuto conto degli studenti regolari e dei risultati della VQR 2015 -2019 (MUR)*
	N. o % beneficiari impatto (es. cittadini, imprese, organizzazioni non profit)	• *% persone che vivono in famiglie con un reddito netto equivalente inferiore a una soglia di rischio di povertà, fissata al 60% della mediana della distribuzione individuale del reddito netto equivalente (MLPS)* • *N. individui appartenenti a famiglie con una spesa complessiva per consumi uguale o inferiore al valore soglia di povertà assoluta / N. persone residenti (MLPS)* • *N. famiglie che dichiarano che la propria situazione economica è peggiorata o molto peggiorata rispetto all'anno prec. (MLPS)*
IMPATTO AMBIENTALE	Entità impatto (es. Tonnellate o % di emissioni climalteranti)	• *% energia elettrica da fonti rinnovabili (MIT)* • *% irregolarità nella distribuzione dell'acqua (MIT)* • *% coste marine balneabili (MIT)* • *Tonnellate qualità dell'aria – Misurazione PM2.5 superiori al limite (MIT)* • *Tonnellate emissioni di CO2 e altri gas climalteranti (MIT)* • *% popolazione esposta al rischio di alluvioni (MIT)* • *% soddisfazione per la situazione ambientale (MIT)* • *N. elementi di degrado nella zona in cui si vive (MIT)* • *N. di sinistri marittimi occorsi al naviglio mercantile (MIT)* • *% abusivismo edilizio (MIT)* • *% preoccupazione per il deterioramento del paesaggio (MIT)* • *% coste marine balneabili (MIT)* • *€ risorse concentrate nelle aree di crisi umanitaria del continente africano (MAECI)* • *N. alberi piantumati (MASE)*
	N. o % beneficiari impatto (es. cittadini preservati da rischi, effetti, ecc.)	• *% popolazione esposta al rischio di alluvioni (MIT)* • *% preoccupazione per il deterioramento del paesaggio (MIT)*
IMPATTO SANITARIO	Entità impatto (es. n. o % malattie guarite)	• *Media ponderata del grado di sviluppo delle metodologie e degli strumenti a supporto della programmazione del Servizio Sanitario Nazionale per garantire l'erogazione dei livelli essenziali di assistenza in condizioni di qualità, efficacia, efficienza e appropriatezza rispetto a quelli programmati (MSAL)* • *% implementazione a livello regionale delle nuove procedure dei piani terapeutici - piano terapeutico elettronico dematerializzato (MSAL)* • *N. vittime in incidenti stradali (15-34 anni) (MIT)* • *N. vittime evitabili (0-74 anni) (MIT)* • *N. sinistri marittimi occorsi al naviglio mercantile (MIT)*
	N. o % beneficiari impatto (es. pazienti guariti)	• *% occupati che non rispettano la normativa vigente in materia lavoristica, fiscale e contributiva sul totale degli occupati (MLPS)* • *N. infortuni mortali e con inabilità permanente sul totale occupati (al netto delle forze armate) per 10.000 (MLPS)*

IMPATTO SCIENTIFICO	Entità impatto (es. n. o % progetti, output, qualità scientifica)	• *N. borse PNRR erogate /N. borse PNRR previste*100* • *N. progetti manifatturieri strategici attivati nel settore della microelettronica (MIMIT)* • *N. accordi per l'innovazione (MIMIT)* • *N. progetti finanziati di Ricerca e Sviluppo nel settore aerospaziale (ex legge 808/85) oggetto di valutazione di impatto (MIMIT)* • *N. depositi di titoli di proprietà industriale per milioni di abitanti (MIMIT)* • *N. progetti di ricerca scientifica e tecnologica e di ricerca industriale approvati nei Protocolli Esecutivi degli Accordi di cooperazione con i paesi dell'area asiatica (MAECI)* • *N. progetti di ricerca realizzati dagli Enti di ricerca internazionalistica, con l'accompagnamento della UAP, rispetto a quelli approvati al termine dell'istruttoria con il decreto di assegnazione dei fondi ex art. 23 bis del DPR 18/67 (MAECI)* • *Nuovi programmi di ricerca approvati e finanziati nell'E.F. (MD)* • *% realizzazione dei progetti PNRR in ambito spazio (MIMIT)*
	N. o % beneficiari impatto (es. dottorandi, ricercatori)	• *N. dottorandi industriali finanziati sulle risorse del PON ricerca (MUR)* • *N. rtda finanziati in ambito green e innovazione (MUR)* • *N. ricercatori contrattualizzati per ciascun progetto di ricerca attivato nell'ambito dei Bandi PNRR (MUR)* • *N. ricercatori selezionati nell'ambito di progetti di ricerca FIS (MUR)* • *N. contratti attivati in Italia a ricercatori con grant ERC, Seal of Excellence/MSCA (MUR)* • *N. ricercatori nelle Università ed EPR (MUR)*
IMPATTO ISTITUZIONALE	Entità impatto (es. n. o % accordi; qualità accordi, coinvolgimento stakeholder istituzionali)	• *N. reti di scuole superiori attivate (MUR)* • *% successo nei programmi di finanziamento europeo dedicati alle infrastrutture di ricerca (MUR)* • *% coinvolgimento degli stakeholder nazionali alle riunioni del Gruppo Nazionale di preparazione alla WRC (MIMIT)* • *N. attività internazionali connesse a convenzioni UNESCO (MiC)* • *N. strumenti innovativi di consultazione attivati (MASAF)* • *N. Attività multilaterale (MAECI)* • *N. frequenza degli incontri bilaterali e multilaterali con Paesi di competenza della DGAP (MAECI)* • *N. riunioni, vertici, incontri bilaterali e multilaterali con Paesi del Mediterraneo e del Medio Oriente (per promuovere la stabilizzazione dell'area (MAECI)* • *N. frequenza con cui il Paese co-sponsorizza risoluzioni ONU afferenti il tema della promozione del diritto internazionale e del diritto umanitario, anche in riferimento alle gravi conseguenze dei conflitti (MAECI)* • *N. presenze nelle riunioni del Consiglio Atlantico, di riferimenti all'esigenza di adattare l'Alleanza rispetto alle sfide di sicurezza emergenti, in applicazione del Nuovo Concetto Strategico della NATO (MAECI)* • *% concentrazione risorse bilaterali geograficamente ripartibili nelle seguenti aree: Africa, Medio Oriente (MAECI)* • *N. iniziative politico/diplomatiche in ambito economico-finanziario, energetico, ambientale nonché a livello G7 e G20 (MAECI)* • *N. accordi, intese tecniche, comunicati congiunti bilaterali promossi o finalizzati con i Paesi dell'Asia e Oceania (MAECI)* • *N. iniziative prese in ambito della politica commerciale comune, materia di competenza esclusiva UE (MAECI)* • *N. iniziative di dialogo, vertici e incontri bilaterali e multilaterali con i partner europei membri e non dell`UE (MAECI)* • *N. incontri con i rappresentanti del settore della ricerca in materia internazionalistica (Enti e Centri di Ricerca, Università, Fondazioni, ecc.) per la realizzazione di iniziative di ricerca e di diplomazia pubblica (MAECI)* • *N. procedure di candidatura - apicali e non apicali - presso le OO.II. seguite dall'UPIOI (MAECI)* • *N. profili del DNA inseriti nella Banca Dati Nazionale ed utilizzati dAlle Forze di Polizia nelle procedure di investigazione al fine di aumentare le corrispondenze di riconoscimento e di identificazione dei soggetti sulle scene del crimine (MI)* • *N. studi/paper/mozioni/proposte presentati a sostegno della posizione italiana e condivisi dai partner internazionali (MEF)* • *N. contributi e posizioni a titolarità italiana in ruoli di indirizzo e coordinamento di processi internazionali (MEF)* • *% avanzamento della strategia italiana e delle iniziative funzionali all'unione bancaria (MEF)* • *N. partecipazioni a riunioni del gruppo COPEN e agli altri incontri internazionali relativi ai negoziati in oggetto, partecipazione alle riunioni di coordinamento interne / N. riunioni per cui è richiesta la partecipazione (MiG)* • *N. partecipazioni a tavoli di lavoro multilaterali in ambito extra-UE (MiG)* • *N. Progetti CIMIC (Cooperazione Civile-Militare) realizzati nei Teatri Operativi (MD)*
	N. o % beneficiari impatto (es. istituzioni)	• *N. Regioni che danno attuazione alle Linee Guida nazionali in materia di identificazione, protezione e assistenza alle vittime di sfruttamento lavorativo in agricoltura attraverso Progetti pilota (MLPS)* • *N. Istituzioni scolastiche coinvolte (MUR)* • *% Università ed EPR che attivano o rinnovano collaborazioni con istituzioni nei Paesi per i quali è stato sottoscritto un accordo (MUR)* • *% enti iscritti al RUNTS / organizzazioni non profit (MLPS)*
IMPATTO INFRASTRUTTURALE	Entità impatto infrastrutturale (es. n. o % infrastrutture migliorate)	• *% copertura radiomobile tale da permettere la fruizione di servizi 5G (MIMIT)* • *% dispersione da rete idrica comunale (MIT)* • *% realizzazione dei nuovi padiglioni finanziati dal fondo complementare al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (MiG)* • *Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi (MIM)*
	N. o % beneficiari imp. infrastr. (es. utilizzatori)	
IMPATTO DIGITALE	Entità impatto digitale (es. DESI nazionale)	• *N. applicativi per il processo e accesso ai cittadini e degli utenti qualificati alle piattaforme* • *% integrazione banche dati zootecniche e sanitarie (MASAF)*
	N. o % beneficiari impa. digitale (es. utilizzatori servizi digitali)	• *N. imprese che acquistano Beni strumentali tecnologicamente avanzati ai sensi dell`art.1, commida1056a1058, legge30dicembre2020, n.178 (MIMIT)*

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

Figura 16 – Esempio di utilizzo di molteplici indicatori di impatto per misurare l'OVP (MUR)

OBIETTIVI DI VP ESTERNO		DIREZIONE GENERALE	IMPATTI ATTESI
VP "INDIRIZZO e RISORSE"		DG ISTITUZIONI DELLA FORMAZIONE SUPERIORE	1) +IMMATRICOLAZIONI e -ABBANDONI 2) +LAUREATI e + DOCENTI 3) +LIVELLO DI IMPATTO MEDIO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

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

- quando il benessere si può ricondurre ad una singola dimensione di impatto, il Valore settoriale atteso da una singola strategia si potrebbe misurare in termini di **impatto** specifico sul benessere: *ad esempio, una politica ministeriale di sviluppo economico si potrebbe misurare in termini di impatto sull'indotto economico delle imprese nazionali*;
- qualora il benessere sia riconducibile a molteplici dimensioni di impatto, magari in conflitto tra loro (c.d. "trade-off degli impatti"), il Ministero potrebbe misurare l'impatto medio (o "impatto degli impatti") sul benessere complessivo degli stakeholder tramite la metodologia di calcolo dell'**indice composito o sintetico del Valore Pubblico 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 il Ministero voglia addirittura misurare contestualmente il VPInterno e il VPEsterno potrebbe ricorrere all'**indice composito o sintetico del VP 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 VP in senso stretto**, i Ministeri con sistemi informativi più maturi potrebbero, a titolo volontario, utilizzare le istruzioni metodologiche sintetizzate di seguito.

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

g) INDICE COMPOSITO O SINTETICO DI VALORE PUBBLICO	***DOMANDE GUIDA***
Il Ministero potrebbe individuare, per ogni Obiettivo di VP pianificato, un **indice composito o sintetico di Valore Pubblico,** ossia, il livello medio di benessere degli stakeholder interessati. Per indice composito o sintetico di Valore Pubblico o di impatto medio s'intende: *lo strumento di misurazione dell'effetto complessivo delle politiche e dei progetti del Ministero sulle molteplici dimensioni di benessere dei destinatari.* Per ogni obiettivo di VP andrebbe costruito **un solo indice sintetico di VP**, misurabile in due step (normalizzazione e aggregazione): • prima si fa la **normalizzazione dei diversi indicatori** elementari **di impatto**, di tipo analitico e monodimensionale: *la normalizzazione è una tecnica statistica per ricondurre metri di misurazione diversi (€, quantità, %, ecc) ad una stessa scala di misurazione (ad. es. %), al fine di consentire il confronto tra gli stessi. Ogni tecnica di normalizzazione può presentare sia vantaggi (PRO) che svantaggi (CONTRO). Le tecniche di normalizzazione suggerite da ISTAT-CERVAP (**per approfondimenti ed esempi si consultino i relativi link sui siti dell'ISTAT e del CERVAP**), in ordine di complessità e di rigore statistico crescente sono le seguenti (per la prima esperienza si consiglia di utilizzare il metodo "Distanza da un riferimento" in ragione della sua semplicità:* - ***Tecnica "Distanza da un riferimento"**: consente di calcolare (in termini di delta%: es. +20%) i miglioramenti/peggioramenti dei target rispetto ad un singolo valore di partenza dato dall'avvio della politica o del progetto e considerando la baseline come momento zero (PRO: tecnica più semplice, non richiede la definizione di tetti minimi e massimi, ma è sufficiente definire la baseline di partenza della politica o del progetto; CONTRO: soggetta a variabilità e sensibilità allo 0, ovvero può portare a risultati inaffidabili se il denominatore è molto vicino a zero; nel caso di riferimento proprio pari a 0 la tecnica non è applicabile).* - ***Tecnica "Min-Max"**: consente di calcolare (in termini di delta%: es. +20%) i miglioramenti/peggioramenti dei target rispetto ad un range di valori di partenza costituto dal peggior e miglior valore in un intervallo di tempo oppure in un cluster di PA omogenee (PRO: tecnica più stabile perche 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 VP), calcolabile come media semplice o ponderata tra tutte le dimensioni d'impatto normalizzate)*: - *si calcola **la media semplice** (sommando gli impatti normalizzati e dividendoli per il numero totale degli indicatori), nel caso in cui il vertice politico/manageriale non indichi delle priorità;* - *si calcola **la media ponderata**, nel caso in cui il vertice politico/manageriale indichi delle priorità attribuendo un peso ad ogni indicatore d'impatto, la cui somma sia uguale a 1 o 100% (sommando gli impatti normalizzati e pesati e dividendoli per il numero totale degli indicatori).*	
Per pianificare l'**indice sintetico di Valore Pubblico**, partendo dall'anagrafica degli indicatori di impatto precedentemente esplicitata, il Ministero dovrebbe preliminarmente normalizzare la **baseline** e i **target** di ogni impatto, come su suggerito: BASELINE IMPATTO normalizzato | TARGET IMPATTO N+1 normalizzato | TARGET IMPATTO N+2 normalizzato | TARGET IMPATTO N+3 normalizzato Grazie alla normalizzazione, il Ministero potrebbe calcolare la ***baseline del VP** o **Valore Pubblico di partenza*** come media semplice o ponderata tra tutte le baseline degli indicatori analitici d'impatto normalizzati e compresi nell'Obiettivo di VP. Poi, il Ministero potrebbe calcolare il ***target del VP** o **Valore Pubblico atteso*** come media semplice o ponderata tra i target d'impatto normalizzati relativi all'indicatore sintetico di Valore Pubblico considerato, per ogni singolo anno. BASELINE VP (o impatto medio normalizzato) | TARGET VP (o impatto medio normalizzato) | TARGET VP (o impatto medio normalizzato) | TARGET VP (o impatto medio normalizzato)	*Quanto Valore Pubblico di partenza (baseline)? Quanto Valore Pubblico atteso nei prossimi 3 anni (target)?*

	N+1	N+2	N+3

*In tale ipotesi, il VP viene calcolato come media degli impatti normalizzati (**Valore Pubblico in senso stretto**).*

IMPATTO	VALORE PUBBLICO 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	

Se il Ministero volesse monitorare e rendicontare l'**indice sintetico di Valore Pubblico**, all'interno del REPORT INTEGRATO, potrebbe calcolare il ***risultato del VP*** (*o **Valore Pubblico creato***) come scostamento percentuale tra VP raggiunto e VP di partenza (o baseline). Il VP creato misura il ***benessere addizionale medio complessivamente generato*** rispetto al VP di partenza.
Il Ministero potrebbe, infine, calcolare la sua **capacità realizzativa**, come scostamento percentuale medio degli impatti prodotti in un anno rispetto ai loro target di quell'anno. In pratica, si verifica la distanza tra il VP creato e il VP atteso.

DELTA RISULTATO-BASELINE: **VP CREATO**	DELTA RISULTATO-TARGET: **CAPACITÀ REALIZZATIVA**

Quanto VP creato (risultato)?

Quanta capacità realizzativa?

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

Nella figura seguente si fotografa l'esperienza del MUR che applica anche la **metodologia avanzata per il calcolo del VP** (lettera g), tenendo ferma la baseline al 2022 e portando avanti, di PIAO in PIAO, l'orizzonte temporale al fine di verificare e confrontare i miglioramenti o peggioramenti rispetto all'anno di prima applicazione della tecnica di normalizzazione Min-Max.

Figura 17 – Esempio di SottoSezione 2.1) "VP – Parte funzionale" (MUR) calcolata con la normalizzazione Min-Max.

Obiettivo di Valore Pubblico 'INDIRIZZO e RISORSE'

L'obiettivo di Valore Pubblico 'INDIRIZZO e RISORSE' viene rappresentato analiticamente tramite la seguente scheda del Valore Pubblico.

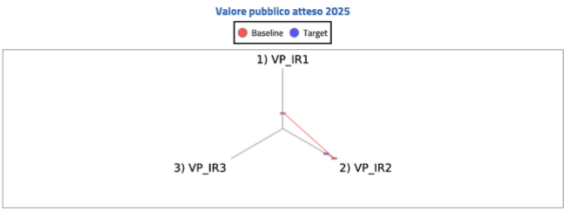
Sottosezione 'Valore Pubblico'

Analisi di contesto (criticità e opportunità del contesto specifico)	L'analisi specifica di contesto ha consentito di evidenziare le seguenti 3 criticità/opportunità, alle quali l'Obiettivo di Valore Pubblico (OVP) intende fornire 3 risposte specifiche. 1) basso numero di immatricolazioni 2021 e elevato numero di abbandoni 2) basso numero di laureati (Italia 20,4%, Europa 36,3%, anno 2021 - Istat) 3) necessità di innalzamento livello medio di impatti del Sistema universitario

VALORE PUBBLICO atteso (risposte alle criticità/opportunità del contesto e specifici Valori Pubblici attesi)

	Valore Pubblico di partenza 2022	Valore Pubblico Consuntivo 2023	Valore Pubblico preconsuntivo 2024	Valore Pubblico atteso 2025	Valore Pubblico atteso 2026	Valore Pubblico atteso 2027
1) (+)IMMATRICOLAZIONI e -ABBANDONI 2) + LAUREATI + DOCENTI 3) + LIVELLO DI IMPATTO MEDIO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO	36%	20%	8%	21%	27%	25%

STRATEGIE per la creazione di Valore Pubblico	
1) VP_IR1	Strategia di aumento dei finanziamenti per l'ORIENTAMENTO
2) VP_IR2	Strategia di rafforzamento della comunità della ricerca mirato all'incremento dei LAUREATI
3) VP_IR3	Strategia di miglior utilizzo dei finanziamenti alle Università (Programmazione Triennale Università) mirati a favorire un AUMENTO DEL LIVELLO MEDIO DI REALIZZAZIONE DELL'IMPATTO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO



Sottosezione 'Valore Pubblico' - Strategie

Strategia (modalità di creazione degli specifici Valori Pubblici attesi)

Codice	1) VP_IR1
Obiettivo strategico	Strategia di aumento dei finanziamenti per l'ORIENTAMENTO
Obiettivo operativo	Da realizzare operativamente TRAMITE Progetto PNNR e Fondi ordinari per tutoraggio

Indicatori di impatto (impatti attesi sulle singole dimensioni del benessere)

Responsabile	Utenti/STK	Tempi	Dimensione	Formula	+/-	Scala di normalizzazione		Peso	Baseline		Consuntivo		Preconsuntivo		Target		Target		Target		Fonte
						Peggiore	Migliore		2022	%	2023	%	2024	%	2025	%	2026	%	2027	%	
DG Istituzioni; UdM PNRR	UTENTI: Studentesse e studenti STK: Università Statali e non statali; Istituzioni AFAM Statali e non Statali; Istituti, scuole di ogni ordine e grado istituzioni educative; Imprese e loro consorzi.	2027	IMPATTO SOCIALE immatricolazioni (progressivo)	N. immatricolazioni Università e AFAM / Diplomati	+	54,80 (255.483/466.629) Diplomati 2018 – a.s. 2017/2018 - Immatricolati a. a. 2018/2019	56 (278.631/497.202) Diplomati 2020 – a.s. 2019/2020 - Immatricolati a. a. 2020/2021	15%	55,40 % (281.289 /507.529) Diplomati 2021, a.s. 2020/2021; Immatricolati A.A. 2021/2022	50	55,50 % (284.240 /506.216) Diplomati 2022, a.s. 2021/2022; Immatricolati A.A. 2022/2023	58	55,60 % (281.463 /504.481) Diplomati 2023, a.s. 2022/2023; Immatricolati A.A. 2023/2024	67	55,70 % Diplomati 2024, a.s. 2023/2024; Immatricolati A.A. 2023/2024	75	55,80 % Diplomati 2025, a.s. 2024/2025; Immatricolati A.A. 2024/2025	83	55,90 % Diplomati 2026, a.s. 2025/2026; Immatricolati A.A. 2025/2026	92	ANS-USTAT
DG Istituzioni; UdM PNRR	UTENTI: Studentesse e studenti STK: Università Statali e non statali; Istituzioni AFAM Statali e non Statali; Istituti, scuole di ogni ordine e grado istituzioni educative; Imprese e loro consorzi.	2027	IMPATTO SOCIALE abbandoni (progressivo)	% abbandoni (* Definizione di Studente che ABBANDONA entro il 1° anno: studente che immatricolatosi non conclude il 1° anno uscendo dal sistema universitario nazionale)	-	7,30 (a.a. 2021/2022) Immatricolati: 323.852 Iscritti al 2° anno: 300.216 Differenza: 23.636	6,20 (a.a. 2017/2018) Immatricolati: 291.762 Iscritti al 2° anno: 273.602 Differenza: 18.160	10%	7,30 % (a.a. 2021/2022) Immatricolati: 323.852 Iscritti al 2° anno: 300.216 Differenza: 23.636	0	8,10 % (a.a. 2022/2023) Immatricolati: 334.300 Iscritti al 2° anno: 307.121 Differenza: 27.179	-73	8,10 % (a.a. 2023/2024)	-73	8 % (a.a. 2024/2025)	-64	7,90 % (a.a. 2025/2026)	-55	7,80 % (a.a. 2026/2027)	-45	USTAT
DG Istituzioni; UdM PNRR	UTENTI: Studentesse e studenti STK: Università Statali e non statali; Istituzioni AFAM Statali e non Statali; Istituti, scuole di ogni ordine e grado istituzioni educative; Imprese e loro consorzi.	2027	IMPATTO SOCIALE iscrizione corsi STEAM (progressivo)	proporzione delle immatricolate a corsi STEAM sul totale delle immatricolate	+	46,70 (85.729 studentesse – a.a. 2021/2022)	49,80 (84.750 studentesse – a.a. 2019/2020)	10%	46,70 % (85.729 studentesse – a.a. 2021/2022)	0	46,30 % (85.095 studentesse – a.a. 2022/2023)	-13	45,80 % (83.658 studentesse – a.a. 2022/2023)	-29	45,90 % a.a. 2024/2025	-26	46 % a.a. 2025/2026	-23	46,10 % a.a. 2026/2027	-19	USTAT

Ogni obiettivo di Valore Pubblico andrebbe integrato con le risorse finanziarie a disposizione per finanziarne il raggiungimento, ad es. tramite una **tabella di coerenza economico-finanziaria** che consenta il raccordo con la nota integrativa al bilancio.

Figura 18 – Esempio di tabella di coerenza economico-finanziaria degli Obiettivi di Valore Pubblico (MUR)

TABELLA DI COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA - OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO "INDIRIZZO e RISORSE"						
CODICE	ICONA	DIREZIONE GENERALE	DOTAZIONE EFFETTIVA 2025	DOTAZIONE EFFETTIVA 2026	DOTAZIONE EFFETTIVA 2027	RISORSE EUROPEE fino al 2026
VP_IR		DG ISTITUZIONI DELLA FORMAZIONE SUPERIORE	10.406.864.560,00	10.407.484.633,00	10.381.693.979,00	SI

Per offrire uno sguardo d'insieme sui contenuti minimi presentati nelle pagine precedenti, il Ministero può costruire una "**Mappa del Valore Pubblico**", in cui l'intera "catena di generazione del valore" può essere identificata dai codici alfanumerici. La mappa di ogni OVP potrebbe essere inserita dal Ministero all'inizio della parte funzionale a titolo riepilogativo, oppure al termine della presentazione di ogni obiettivo di Valore Pubblico, rimandando i dettagli sull'OVP e tutta la catena programmatica (strategie, performance, misure anticorruzione, azioni di miglioramento della salute) ad apposito allegato.

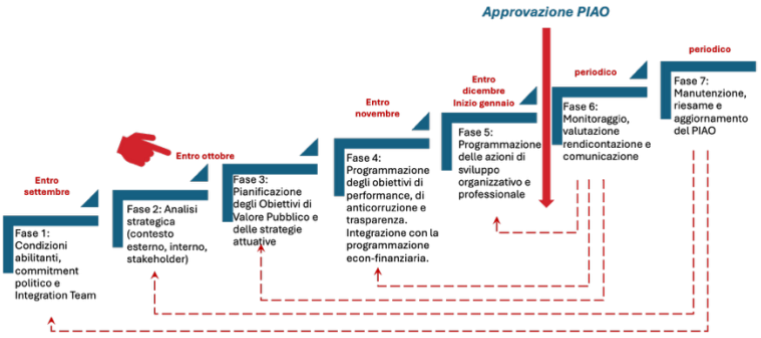
Figura 19 – Esempio di Mappa del Valore Pubblico, con codici alfanumerici (MUR)

MAPPA DEL VALORE PUBBLICO SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE SottoSezione 2.1) + VALORE PUBBLICO											
OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO		DIREZIONE GENERALE competente sull'obiettivo di Valore Pubblico		PRIORITÀ POLITICA da cui deriva l'obiettivo di Valore Pubblico							
TABELLA DI COERENZA ECONOMICO-FINANZIARIA			INDICE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO		2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Anno	Dotazione CdR	Risorse europee fino al 2026									
202_											
COD.	IMPATTI ANALITICI ATTESI	STRATEGIE	INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO	+/-	Base-line	Con-suntivo	Precon-suntivo	Target	Target	Target	
VP_											
SottoSezione 2.2) +PERFORMANCE											
COD.	OBIETTIVI DI PERFORMANCE FUNZIONALI AL VP_										
VP_PERF1											
SottoSezione 2.3) –RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI e TRASPARENZA)											
COD.	MISURE ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA FUNZIONALI AL VP_										
VP_1. PERF1.ACT1											
SEZIONE 3) SALUTE (ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO)											
SottoSezione 3.1) Struttura organizzativa											
COD.	AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO FUNZIONALI AL VP_										
VP_.ORG1											
SottoSezione 3.2) Organizzazione Lavoro agile											
COD.	AZIONI DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE FUNZIONALI AL VP_										
VP_. AGIL1											
SottoSezione 3.3) Fabbisogno del personale											
COD.	AZIONI DI FABBISOGNO DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP_										
VP_ FABB1											
SottoSezione 3.4) Formazione del personale											
COD.	AZIONI DI FORMAZIONE DEL PERSONALE FUNZIONALI AL VP										
VP_ FORM1											

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

Sulla base delle priorità politiche definite dall'Atto d'indirizzo del Ministro e su impulso del vertice amministrativo, il GdLI svolge le fasi 2 e 3 del processo previsto dalle Linee Guida, da concludersi preferibilmente entro il mese di ottobre.

Nelle fasi 2 e 3 per ogni priorità politica, l'Integration Team (ad es., utilizzando il format e la simulazione di seguito proposti):



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

b) pianifica l'**Obiettivo di VP** come risposta onnicomprensiva alle criticità e/o alle opportunità del contesto, attribuendo un codice alfanumerico per identificare in modo inequivocabile l'OVP (*nella simulazione, VP1: Creazione di sviluppo economico e ricaduta occupazionale nel settore X, nel rispetto dell'ambiente e preservando la salute dei cittadini*);

c) pianifica la **strategia attuativa dell'OVP** quale modalità di attuazione dell'obiettivo di VP ritenuta migliore tra le alternative possibili (*nella simulazione VP1_ST1: Utilizzo di finanziamenti europei (risposta all'Opportunità 1) per fornire incentivi economici (risposta alla Minaccia1) vincolati alle imprese green (risposte alla Minaccia 3 e alla Minaccia 4) che assumano giovani under 35 (risposta alla Min2)*);

d) esplicita il **Responsabile politico** (*Ministro*) e il **Responsabile amministrativo** (*Direttore Generale sviluppo sostenibile*) dell'Obiettivo di VP e delle sue strategie attuative;

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

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

g) [**normalizzazione**] a titolo opzionale, per i Ministeri con i sistemi di programmazione e controllo più maturi. L'andamento atteso (miglioramento o peggioramento) del target rispetto alla baseline (*nell'anno N+3 per l'impatto economico: **+20%***) si può calcolare con la formula [((target-baseline)/baseline)*100]: *nell'anno N+3 [(480.000-400.0000)/400.000*100*]: *attraverso questa tecnica di **normalizzazione (**nella simulazione si utilizza la "**Distanza da un riferimento")**, lo scostamento atteso di ogni target rispetto alla baseline di ogni indicatore d'impatto viene ricondotta alla stessa scala 0-100, consentendo la successiva aggregazione di tutti gli indicatori normalizzati ai fini del calcolo dell'indice sintetico del VP.*

[**aggregazione**] a titolo opzionale, per i Ministeri con i sistemi di P&C più maturi. Si costruisce un **indice sintetico (o multidimensionale) di** impatto per misurare l'effetto complessivo (o **Valore Pubblico**) delle politiche e dei progetti del Ministero 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 VP atteso N+3** o si calcola facendo (+20,0% +33,3% +66,7% +50,0%) /4 ed è uguale a **+42,5,0%**). La media semplice ha numerosi limiti, mitigabili dall'uso della media ponderata: il vertice amministrativo del Ministero sarebbe quindi chiamato ad individuare tra i quattro impatti dell'esempio, prima l'impatto prioritario (al quale attribuire il peso % più importante) e poi quelli secondari (tra cui ripartire i pesi rimanenti secondo un criterio di importanza decrescente e garantendo soglie minime superiori alle zero per non neutralizzare gli impatti secondi a favore di quello prioritario); applicando la media ponderata all'esempio (impatto economico peso 30%; impatto sociale peso 40%; impatto ambientale peso 15%; impatto sanitario peso 15%), si potrebbero avere i seguente valori [(economico +20,0%*30%=+6%) + (sociale +33,3%*40%=+13,32%) + (ambientale +66,7%*15%=+10,00%) + (sanitario +50,0%*15%=+7,50%)] ottenendo un **target di VP atteso, di tipo ponderato**, pari a **+36,82%**. La media ponderata consente di pesare gli impatti attesi sulla base delle priorità politiche.*

Nell'esempio, si è anche provato a simulare il REPORT PIAO, sempre utilizzando la tecnica "Distanza da un riferimento":

- **Impatto creato:** lo scostamento del risultato rispetto alla baseline (*nell'anno N+3 per l'impatto economico: +25%*) si può calcolare con la formula [((risultato-baseline) /baseline) *100] ovvero *[((500.000-400.0000) /400.000) *100]*.
- **Capacità realizzativa dell'impatto:** lo scostamento del risultato rispetto al target (*nell'anno N+3 per l'impatto economico: +4,2%*) si può calcolare con la formula [((risultato-target) / target) *100] ovvero *[(500.000-480.0000) /480.000)*100*].
- **Valore Pubblico creato:** in termini complessivi, *nell'anno N+3* il Ministero ha creato VP in misura pari a *+37,1%* rispetto alla BASELINE (ipotizzata pari a *0%*): nella simulazione, il VP creato è stato calcolato come media semplice degli impatti normalizzati prodotti al terzo anno [(*25,0%+33,3%+50,0%+40,0%) /4*].
- **Capacità realizzativa del VP:** *nel terzo anno* il Ministero ha creato VP ma in misura inferiore rispetto a quello pianificato (*-16,5% medio*) a causa delle difficoltà realizzative sul fronte ambientale (*-50%*) e sanitario (*-20%*).

Format 1 – FORMAT e SIMULAZIONE di pianificazione del Valore Pubblico

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

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

b) OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO

Codice	Denominazione sintetica
VP1)	Creazione di sviluppo economico e ricaduta occupazionale nel settore X, nel rispetto dell'ambiente e preservando la salute dei cittadini

c) STRATEGIA

Codice	Denominazione sintetica
VP1_ST1)	Utilizzo di finanziamenti europei (Opp1) per fornire incentivi (Min1) vincolati alle imprese green (Min3 e Min4) che assumano giovani under 35 (Min2)

g) INDICE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO

Baseline	Target			Risultato *(solo nel REPORT PIAO)*	
Anno di avvio politica	**Anno N+1**	**Anno N+2**	**Anno N+3**	***Anno N+3 VP creato***	***Anno N+3 Capacità realizzativa***
0%			*+42,5%*	*+37,1%*	*-16,5%*

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

Responsabile politico	Responsabile amministrativo	Stakeholder	Dimensione	Formula	Polarità	Baseline	Target				Risultato Anno N+3 (solo nel REPORT PIAO)			Fonte
						Anno di avvio politica	Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3		*Delta Baseline*	*Delta Target*		
Ministro	Direttore Generale "Sviluppo sostenibile"	Imprese	ECONOMICO	(*risposta a Minaccia 1*) Sviluppo economico: *€ indotto economico imprese green*	+	400.000	410.000	450.000	480.000	*+20,0%*	*500.000*	*+25,0 %*	*+4,2 %*	MIMIT (*link*)
		Giovani	SOCIALE	(*risposta a Minaccia 2*) Occupazione giovanile: *n. under 35 occupati*	+	30.000	33.000	37.000	40.000	*+33,3%*	*40.000*	*+33,3 %*	*0,0 %*	ISTAT (*link*)
		Cittadini	AMBIENTALE	(*risposta a Minaccia 3*) Inquinamento atmosferico: *Tonnellate CO2*	-	60	40	30	20	*+66,7%*	*30*	*+50,0 %*	*-50,0 %*	MASE (*link*)
		Cittadini	SANITARIO	(*risposta a Minaccia 4*) Malattie respiratorie: *n. malati per inquinamento atmosferico*	-	2.000	1.800	1.500	1.000	*+50,0%*	*1.200*	*+40,0 %*	*-20,0 %*	MIN-SAL (*link*)

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.2) PERFORMANCE

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

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

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	
2.2) Performance	
1. STRUTTURA	• La SottoSezione 2.2) "Performance" può contenere la programmazione delle sole **performance organizzative** o anche quella delle **performance individuali** a seconda che il Ministero decida di definire queste ultime nel PIAO oppure tramite qualche strumento extra PIAO (ad esempio, direttiva del vertice amministrativo del Ministero). In entrambi i casi, l'art. 6 del d.l. 80/2021 prevede che l'amministrazione definisca il contributo della performance individuale ai risultati della performance organizzativa: benché non obbligatoria per le PA sotto i 50 dipendenti si suggerisce a tutte di provvedere. • La SottoSezione 2.2), con riferimento alla **performance organizzativa**, è strutturabile in due parti dai Ministeri che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali a specifici Obiettivi di VP: - una PARTE *GENERALE*, utile ad attestare il rispetto degli adempimenti richiesti da norme e/o regolamenti e a programmare performance trasversali all'intero Ministero e non funzionali ad uno specifico Obiettivo di VP in particolare; - una PARTE *FUNZIONALE*, comprendente obiettivi e indicatori di performance organizzativa funzionali a specifici Obiettivi di VP pianificati: *ad es., si pensi all'emanazione di un bando di finanziamento a favore di imprese del contesto nazionale che costituisce la performance attesa dell'ufficio preposto (+ performance), direttamente funzionale alla strategia (ST) dei finanziamenti vincolati alle imprese e indirettamente funzionale a generare indotto economico e occupazionale nel rispetto dell'ambiente di riferimento (+VP).* • La SottoSezione 2.2), con riferimento alla **performance individuale**, va predisposta nel caso in cui il Ministero 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 VP: - nel caso in cui il Ministero programmi tutte le performance individuali **all'interno del PIAO**, il documento diventa molto corposo e di più difficile lettura, però consente di presidiare direttamente la costruzione delle stesse come contributi funzionali alle performance organizzative e agli obiettivi di VP, attraverso appositi codici alfanumerici; - nel caso in cui il Ministero programmi le performance individuali non dirigenziali **all'esterno del PIAO (mentre quelle dei dirigenti vanno comunque ricomprese)**, il documento diventa più leggero, ma occorrerà prestare maggiore attenzione a costruire le stesse, nell'ambito di documenti extra PIAO, come contributi funzionali alle performance organizzative e agli obiettivi di VP, utilizzando appositi codici alfanumerici collegati ai codici del PIAO; - in entrambi i casi, l'amministrazione programma/rendiconta le performance individuali comportamentali tenendo conto delle indicazioni contenuta nella **Direttiva Zangrillo del 28 novembre 2023** e della **Riforma sul "merito"**.
2. CONTENUTI	• Se un Obiettivo di performance: - è comune a tutto il Ministero (ad es. tempestività pagamenti), andrebbe inserito nella parte *generale* della SottoSezione 2.2); - è relativo ad una specifica area organizzativa ed è funzionale ad uno specifico OVP, andrebbe inserito nella parte *funzionale* riportando il codice alfanumerico di collegamento con quest'ultimo. • La **SottoSezione** sulla **performance organizzativa** comprende contenuti diversi, rispondendo a precise funzioni informative: - La PARTE *GENERALE* può contenere obiettivi relativi a performance *generali* e/o *obbligatori* utili: ✓ad introdurre **novità diffuse** nel Ministero (*es. introduzione di un nuovo software*); ✓ad introdurre **miglioramenti organizzativi trasversali** alle unità organizzative del Ministero (*es. mappatura e semplificazione dei processi*); ✓a migliorare la **performance di tutte le unità organizzative** del Ministero (*es. ridurre del 10% i costi energetici*); ✓a favorire **comportamenti uniformi da parte di tutte le unità organizzative** del Ministero (*es. monitorare il livello di raggiungimento degli obiettivi del PIAO al 30.06*); ✓a garantire il **rispetto degli adempimenti da parte di tutte le unità organizzative** del Ministero (*es. ridurre i tempi di pagamento; rispettare gli obblighi di trasparenza*); ✓**obiettivi relativi alla salute delle risorse umane, strumentali ed economico-finanziarie** dell'intero Ministero (es. pari opportunità ed equilibrio di genere; piena accessibilità; digitalizzazione; economicità). ✓favorire il rispetto degli **obiettivi** trasversali di **semplificazione, accessibilità digitale, accessibilità fisica, pari opportunità** - La PARTE *FUNZIONALE* contiene, per ogni specifico Obiettivo di VP pianificato e connessa strategia attuativa: a) l'**Obiettivo di performance** funzionale ad una sola strategia e ad un solo OVP, secondo un rapporto 1aN (per ogni OVP più strategie, per ogni strategia più Obiettivi di performance); b) il **Responsabile** amministrativo; c) gli **Stakeholder** interni ed esterni; d) gli **Indicatori di performance** utilizzabili per misurare l'efficacia e l'efficienza attesa.
3. MISURAZIONE	• **Per** fotografare l'**anagrafica** degli indicatori di performance va definita la **dimensione base** (*efficacia o efficienza*) e la **sub-dimensione o dimensione avanzata** (*efficacia quantitativa erogata o fruita, efficacia qualitativa erogata o percepita; o ancora efficienza economico-finanziaria, strumentale, produttiva, temporale*) ossia la tipologia di leva per creare VP, 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. Il Ministero potrebbe quantificare l'eventuale **scostamento del risultato rispetto al target** e l'**andamento rispetto alla baseline**.
4. FORMA	• Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: - per la PARTE *GENERALE*, il Ministero può ispirarsi ai criteri di selettività delle informazioni e semplificazione della comunicazione, senza forme predefinite; - per la PARTE *FUNZIONALE*, il Ministero può utilizzare il format proposto al termine della SottoSezione in oggetto.
5. MODALITÀ	La SottoSezione 2.2) del PIAO viene predisposta dall'Integration Team del Ministero seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 4): si suggerisce di predisporre la prima bozza ENTRO NOVEMBRE e di apportare le revisioni entro GENNAIO. La SottoSezione 2.2) del REPORT viene predisposta dall'Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza ENTRO APRILE e di apportare eventuali revisioni entro di GIUGNO.

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

La SottoSezione 2.2) può essere strutturata in due parti dai Ministeri che intendano distinguere i contenuti generali da quelli relativi a specifici Obiettivi di performance funzionali a obiettivi di VP:

La PARTE *GENERALE* contiene obiettivi relativi a performance *generali* e/o *obbligatori* utili all'intero Ministero. In tal caso, il Ministero avrà cura di costruire l'obiettivo in modo tale da favorire sia la trasversalità a tutte le unità organizzative che il suo coordinamento. Ad esempio, nel MUR, per ogni obiettivo generale viene individuato un responsabile del coordinamento, mentre la responsabilità della collaborazione ricade su tutti gli uffici del Ministero.

Figura 20 – Esempio di Obiettivo di performance trasversale (MUR)

Obiettivo operativo trasversale B

Cod.	Nome	Peso	Responsabile	Utenti/STK	Contributori	Tempi	Dimensione	Formula	Peso	Baseline 2022	Consuntivo 2023	Preconsuntivo 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027	Fonte
B1	COORDINAMENTO su mappatura integrata (anche per finalità di anticorruzione) dei processi gestionali	1,25%	Segretariato Generale (Ufficio I)	GABINETTO + SEGRETARIATO + DG MUR + CUG + COMITATO PARITETICO PER L'INNOVAZIONE	Tutti gli Uffici del MUR	2026	EFFICACIA QUANTITATIVA	N. processi da mappare / N. processi mappati	40%	0 %	100 % 14/14 = 100% Processi prioritari	100 % 22/22= 100% Processi secondari	100 % 35=100% Processi secondari	100 % griglie e rappresentazioni in versione definitiva		Report Mappatura processi
		1,25%					EFFICACIA QUANTITATIVA	N. processi per i quali gli uffici hanno compilato la griglia / N. processi per i quali gli uffici devono compilare la griglia	60%	0 %	100 % 14/14 =100% Processi prioritari	100 % 22/22= 100% Processi secondari	100 % 35=100% Processi secondari	100 % griglie e rappresentazioni in versione definitiva		Report Mappatura processi
B2	COLLABORAZIONE su mappatura integrata (anche per finalità di anticorruzione) dei processi gestionali	1,25%	Tutti gli Uffici del MUR coinvolti e relativi DDGG	INTERNI: GABINETTO + SG + DG MUR + CUG + COM. PARITETICO PER L'INNOVAZIONE	Tutti gli Uffici del MUR coinvolti e relativi DDGG	2026	EFFICACIA QUANTITATIVA	N. interviste realizzate / N. interviste richieste	40%	0 %	100 % 14/14 =100% Processi prioritari	100 % 22/22= 100% Processi secondari	100 % 35 su 35 interviste realizzate	100 %		Report Mappatura process
		1,25%					EFFICACIA QUANTITATIVA	N. griglie compilate / N. griglie richieste	60%	0 %	100 % 14/14 =100% Processi prioritari	100 % 22/22= 100% Processi secondari	100 % 35 su 35 interviste realizzate	100 %		Report Mappatura processi

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 tutto il Ministero o singoli OVP), laddove concepiti dal Ministero come *veri e propri Obiettivi di performance*;
- quali **azioni di salute**, laddove concepiti dal Ministero come *presupposti degli Obiettivi di performance e degli Obiettivi di VP* (inseribili a titolo volontario come SottoSezioni 3.n).

Tabella 15 – Tassonomia ed esempi di indicatori di performance/salute

Tipo Risorse	DIM. avanzata	TASSONOMIA	*ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027*
UMANE	SALUTE DI CLIMA E DI GENERE	**[Quantità]** • N. o % iniziative di benessere organizzativo, pari opportunità, inclusione, equilibrio di genere	• *N. azioni a Sostegno delle iniziative promosse dal Dipartimento delle Pari opportunità e dal DFP/ N. iniziative promosse dal DPO e dal DFP (MUR)* • *N. iniziative di conciliazione vita/lavoro (lavoro agile, flessibilità oraria) (MLPS)* • *N. azioni volte a facilitare gli spostamenti casa-lavoro (MUR)*
		• N. o % RU destinatarie di iniziative benessere organizzativo, pari opportunità, ecc.	• *% accesso RU a misure di benessere organizzativo per il personale dipendente (servizio Asili Nido) (MD)*
		[Qualità] • N. o % pari opportunità o equilibrio di genere o benessere organizzativo	• *N. donne dirigenti / N. totale posizioni dirigenziali di I e II fascia coperte (MUR)*
		• N. o % livello di gradimento iniziative di benessere organizzativo, pari opportunità, inclusione, equilibrio di genere	• *N. personale soddisfatto / N. personale che ha partecipato al questionario sul benessere organizzativo (MUR)*
STRUMENTALI	SALUTE INFRASTRUT-TURALE	**[Quantità]** • N. o % iniziative infrastrutturali *(accessibilità delle strutture; sicurezza delle strutture; efficienza energetica delle strutture)*	• *N. infrastrutture fisiche rese accessibili / N. infrastrutture fisiche da rendere accessibili in funzione della normativa vigente e del benessere (MUR)* • *N. interventi relativi all'accessibilità fisica / N. interventi totali (MLPS)* • *N. interventi per l'adeguamento dei luoghi della cultura alle norme antincendio (MIC)*
		[Qualità] • N. o % livello di sicurezza, di piena accessibilità, di efficientamento energetico	• *% immobili accessibili (Vari Ministeri)* • *M^2 di superficie efficientati (MIT)*
STRUMENTALI	SALUTE DIGITALE	**[Quantità]** • N. o % iniziative di digitalizzazione *(infrastrutture e architettura digitale; dotazioni informatiche; sistemi informativi; digitalizzazione di processi o servizi; piattaforme collaborative; banche dati; sicurezza e privacy; inclusione e accessibilità digitale; competenze digitali)*	• *N. processi semplificati e digitalizzati / n. processi mappati (MUR)* • *N. procedimenti digitalizzati / n. procedimenti (MLPS)* • *% sviluppo e implementazione di una piattaforma informatica per assicurare il collegamento e accreditamento dei musei al Sistema Museale Nazionale (MIC)* • *N. sportelli Unici per la fruizione, da parte dei cittadini, dei servizi PA in modalità digitale (Progetto POLIS) (MIMIT)*
		[Qualità] • N. o % livello di digitalizzazione	• *% servizi digitali che adottano la tecnologia PDND (MLPS)*
ECO-FIN	SALUTE ECO-FIN	**[Quantità]** • € o % iniziative economico-finanziarie *(investimenti, finanziamenti, pagamenti)*	• *€ investimenti effettuati (MIT)* • *€ finanziamenti concessi (MASAF)*
		[Qualità] • € o % livello di equilibrio economico, finanziario, patrimoniale	• *€ equilibri finanziari (vari Ministeri)*

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

Quale rapporto tra Valore Pubblico, impatti e performance?

Il **VP**, 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*).

Gli **impatti** misurano gli effetti singoli di una politica o un progetto su specifiche dimensioni del benessere di cittadini, imprese e altri stakeholder, ovvero misurano **valori settoriali** (*ad es., un impatto come l'aumento del fatturato delle imprese misura solo il valore economico; un impatto come la crescita occupazionale misura solo il valore sociale; un impatto come la riduzione dell'inquinamento misura solo il valore ambientale*).

Le **performance** misurano le cause degli impatti, ovvero le leve organizzative (degli uffici) e individuali (delle persone) sui cui agire per ottenere gli impatti attesi: *ad es., un bando di finanziamento alle imprese (leva per l'impatto economico) che rispetti requisiti occupazionali (leva per l'impatto sociale) e ambientali (leva per l'impatto ambientale*).

Dunque, gli impatti misurano gli effetti (parzialmente governabili da parte dell'amministrazione), mentre le performance misurano le leve (prevalentemente governabili) per produrre quegli effetti. ***Il rapporto non è matematico o meccanicistico ma semplicemente di causa-effetto: +performance→+impatti→+Valore Pubblico).***

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

a) OBIETTIVO DI PERFORMANCE (O OBIETTIVO OPERATIVO)	***DOMANDE GUIDA***
Per Obiettivo di performance s'intende: *un obiettivo di miglioramento del livello di efficacia e/o di efficienza del Ministero che sia funzionale ad uno specifico obiettivo di VP*. Ogni Obiettivo di performance: • va costruito dal Ministero avendo cura che non sia fine a sé stesso, bensì funga da **leva per il raggiungimento dell'Obiettivo di VP pianificato** (+performance→+Valore Pubblico); • è funzionale ad una sola strategia e ad un solo OVP, secondo un rapporto 1aN; • va declinato in termini di **efficacia** (*se si vogliono migliorare gli output*) oppure di **efficienza** (*al fine di migliorare la capacità di utilizzare gli input -o risorse- a parità di output -o risultati-, o viceversa*); • va rappresentato tramite l'utilizzo di **codici alfanumerici**: es VP1_ST1_PERF1); • può essere **espresso in termini finanziari**, attraverso una tabella di raccordo con le previsioni finanziarie.	*Quale Obiettivo di performance per supportare la realizzazione della strategia, e quindi dell'Obiettivo di Valore Pubblico?*
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	***DOMANDE GUIDA***
Per Responsabile amministrativo della performance s'intende *il Dirigente al quale viene assegnato tale obiettivo.* Per ogni Obiettivo di performance: • va individuato **un solo Resp. amministrativo in caso di obiettivo associato ad un solo ufficio;** • possono essere individuati **un** Responsabile amministrativo (**leader**) e **più** contributori interni (**contributors**) **in caso di Obiettivo di performance trasversale ad almeno due uffici.**	*Chi è il Responsabile amministrativo?*
c) STAKEHOLDER	***DOMANDE GUIDA***
Per stakeholder esterno della performance s'intendono: *i cittadini, le imprese, le organizzazioni Non profit e gli altri soggetti destinatari o semplicemente interessati all'Obiettivo di performance.* Per stakeholder interno della performance s'intende: *un altro ufficio del Ministero.* Per ogni Obiettivo di performance: • va **selezionata una o più categorie di stakeholder**, tra quelle individuate nella SottoSezione 2.1) VP; • vanno **associati gli stakeholder selezionati** all'intero Obiettivo di performance (o ai singoli indicatori nel caso in cui si preferisca un approccio più analitico).	*Chi è interessato alle performance?* *Chi contribuisce alle performance?*
d) INDICATORI DI PERFORMANCE	***DOMANDE GUIDA***
Per Indicatore di performance s'intende: *lo strumento di misurazione dell'efficacia o dell'efficienza.* Per ogni Obiettivo di performance: vanno individuati **almeno 2 indicatori efficacia e/o di efficienza**. Per definire l'anagrafica di ogni **indicatore di performance** vanno indicati: • la **dimensione** (efficacia o efficienza) per i Ministeri che preferiscono fermarsi al livello informativo base; • la **sub-dimensione o dimensione avanzata** per i Ministeri con sistemi informativi più maturi (l'efficacia si può misurare come quantità erogata o fruita, ma anche come qualità erogata o percepita; l'efficienza può essere economico-finanziaria, strumentale, produttiva, temporale); • la **formula** di calcolo (con esplicitazione di numeratore e denominatore nel caso di rapporto); • la **polarità** di movimento attesa (+crescente; -decrescente); • la **fonte** dei dati (esterna o interna, ma trasparente e magari consultabile tramite l'utilizzo di un link navigabile). Codice alfanumerico VP_ST_PERF | DIMENSIONE PERFORMANCE | FORMULA PERFORMANCE | POLARITA' PERFORMANCE | FONTE DATI PERFORMANCE	*Quali indicatori di efficacia e/o di efficienza per misurare il successo dell'Obiettivo di performance in termini di contributo alla realizzazione della strategia e dell'Obiettivo di VP pianificato?* *Quale formula?* *Qualità polarità?* *Quale fonte dati?*
Per programmare ogni **indicatore di performance** vanno indicati: • la **baseline** (cioè il livello raggiunto al 31.12 dell'anno individuato come punto di partenza della politica o del progetto oppure, più semplicemente, nell'anno precedente); • i tre **target** annuali attesi (anno N+1, N+2, N+3). BASELINE PERFORMANCE | TARGET PERFORMANCE N+1 | TARGET PERFORMANCE N+2 | TARGET PERFORMANCE N+3	*Quanta efficacia/efficienza nell'anno di avvio della politica o del progetto o nell'anno precedente (baseline)?* *Quanta efficacia/efficienza attesa (target)?*
Per monitorare e rendicontare ogni **indicatore analitico di performance** va calcolato: • il **risultato** (ossia, l'efficacia o l'efficienza raggiunta); • l'**andamento rispetto alla baseline** (performance raggiunta rispetto a quella di partenza); • l'eventuale **scostamento rispetto al target** (performance raggiunta rispetto a quella attesa); • eventualmente, per finalità interpretative, un **campo note** dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti. RISULTATO PERFORMANCE | DELTA RISULTATO- BASELINE PERFORMANCE | DELTA RISULTATO-TARGET PERFORMANCE | NOTE	*Quanta efficacia/efficienza raggiunta (risultati)?* *Quanto scostamento rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)?* *Quanto scostamento rispetto al target (delta risultato-target)?*

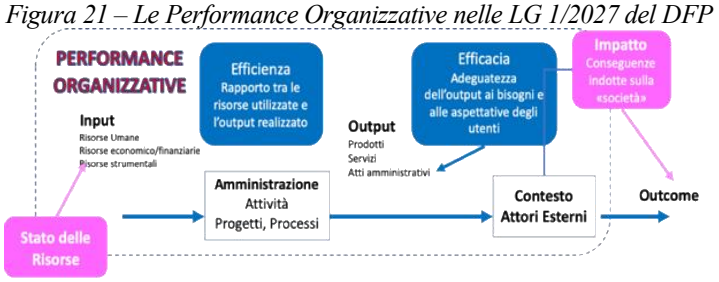
I Ministeri con sistemi informativi più maturi potrebbero misurare la performance media.

Tabella 17 – Domande guida per calcolare la performance media

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

Come misurare gli obiettivi della SottoSezione 2.2a) "Performance Organizzativa"? **I KPI o Key Performance Indicators** Tale SottoSezione costituisce la **cerniera dell'Architettura Programmatica Integrata** sia in senso verticale (tra Obiettivi di VP 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 VP**?" e "come proteggere il VP?", da affrontare in modo integrato così da proteggere gli specifici Obiettivi di performance (*ad esempio un bando di finanziamento*) con specifiche misure anticorruzione (*ad esempio una procedura integralmente digitalizzata sul bando in oggetto*). Per creare VP 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 (OVP) 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 21 – Le Performance Organizzative nelle LG 1/2027 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).
- *Gli indicatori di efficacia sono più vicini alla fase finale del processo realizzativo del Ministero ed esprimono i risultati (output) conseguiti rispetto a quelli attesi.*
- *Gli indicatori di efficienza sono più vicini alla fase iniziale del processo realizzativo del Ministero 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 del Ministero (output): **quantità o qualità erogata**;
- punto di vista dello stakeholder (adeguatezza output): **quantità o qualità fruita/percepita**.

Tabella 18 – Tassonomia ed esempi di indicatori di efficacia

DIM. avanzata	TASSONOMIA	*ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027*
QUANTITA' EROGATA (*prospettiva ente*)	N. servizi/prodotti	• *N. nuovi treni acquisiti (MIT)* • *N. nuovi autobus acquisiti (MIT)* • *Posti-Km offerti dal TPL (MIT)*
	N. atti e provvedimenti amministrativi	• *N. target e milestone comunicati su REGIS / N. target e milestone da comunicare (MUR)* • *N. atti e provvedimenti prodotti / N. atti e provvedimenti programmati (MIC)* • *N. titoli abilitativi nel settore della radio diffusione sonora e televisiva (MIMIT)*
	N. documenti	• *N. note e pubblicazioni elaborate entro i termini (MEF)* • *N. prodotti editoriali specifici sulle Sedi all'estero pubblicati (MAECI)*
	N. prestazioni	• *N. contratti triennali di ricercatori a valere sul FIS (MUR)* • *N. unità abitative costruite o riqualificate (MIT)* • *N. di ponti e viadotti sottoposti a monitoraggio o a interventi di adeguamento strutturale (MIT)* • *N. prestazioni e obblighi alimentari in ambito internazionale (MiG)*
	N. iniziative	• *N. iniziative divulgative (MUR)* • *N. iniziative pubbliche di diffusione delle linee pedagogiche 0-6 (MIM)* • *N. eventi culturali finalizzati a rendere operativo il sistema nazionale dei musei (MIC)* • *N. iniziative avviate e / o in corso di realizzazione a favore dei consumatori e del mercato e schemi normativi e attuativi di provvedimenti (MIMIT)* • *N. iniziative promozione e ricerca beni e attività culturali (MIC)* • *N. iniziative di coordinamento e monitoraggio (MiC)* • *N. iniziative di promozione integrata (MAECI)* • *N. cattedre di italiano sostenute presso Università straniere (MAECI)* • *N. iniziative di sensibilizzazione e di educazione digitale per bambini e anziani (MI)* • *N. iniziative a favore dell'Africa sub-sahariana (MAECI)* • *N. iniziative a favore dei Paesi dell'America Latina e dei Caraibi (MAECI)* • *N. iniziative di implementazione immagine, attività e identità del Ministero (MUR)*
	N. eventi	• *N. eventi di educazione ambientale (MASE)* • *N. incontri formativi, divulgativi e/o di supporto operativo indirizzati alle Direzioni Generali titolari di interventi PNRR, ai relativi Soggetti Attuatori o altri Stakeholders (MIMIT)*
	N. accordi	• *N. protocolli e partecipazioni ad iniziative in materia di promozione della cultura della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro (MLPS)*
	N. controlli	• *N. ponti e viadotti controllati (MIT)* • *N. bilanci esaminati / N. bilanci pervenuti (MEF)* • *N. ispezioni (MEF)* • *N. monitoraggi assenza di interferenze nella banda 700 e banda televisiva sub-700 (MIMIT)*
	N. progetti	• *N. progetti PNRR gestiti (MUR)*
	N. processi	• *N. processi mappati (MUR)*
	Volumi	• *Chilometri di strade riqualificate (MIT)* • *Chilometri di pista ciclabili turistiche o urbane realizzate (MIT)* • *Metri cubi di capacità di invaso delle grandi dighe (MIT)* • *M² di spiagge restituiti alla libera fruizione dei bagnanti (MIT)* • *Volume attività svolta in attuazione di convenzioni internazionali in materia ambientale (MD)*
	€ finanziamenti € investimenti	• *€ finanziamento di borse di dottorato al fine di potenziare le competenze di alto profilo (MUR)* • *€ finanziamenti di progetti PNRR per la contrattualizzazione di ricercatori di tipo A e tipo B nell'ambito dei partenariati estesi, dei centri nazionali e degli ecosistemi (MUR)* • *€ finanziamenti di progetti di ricerca pubblica, privata (MUR)* • *€ contributi per attività cinematografiche e audiovisive (MiC)* • *€ investimenti nella resilienza dell'agrosistema irriguo (MASE)*
	% avanzamento servizi-prestazioni-progetti-interventi	• *Scala di avanzamento: Adozione DM riforma dei settori disciplinari AFAM (entro 60 gg dalla pubblicazione del Regolamento sul reclutamento in G.U.): Predisposizione elenco settori: 30%; Predisposizione declaratorie: 60%; Predisposizione tabella di corrispondenza: 80%; Adozione DM di riforma dei settori: 100% (MUR)* • *% di provvedimenti attuativi della norma di settore rispetto a quelli programmati (MLPS)* • *% realizzazione delle misure volte al contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale e psichica (MIMIT)* • *% adozione del regolamento (UE) 2024/1309 per il SINFI (MIMIT)* • *% assorbimento Piano Transizione 4.0 (MIMIT)*
	N. Sanzioni	• *N. procedimenti sanzionatori da definire mediante emanazione di ordinanze di ingiunzione o di archiviazione (MASAF)*
QUANTITA' FRUITA (*prospettiva stakeholder*)	N. utenti % utenti	• *N. contratti per giovani ricercatori sottoscritti da Università e EPR (MUR)* • *N. utenti assidui dei mezzi pubblici (MIT)* • *N. persone salvate o assistite / N. persone richiedenti soccorso (MIT)* • *N. studenti iscritti ai percorsi di istruzione terziaria professionalizzante (MIM)* • *N. domande di cofinanziamento accolte / N. domande di cofinanziamento presentate (MUR)* • *N. soggetti beneficiari dei contributi (MIC; MIMIT)* • *N. beneficiari individuati tramite avviso pubblico per la promozione dell'arte, dell'architettura e della creatività contemporanee in Italia e all'estero (MIC)* • *N. soggetti esterni partecipanti (MiC)* • *N. cittadini raggiunti dalle campagne di informazione (MIMIT)* • *N. visitatori nelle aperture straordinarie (MAECI)* • *N. domande internazionali presentate per il tramite della nuova procedura nazionale (MIMIT)* • *% utilizzo da parte delle PMI delle risorse annue messe a disposizione con i bandi (MIMIT)* • *N. imprese aderenti alle iniziative organizzate anche in formato digitale (MAECI)* • *N. partecipanti alle conferenze in ambito multilaterale (MUR)*
QUALITA' EROGATA (*prospettiva ente*)	% rispetto standard di qualità (es. tempi del servizio)	• *% riscontri positivi/ N. interventi finalizzati a favorire la semplificazione e comunicazione dei procedimenti attraverso la formulazione di FAQ e altre azioni di comunicazione (MUR)* • *% N. riscontri positivi / N. monitoraggi effettuati (MI)* • *Giorni di durata media dei procedimenti civili nei tribunali ordinari (MG)*
QUALITA' PERCEPITA (*prospettiva stakeholder*)	N. utenti soddisfatti / N. utenti intervistati	• *% soddisfazione espresso dai cittadini sui servizi erogati dall'Arma (MD)* • *% soddisfazione utenti (MIC)* • *% giudizi complessivi pari a soddisfacente in merito all'esercitazione, espressi dal personale dei ruoli direttivi del territorio di competenza partecipanti alla stessa (MI)*

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

Tabella 19 – Tassonomia ed esempi di indicatori di efficienza

DIM. avanzata	TASSONOMIA	*ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027*
ECONOMICO - FINANZIARIA	**Output /Input eco-fin** Quantità servizi / € spese o costi	• *N. atti / € spese (vari Ministeri)* • *N. interventi su edifici scolastici / € spese (MIM)* • *N. locazioni / € costi (MD)* • *N. output di servizio / € costi (MIM)*
	% capacità di spesa o di entrata	• *% copertura finanziaria assicurata rispetto alle previsioni annuali dei programmi a carico del fondo di rotazione, di cui alla l. 183/1987 fesr fse feasr feamp (MEF)* • *% capacità di spesa (MI)* • *% capacità di impegno (MI)* • *% capacità di smaltimento dei residui passivi (MI)* • *%€ risorse finanziarie impegnate / € risorse assegnate al CDR per la promozione dell'economia sociale (MLPS)* • *% € finanziamenti PNRR erogati / € finanziamenti PNRR trasferiti dal MEF (MUR)* • *€ ricavi da traffico / € ricavi da traffico e dei contributi statali e regionali (MIT)* • *Indice smaltimento residui stanziamenti (MIC)*
STRUMENTALE	**Output /Input strumentali** Quantità servizi /N. Risorse Strumentali	• *N. atti / N. applicativi utilizzati (vari Ministeri)* • *N. studenti / N. dispositivi digitali (MIM)*
PRODUTTIVA	**Output /Input produttivi** Quantità servizi /N. Risorse Umane	• *N. atti / N. Risorse Umane preposte (vari Ministeri)* • *€ valore produzione / N. addetti alle startup innovative (MIMIT)*
TEMPORALE	**Output /Input temporali** Quantità servizi / N. tempi	• *Tempi di assegnazione delle risorse alle regioni per la fornitura gratuita dei libri di testo (MIM)* • *Tempestività del trasferimento dei fondi (MIC)* • *Tempestività nello svolgimento ciclo della performance (MIMIT)* • *Tempestiva adozione dei decreti di competenza (MIMIT)* • *Tempestività provvedimenti di normazione (MASE)* • *Tempestività elaborazione bando concorso (MASE)* • *Tempestività nel trasferimento dei fondi (MiC)* • *Tempi di lavorazione delle pratiche (MIM)* • *Tempi dei provvedimenti in attesa (MAECI)* • *Tempestività elaborazione note metodologiche e pubblicazioni (MEF)* • *Tempestività per la definizione delle normative previste (MEF)* • *Media aritmetica dei tempi medi di lavorazione di: decreti di impegno, ordini di pagare (MEF)* • *Periodo di tempo massimo tra l'autorizzazione politica e la risposta operativa (MAECI)*

Figura 22 – Esempio di SottoSezione 2.2) "Performance – Parte funzionale" (MUR)

Sottosezione 'Performance'

Obiettivo Operativo FUNZIONALE

Codice	VP_IR1.PERF1
Obiettivo operativo	Gestione finanziamenti PNRR
Obiettivo strategico	AL FINE di favorire la Strategia di aumento dei finanziamenti per l'ORIENTAMENTO delle Istituzioni di Formazione Superiore
Peso	11,43%

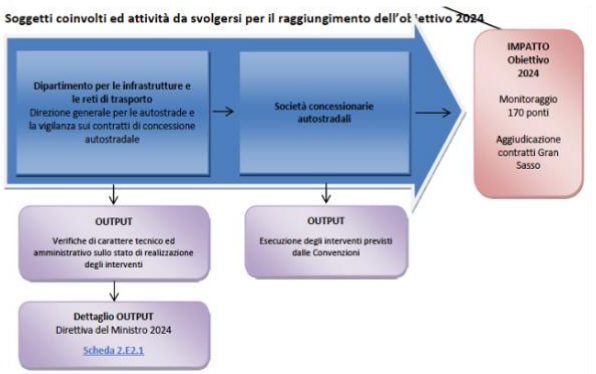
Indicatori di performance

Responsabile	Utenti/STK	Contributori	Tempi	Dimensione	Formula	+/-	Peso	Baseline 2022	Consuntivo 2023	Preconsuntivo 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027	Fonte
Ufficio III	STK: Università Statali e non statali; Istituzioni AFAM Statali e non Statali; UTENTI: Studentesse e studenti	INTERNI: UdM PNRR; DG Comunicazione; ESTERNI: Università Statali e non statali; Istituzioni AFAM Statali e non Statali	2026	EFFICACIA QUANTITATIVA EROGATA Gestione finanziamenti PNRR	€ risorse riassegnate post controllo del Ministero / € Risorse non utilizzate dalle Istituzioni	+	27%				100 % Si tratta delle risorse non utilizzate dalle Istituzioni che il Ministero riassegna	100 % Si tratta delle risorse non utilizzate dalle Istituzioni che il Ministero riassegna		Banche dati MUR / decreti MUR
Ufficio III	STK: Univer-sità Statali e non statali; Istituzioni AFAM Statali e non Statali; UTENTI: Studentesse e studenti	INTERNI: UdM PNRR; DG Co-munica-zione ESTERNI: Istituzioni Formazio-ne Supe-riore	2025	EFFICACIA QUANTITATIVA FRUITA Numero istituzioni scolastiche coinvolte	Numero Istituzioni scolastiche coinvolte	+	10%		1.200	3.000	4.800	6.000		Banche dati MUR/decreti MUR
Ufficio III	STK: Univer-sità Statali e non statali; Istituzioni AFAM Statali e non Statali; UTENTI: Studentesse e studenti	INTERNI: UdM PNRR; DG Co-munica-zione ESTERNI: Istituzioni Formazio-ne Supe-riore	2026	EFFICACIA QUANTITATIVA EROGATA Gestione finanziamenti PNRR	Numero di controlli effettuati sui rendiconti / n. rendiconti presentati al termine di un periodo di rendicontazione	+	27%				100 %	100 %		Banche dati MUR / decreti MUR
Ufficio III	STK: Univer-sità Statali e non statali; Istituzioni AFAM Statali e non Statali; UTENTI: Studentesse e studenti	INTERNI: UdM PNRR; DG Co-munica-zione ESTERNI: Istituzioni Formazio-ne Supe-riore	2026	EFFICACIA QUANTITATIVA FRUITA Numero studenti partecipanti ai corsi di orientamento	N. Studenti partecipanti ai corsi di orientamento	+	34%		200.000	500.000	800.000	1.000.000		Banche dati MUR/decreti MUR

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

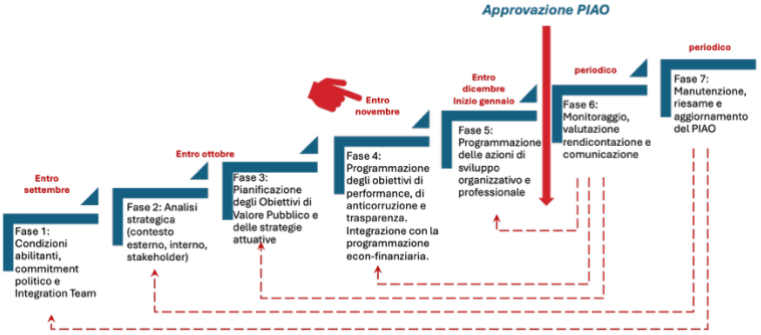
Valore pubblico atteso per il triennio 2024-2026 in termini quantitativi

DESCRIZIONE	INDICATORE	FONTE	TARGET 2024	TARGET 2025	TARGET 2026
Stato di realizzazione delle opere individuate dagli impegni convenzionali	N. interventi in linea sulle previsioni / N. totale degli interventi	MIT	100%	100%	100%
Stato di realizzazione delle opere finanziate dal Piano complementare nell'ambito della componente M3C1 del PNRR	Numero di ponti e viadotti sottoposti a monitoraggio	MIT	170	170	170
	Numero ponti e viadotti sottoposti a interventi di adeguamento strutturale	MIT	-	20	36
	Adeguamento e efficientamento energetico del traforo del Gran Sasso	MIT	Aggiudica-zione contratto	Avvio lavori	Fine lavori



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, l'Integration Team:



a) programma l'**Obiettivo di performance** più funzionale all'OVP, attribuendo ad esso un codice alfanumerico che consenta l'identificazione della catena del valore (*nella simulazione, VP1_ST1_PERF1: Incremento della quantità dei finanziamenti (vincolati a standard qualitativi) alle imprese (EFFICACIA) a seguito dell'incremento di produttività e velocità nell'erogazione degli stessi (EFFICIENZA)*; *nell'ipotesi in cui il Ministero non intenda misurare i livelli di efficacia e di efficienza, allora potrà utilizzare i relativi indicatori insieme, senza distinzione*.

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

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

d) individua gli **indicatori di efficacia** (*nella simulazione: € finanziamenti erogati; N imprese beneficiarie; % standard di qualità (es. requisiti green); N. imprese soddisfatte / N. imprese*) **e di efficienza** (*nella simulazione: € finanziamenti erogati alle imprese / € finanziamenti da erogare; N. imprese beneficiarie / N. piattaforme digitali di erogazione dei finanziamenti; N imprese beneficiarie / N. RU dedicate all'erogazione dei finanziamenti e alla verifica del rispetto dei vincoli green; n. imprese beneficiarie / n. giorni erogazione finanziamenti e verifica rispetto dei vincoli green*) più adeguati per misurare le singole dimensioni della performance: per ogni indicatore va definita la **baseline**, un **target** per ogni anno del triennio, la **fonte** dati.

Pur ricordando che sarebbe sufficiente utilizzare le celle non colorate in celeste per rispettare il dettato dello schema di piano tipo del DM 132/2022, il Ministero 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,.

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

- [BASELINE-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto alla baseline (*nell'anno N+3 per la quantità erogata: +20%*) si può calcolare con la formula [((risultato-baseline) /baseline) *100] ovvero: [*((60.000-50.0000) /50.000) *100*].
- [TARGET-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto al target (*nell'anno N+3 per la quantità erogata: 0%*) si può calcolare con la formula [(risultato-target) / target: [*((60.000-60.0000) / 60.000) *100*] che dimostra una totale capacità realizzativa.
- In termini complessivi, il Ministero ha migliorato l'efficacia media in misura pari a *+44,4%* rispetto alla BASELINE al termine del terzo anno, pur in presenza di qualche difficoltà nel centrare pienamente i target della qualità erogata a causa del mancato rispetto del vincolo green da parte delle imprese (*-25,0%*) e a causa del peggioramento della qualità percepita da parte delle imprese (*-5,6%*).
- Sempre in termini complessivi, il Ministero ha migliorato anche l'efficienza media in misura pari a *+30,0%* rispetto alla BASELINE, con qualche difficoltà nel centrare pienamente i target dell'efficienza produttiva a causa della non piena produttività del personale (*-26,7%*) e dei conseguenti ritardi (*-26,7%*) nella verifica del rispetto dei protocolli green quale condizione vincolata per le imprese.

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

PIAO SottoSezione 2.2) "Performance" (ciclo N+1-N+3)															
a) OBIETTIVO DI PERFORMANCE		**b) RESPONSAB.**	**c) STAKEHOLDER**	**d) INDICATORI DI PERFORMANCE**											
Cod.	**Denominazione sintetica**	**Responsabile amministrativo**	**STK interni e esterni**	**Dimensione**		**Formula**	**Polarità**	**Baseline Anno N**	**Target**			**Risultato Anno N+3 (SOLO NEL REPORT)**			**Fonte**
									Anno N+1	**Anno N+2**	**Anno N+3**	***Delta Baseline***		***Delta Target***	
												44,4%		*-8,0 %*	Banca dati finanziamenti alle imprese (*link*)
VP1_ST1_PERF1)	*Incremento della quantità dei finanziamenti (vincolati a standard qualitativi) alle imprese (EFFICACIA) a seguito dell'incremento di produttività e velocità nell'erogazione degli stessi (EFFICIENZA)*	Dirigente Ufficio finanziamenti	I: Uff. bilancio I: Uff. personale E: Imprese	EFFICACIA	quantità erogata	Quantità offerta: *€ finanziamenti erogati*	+	50.000	54.000	58.000	60.000	60.000	*20,0%*	*0,0%*	
					quantità fruita	Quantità domanda: *N imprese beneficiarie*	+	400.000	450.000	500.000	550.000	550.000	*37,5%*	*0,0%*	
					qualità erogata	Qualità offerta: *% standard di qualità (es. green)*	+	50	75	75	100	75	*50,0%*	*-25,0%*	
					qualità percepita	Qualità domanda: *N. imprese soddisfatte / N. imprese*	+	50	70	80	90	85	*70,0%*	*-5,6%*	
												30,0%		*-13,0%*	Banca dati finanziamenti alle imprese (*link*)
				EFFICIENZA	economico-finanziaria	Completezza nei finanziamenti: *€ finanziamenti erogati alle imprese / € finanziamenti da erogare*	+	50	60	70	75	75	*50,0%*	*0,0%*	
					strumentale	Efficienza nell'utilizzo degli strumenti di erogazione dei finanziamenti *n. imprese beneficiarie / n. piattaforme digitali di erogazione dei finanziamenti*	+	50	60	65	75	75	*50,0%*	*0,0%*	
					produttiva	Produttività nell'erogazione dei finanziamenti E NELLA VERIFICA DEL RISPETTO DEI VINCOLI: *n. imprese beneficiarie / n. RU dedicate all'erogazione dei finanziamenti e alla verifica del rispetto dei vincoli green*	+	50	60	70	75	55	*10,0%*	*-26,7%*	
					temporale	Velocità nell'erogazione dei finanziamenti E NELLA VERIFICA DEL RISPETTO DEI VINCOLI: *n. imprese beneficiarie / n. giorni erogazione finanziamenti e verifica rispetto dei vincoli green*	+	50	55	65	75	55	*10,0%*	*-26,7%*	

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.3) ANTICORRUZIONE

La SottoSezione in oggetto costituisce la terza articolazione della Sezione 2) "Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione", secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022. **Il riferimento è costituito dalle indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC)**.
In generale, si può affermare che prevenendo fenomeni di cattiva amministrazione e promuovendo obiettivi di imparzialità e trasparenza, la prevenzione della corruzione contribuisce a generare Valore Pubblico, sia evitandone l'erosione a seguito di fenomeni corruttivi e di sprechi, sia contribuendo alla crescita organizzativa delle amministrazioni e alla crescita sociale ed economica dei territori.

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

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	
2.3) Anticorruzione	
1. STRUTTURA	• La **SottoSezione 2.3)** sulla **Prevenzione della corruzione e sulla promozione della trasparenza** è **strutturabile in due parti** dai Ministeri che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali a proteggere specifici Obiettivi di VP: - una PARTE *GENERALE*, predisposta nel rispetto della normativa anticorruzione, dei PNA e degli atti di regolazione di ANAC e volta a programmare tutti gli obiettivi anticorruzione e trasparenza e le relative misure (generali e specifiche) che non siano direttamente funzionali a proteggere e quindi creare Valore Pubblico. - una PARTE *FUNZIONALE*, comprendente gli obiettivi anticorruzione e trasparenza e le relative misure (specifiche) che siano direttamente funzionali a proteggere specifiche performance e, quindi, specifici Obiettivi di VP: *si pensi ad un Ministero che a seguito dell'analisi e della valutazione di un rischio corruttivo medio-alto sul bando di finanziamento con fondi europei alle imprese oggetto dell'esempio, vada a programmare un obiettivo anticorruzione e una misura di doppio controllo (-rischi) per ridurre il rischio sul suddetto bando che costituisce la performance attesa dell'ufficio (+ performance) e la leva per generare indotto economico e occupazionale nel rispetto dell'ambiente circostante (+Valore Pubblico).*
2. CONTENUTI	• Ogni parte della SottoSezione 2.3) comprende contenuti diversi, rispondendo a precise funzioni informative: - PARTE *GENERALE*: contiene l'**analisi dei rischi e la programmazione delle misure anticorruzione riferite a tutte i processi del Ministero già mappati nell'Allegato unico della SottoSezione 2.1) VP**. La valutazione e il trattamento dei rischi vanno esposte in forma sintetica nel PIAO e in forma analitica nell'Allegato unico della SottoSezione 2.3) - PARTE *FUNZIONALE*, a valle della fotografia della carta d'identità organizzativa dei processi funzionali a proteggere gi specifici Obiettivi di performance e quindi ogni specifico OVP, dopo la fase del risk assessment, e nell'ambito della fase di risk treatment, il Ministero programma gli **obiettivi anticorruzione e trasparenza** e le specifiche **misure** e associa adeguati **indicatori** per quantificare l'*attuazione* delle misure definite secondo il PNA). Onde consentire la programmazione e il successivo monitoraggio ogni catena di generazione del Valore Pubblico deve essere contraddistinta da apposito codice alfanumerico (ad es. VP1_PERF1_ANT1: è la prima misura specifica anticorruzione che protegge il primo Obiettivo di performance relativo al primo Obiettivo di Valore Pubblico).
3. MISURAZIONE	• Per **pianificare** le misure anticorruzione e trasparenza attese vanno quantificati la **baseline e** i **target triennali**. • Per **rendicontare** le misure anticorruzione e trasparenza realizzate va quantificato ogni **risultato annuale** conseguito mediante il monitoraggio del RPCT secondo le indicazioni fornite da ANAC nel PNA 2019 (e relativo allegato) e nel PNA 2022. Il Ministero quantifica l'eventuale **scostamento del risultato rispetto al target** e l'**andamento rispetto alla baseline,** al fine di far emergere le criticità riscontrate ed individuare i necessari correttivi da apportare per la programmazione successiva.
4. FORMA	• Ogni parte va rappresentata così da semplificare la comunicazione dei contenuti, ricorrendo alle soluzioni proposte dall'ANAC: - per la PARTE *GENERALE*, il Ministero deve attenersi alle **indicazioni fornite da ANAC**, ispirandosi comunque ai criteri di semplificazione comunicativa; - per la PARTE *FUNZIONALE*, il Ministero può utilizzare il **format proposto** al termine della SottoSezione in oggetto
5. MODALITÀ	La SottoSezione 2.3) del PIAO viene predisposta dal RPCT, anche autonomamente ma coordinandosi con l'Integration Team del Ministero, seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida nonché in conformità al PNA e agli atti di regolazione di ANAC. (FASE 4): si suggerisce di predisporre la prima bozza ENTRO NOVEMBRE e di apportare le revisioni entro GENNAIO. Nella SottoSezione 2.3) del REPORT, che viene predisposta dall'Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6) ENTRO NOVEMBRE e poi consolidata ENTRO GENNAIO, va richiamata la Relazione annuale del RPCT prevista dalla Legge n. 190/2012.

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

Tutta la programmazione anticorruzione deve essere contenuta nel PIAO, senza possibilità che confluisca in altri piani, al fine di consentire una programmazione organica ed integrata con le altre SottoSezioni.
La SottoSezione 2.3) può essere strutturata in due parti dai Ministeri, una parte generale e una parte funzionale, finalizzata ad individuare le misure specifiche anticorruzione e trasparenza tese a proteggere specifiche performance funzionali a specifici OVP.

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 i Ministeri e le altre Amministrazioni centrali:

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

- Anagrafica: rinvio alla Sezione 1) Anagrafica del PIAO, evitando qualsiasi duplicazione;
- Analisi del contesto esterno e interno: rinvio all'analisi effettuata nella sottosezione del PIAO 2.1) Valore Pubblico, ove quest'ultima sia esaustiva ai fini della programmazione della strategia di prevenzione della corruzione. In caso contrario, occorre valorizzare (ovvero aggiungere) tutti gli elementi considerati rilevanti a tal fine.
  Rispetto al CONTESTO ESTERNO, da inserire nella SottoSezione 2.1) VP e qui da richiamare, occorre indicare le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente nel quale il Ministero opera che potrebbero favorire/agevolare il verificarsi di fenomeni corruttivi e, al tempo stesso, condizionare la valutazione del rischio e il monitoraggio dell'idoneità delle misure di prevenzione. Si tratta di variabili da considerare attentamente nella individuazione dei rischi corruttivi dell'ente e nella scelta di misure di contenimento adeguate.
  Con riguardo al CONTESTO INTERNO, da inserire nella SottoSezione 2.1) VP e qui da richiamare, è necessario rinviare alla mappatura "unica e integrata" dei processi. I processi individuati nella mappatura devono fare riferimento a tutta l'attività svolta dall'organizzazione e non solo a quei processi che sono ritenuti a maggior rischio. L'elenco completo dei processi comprende quindi sia quelli funzionali alla creazione di VP che non, e va inserito nell'Allegato unico della SottoSezione 2.1), parte generale.
  Per la parte relativa all'organizzazione si rinvia alla SottoSezione del PIAO 3.1).
- Metodologia di valutazione del rischio: partendo dalla mappatura unica inserita nell'Allegato unico della SottoSezione 2.1), parte generale, occorre procedere all'identificazione, analisi-valutazione del rischio corruttivo e, poi, alla definizione delle misure, nell'ambito dell'Allegato unico della presente SottoSezione 2.3) parte generale. In tale punto, il Ministero 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 centrale 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 il Ministero definisca, in relazione alla periodicità dell'aggiornamento fissato dalle norme, i termini entro i quali prevedere l'effettiva pubblicazione di ciascun dato, nonché le modalità stabilite per la vigilanza ed il monitoraggio sull'attuazione degli obblighi. Si ritiene utile, inoltre, indicare i casi in cui non è possibile pubblicare i dati previsti dalla normativa in quanto non pertinenti rispetto alle caratteristiche organizzative o funzionali dell'ente.

Tabella 20 – Schema rappresentazione trasparenza nel PIAO

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

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

Tabella 21 – Contenuti dell'Allegato unico della SottoSezione 2.3) Rischi corruttivi e trasparenza

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

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

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

- nella FASE 1 (CARTA D'IDENTITÀ DEL PROCESSO), **di fotografare l'analisi di contesto esterno *specifica*** (*va inserito un rinvio all'analisi di contesto predisposta per lo specifico OVP nella SottoSezione 2.1 Valore Pubblico -parte funzionale- evitando duplicazioni*) e **l'analisi di contesto interno *specifica*** con focus sul Processo gestionale che ne definisce il "chi fa cosa come e quando". A tal fine si fa riferimento alla metodologia di mappatura prevista nell'Allegato 1 del PNA 2019 che individua 3 step: identificazione, descrizione e rappresentazione. Il Ministero 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 VP e Obiettivo di performance da proteggere	Unità organizzativa	N. processo	Nome processo	Procedimento da cui deriva il processo	Area rischio	Ordine priorità PNA	Responsabile processo	Input processo	Fasi e Attori processo	Output processo

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

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

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

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

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

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

Tabella 22 – Domande guida per predisporre la SottoSezione 2.3) ANTICORRUZIONE (PARTE FUNZIONALE)

	ANALISI DI CONTESTO	DOMANDE GUIDA
Fase 1)	**ANALISI DI CONTESTO ESTERNO *SPECIFICA*:** rinvio all'analisi di contesto predisposta per l'Obiettivo di VP che si vuole proteggere (SottoSezione 2.1) VP – parte funzionale; **ANALISI DI CONTESTO INTERNO *SPECIFICA* (CARTA D'IDENTITÀ DEL PROCESSO):** con riferimento ad ogni Obiettivo di Performance che si vuole proteggere, e quindi all'Obiettivo di VP collegato, il Ministero 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 Operativo o di Performance va protetto, contribuendo quindi alla creazione di VP tramite il relativo obiettivo?* *Quale processo gestionale è collegato all'Obiettivo Operativo o di Performance?*
	RISCHI	**DOMANDE GUIDA**
Fasi 2-3)	Con riferimento ad ogni Obiettivo di Performance, e quindi all'Obiettivo di VP che si vuole proteggere, il Ministero dovrebbe svolgere il **risk assessment**, analizzando gli eventi rischiosi e valutandone il livello di rischio, tra basso, medio o alto. ***La SottoSezione 2.3) parte funzionale, è dedicata prioritariamente ai rischi corruttivi, ma i Ministeri potrebbero gestire al suo interno anche altre categorie di rischio.***	*Quali rischi?* *Quanti rischi?*
Fase 4)	**a) OBIETTIVI E MISURE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA**	**DOMANDE GUIDA**
	Il Ministero pianifica uno o più *obiettivi di prevenzione della corruzione* e declina ognuno di essi in una o più misure specifiche di gestione del rischio corruttivo. Per misura specifica di gestione del rischio corruttivo, da individuarsi nella fase di **risk treatment**, s'intende: *una misura anticorruzione o trasparenza funzionale a proteggere -direttamente- uno specifico Obiettivo di performance e -indirettamente- una specifica strategia di creazione e quindi uno specifico Obiettivo di Valore Pubblico.* Per ogni Obiettivo Operativo o di Performance: va programmata almeno una misura **funzionale alla sua protezione e alla sua creazione** (-rischi→+performance→+Valore Pubblico), da rappresentarsi tramite codici alfanumerici: es VP1_ST1_PERF1_ANT1).	*Quale obiettivo anticorruzione e trasparenza?* *Quale misura di prevenzione della corruzione o di promozione della trasparenza per proteggere l'Obiettivo Operativo o di Performance (e di conseguenza l'Obiettivo di VP)?*
	b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	**DOMANDE GUIDA**
	Per Responsabile amministrativo della misura s'intende *il Dirigente al quale viene assegnata la misura*, sotto il coordinamento del RPCT.	*Chi è il Responsabile amministrativo?*
	c) STAKEHOLDER	**DOMANDE GUIDA**
	Per stakeholder esterno s'intendono: *i cittadini, le imprese, le organizzazioni No profit e gli altri soggetti destinatari o semplicemente interessati alla misura.*	*Chi è interessato alla misura?* *Chi contribuisce alla misura?*

	Per stakeholder interno s'intende: *un altro ufficio del Ministero che è interessato o che contribuisce alla misura.*	
	d) INDICATORI DI GESTIONE DEL RISCHIO	***DOMANDE GUIDA***
	Per Indicatore di gestione del rischio s'intende: *lo strumento di quantificazione della capacità di mitigare il rischio corruttivo o di promuovere la trasparenza.* Per definire l'anagrafica di ogni **indicatore di gestione del rischio** vanno indicati la **dimensione tratta dalla tassonomia delle misure ANAC** (controllo, regolamentazione, ecc.), la **formula** di calcolo; la **polarità**, la **fonte** dei dati (in caso di fonti diverse per numeratore e denominatore di un rapporto andrebbero specificate entrambe). Codice alfanumerico VP_PERF_ANT_ANT1 | DIMENSIONE MISURA | FORMULA MISURA | POLARITÀ MISURA | FONTE DATI MISURA	*Quali indicatori per misurare l'attuazione della misura Anticorruzione o trasparenza come protezione degli Obiettivi di Performance (e degli Obiettivi di VP)?* *Quale formula?* *Qualità polarità di movimento?* *Quale fonte dati?*
	Per programmare ogni **indicatore di performance** vanno indicati la **baseline** (Anno N) e i tre **target** annuali attesi (anno N+1, N+2, N+3). BASELINE MISURA | TARGET MISURA N+1 | TARGET MISURA N+2 | TARGET MISURA N+3	*Quanta protezione l'anno precedente (baseline)?* *Quanta protezione attesa (target)?*
	Per monitorare e rendicontare ogni **indicatore analitico di gestione del rischio corruttivo** il Ministero calcola: • il **risultato** (ossia, il livello di attuazione e, dove possibile, il livello di effettività); • l'**andamento rispetto alla baseline** (misura raggiunta rispetto a quella di partenza); • l'eventuale **scostamento rispetto al target** (misura raggiunta rispetto a quella attesa); • eventualmente, per finalità interpretative, un **campo note** dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti. RISULTATO MISURA | DELTA RISULTATO-BASELINE MISURA | DELTA RISULTATO-TARGET MISURA | NOTE	*Quanta protezione realizzata (risultato)?* *Quanto scostamento rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)?* *Quanto scostamento rispetto al target (delta risultato-target)?*

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

Tabella 23 – Obiettivi e misure anticorruzione e trasparenza (rielaborazione da ANAC)

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

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

I **livelli INTERMEDI della Piramide del VP** corrispondono alle SottoSezioni 2.2) (Performance) e 2.3) (Rischi corruttivi) e rispondono alle domande "come creare il VP?" e "**come proteggere il VP**?", 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 tratta dal PNA 2019 ed esempi tratti dai PIAO 2024-2026 e dai PIAO 2025-2027.

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

TASSONOMIA (tipologia misura/ dimensione indicatore)	***ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027***
Controllo	*N. pratiche controllate / N. pratiche totali (vari Ministeri)* *N. atti controllati / N. atti totali (vari Ministeri)* *N. provvedimenti controllati / N. provvedimenti totali (vari Ministeri)* *N. affidamenti controllati / N. affidamenti totali (vari Ministeri)* *N. incarichi controllati / N. incarichi totali (vari Ministeri)* *N. rendiconti controllati / N. rendiconti totali (vari Ministeri)* *N. pagamenti controllati / N. pagamenti totali (vari Ministeri)* *N. concorsi controllati / N. concorsi totali (vari Ministeri)* *N. dichiarazioni rese prima del conferimento dell'incarico controllate / N. dichiarazioni totali (MIM)* *N. clausole controllate / N. clausole totali (MIM)* *N. riscontri / N. violazioni segnalate totali (MUR)* *N. documenti negoziali controllati/ N. documenti negoziali totali (MUR)* *N. check list M&T compilate / N. check list M&T da compilare (MUR)* *N. provvedimenti registrati dalla Corte dei conti / N. provvedimenti trasmessi soggetti a controllo (MUR)* *N. o % verifiche di dichiarazioni rese / N. dichiarazioni acquisite (MIC)* *N. attività di audit di sistema o di controllo sulle operazioni svolte / N. attività di audit previste nel periodo contabile di riferimento (MEF)* *% realizzazione delle attività volte a garantire il corretto e regolare svolgimento della procedura concorsuale (MGiustizia)* *N. controlli su delibere di programmazione trasmesse / N. delibere presentate dalle Istituzioni (MUR)* *N. o % rilievi in merito alla non corretta attuazione della disciplina in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione (MIMIT)* *N. o % rilievi non risolti su trasparenza/anticorruzione (MASE)*
Trasparenza	*N. o % pubblicazioni di un determinato atto/dato/informazione oggetto di pubblicazione (vari Ministeri)* *% aggiornamento della sezione amministrazione trasparente del sito istituzionale (MUR)* *N. corsi messi in trasparenza / N. corsi programmati, autorizzati, effettuati (MUR)* *N. istanze di accesso civico e di riesame trattate entro i termini normativamente previsti / N. istanze totali pervenute (MTurismo)* *N. pubblicazioni sul sito istituzionale del Ministero della difesa (www.difesa.it) delle informazioni riguardanti il responsabile del servizio (MDifesa)* *N. pubblicazioni sul sito istituzionale del Ministero della difesa (www.difesa.it) delle informazioni riguardanti le modalità di contatto (MDifesa)*
Standard di comportamento	*N. o % incontri o comunicazioni effettuate (vari Ministeri)* *N. o % standard rispettati (vari Ministeri)* *N. incarichi conferiti-autorizzati secondo i criteri previsti / N. incarichi conferiti-autorizzati totali (MLPS)* *N. bandi di gara, atti prodromici e patti di integrità contenenti la previsione dell'obbligo per l'operatore economico di rilasciare dichiarazione che attesti la mancata violazione degli obblighi ex art. 53, c. 16 ter D. Lgs. 165/2001/ N. bandi di gara o atti prodromici agli affidamenti di contratti pubblici emanati (MLPS)* *N. patti di integrità inseriti per ogni Bando di gara e relativo affidamento / N. di Bandi di gara e relativi affidamenti totali (MLPS)* *N. contratti sottoscritti per acquisto di forniture, beni e servizi con clausole relative al codice di comportamento e protocollo di integrità del Ministero / N. contratti sottoscritti per acquisto di forniture, beni e servizi (MTurismo)*
Regolamentazione	*N. o % regolamentazioni effettuate (vari Ministeri)* *N. o % regolamentazioni verificate (vari Ministeri)* *% adozione regolamento black list (MIM)*
Integrazione e Semplificazione	*N. o % processi e/o servizi mappati in modo integrato (MUR)* *N. o % processi e/o servizi semplificati (vari Ministeri)*
Digitalizzazione	*N. o % processi e/o servizi digitalizzati (vari Ministeri)*
Formazione	** Le azioni formative vanno programmate all'interno della SottoSezione Formazione*
Sensibilizzazione e partecipazione	*N. interventi di sensibilizzazione come la giornata della trasparenza (vari Ministeri)* *N. o % azioni particolari per agevolare, sensibilizzare, garantire i segnalanti (vari Ministeri)* *% risposta alle segnalazioni dell'OIV (MEF)*

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

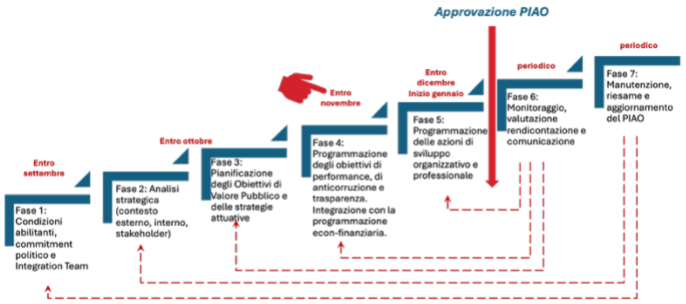
Nell'ambito della fase 4 del processo di PIAO previsto dalle Linee Guida, con riferimento ad ogni Obiettivo di performance (e correlato Obiettivo di Valore Pubblico), l'Integration Team:

a) programma la **Misura anticorruzione** specifica più funzionale alla protezione della performance e del VP, attribuendo ad esso un codice alfanumerico che consenta l'identificazione della catena del valore: *nella simulazione, VP1_ST1_PERF1_ANT1 (doppio controllo sui finanziamenti erogati) oppure _TRASP1(digitalizzazione processo)*;

b) esplicita il **Responsabile amministrativo** (*nella simulazione: RPCT*) della misura specifica;

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

d) individua gli **indicatori anticorruzione** (*nella simulazione: finanziamenti controllati / fin. ottenuti*) **e trasparenza** (*nella simulazione: attività del processo digitalizzate / attività digitalizzabili totali*) e definisce baseline, target e fonte.



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

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

PIAO SottoSezione 2.3) "Anticorruzione e Trasparenza"																				
OBIETTIVO di PERFORMANCE e di VP da proteggere		**Fase 1) CARTA D'IDENTITA PROCESSO**	**Fasi 2-3) RISK ASSESSMENT**		**Fase 4) RISK TREATMENT**															
					a) OBIETTIVO anticorruzione e trasparenza			**b) RESPONSABILE**	**c) STAKEHOLDER**	**d) INDICATORE di Corruption Risk Management**										
					Rafforzamento **analisi dei rischi** e misure di prevenzione **con riguardo alla gestione dei fondi europei**															
					a) MISURE anticorruzione e trasparenza															
Cod.	**Denominazione sintetica**	**Denominazione processo**	**Eventi rischiosi**	**Valutazione rischio**	**Codice**	**Denominazione**	**Tipologia misura**			**Formula**	**Polarità**	**Baseline Anno N**	**Target**			**Risultato Anno N+3 (NEL REPORT)**			**Fonte**
													Anno N+1	**Anno N+2**	**Anno N+3**	***Delta Baseline***		***Delta Target***	
																100,0%		***0,0%***	
VP1_ST1_PERF1)	*Incremento quantità finanziamenti vincolati alle imprese a seguito dell'incremento produttività e velocità di erogazione*	Erogazione di finanziamenti "vincolati" alle imprese	Utilizzo di dichiarazioni/attestazioni false o non veritiere per comprovare il possesso dei requisiti per accedere ai finanziamenti Medio ANT1) TRASP1)	Medio	ANT1)	Doppio Controllo sulle dichiarazioni/attestazioni rese	CONTROLLI	RPCT	Corte dei Conti Imprese	% dichiarazioni/attestazioni controllate: dichiarazioni/attestazioni controllate/dichiarazioni/attestazioni rese	+	50%	70%	90%	100%	100%	***100,0%***	***0,0%***	Corte dei Conti
					TRASP1)	Digitalizzazione processo	DIGITALIZZAZIONE	Resp. Ufficio informatica	Imprese	% digitalizzazione processo: *attività del processo digitalizzate / attività del processo digitalizzabili*	+	50%	70%	90%	100%	100%	***100,0%***	***0,0%***	Sito Ente (*link*)

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

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO
3.1) Organizzazione o Salute organizzativa: *programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo organizzativo del Valore Pubblico, in forma di Azioni di sviluppo o innovazione organizzativa*
3.2) Organizzazione del Lavoro Agile o Salute organizzativa agile: *programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo organizzativo del Valore Pubblico, in forma di Azioni di organizzazione del Lavoro Agile*
3.3.1) Fabbisogno del personale o Salute professionale/assunzionale: *programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo professionale del Valore Pubblico, in forma di Azioni di reclutamento e sviluppo professionale*
3.3.2) Formazione del personale o Salute professionale/formativa: *programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo professionale del Valore Pubblico, in forma di Azioni di formazione e aggiornamento*

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

3.4) Salute di clima e di genere (opzionale)**:** *programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo relazionale del VP, in forma di Azioni di mantenimento/miglioramento del benessere organizzativo, delle pari opportunità, dell’inclusione, delle diverse abilità e/o dell’equilibrio di genere*
3.5) Salute infrastrutturale (opzionale)**:** *programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo infrastrutturale, in forma di Azioni di mantenimento/miglioramento dell’accessibilità, della sicurezza, dell’efficientamento energetico*
3.6) Salute digitale (opzionale)**:** *programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo digitale, in forma di Azioni di digitalizzazione, di miglioramento del sistema informativo*
3.7) Salute economico-finanziaria-patrimoniale (opzionale)**:** *programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo economico-finanziario, in forma di Azioni di mantenimento/miglioramento dell’economicità, della fluidità finanziaria, della solidità patrimoniale*

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.1) ORGANIZZAZIONE

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

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

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
3.1) Organizzazione	
1. STRUTTURA	• La SottoSezione 3.1) Organizzazione è **strutturabile in due parti** dai Ministeri che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali ad abilitare specifici Obiettivi di VP: - la PARTE *GENERALE* serve a fotografare in modo sintetico la situazione organizzativa generale dell'organizzazione al 31.12 dell'anno precedente (*es. organigramma e ampiezza organizzativa*). **Sarebbe preferibile inserire l'organigramma già nell'*analisi di contesto interno*, SottoSezione 2.1), rimandando alla presente SottoSezione per i dettagli.** - la PARTE *FUNZIONALE* serve a programmare le azioni di sviluppo o innovazione organizzativa più funzionali a ridurre specifici rischi corruttivi, a migliorare specifiche performance e ad abilitare specifici obiettivi di VP: *si pensi ad una riorganizzazione per processi del Ministero tesa a semplificare e velocizzare il modello organizzativo dell'amministrazione (+salute organizzativa), mirante a velocizzare i controlli anticorruzione (-rischi) su un bando di finanziamento alle imprese che costituisce la performance attesa dell'ufficio preposto (+performance) e la leva per generare indotto economico e occupazionale nel rispetto dell'ambiente (+VP).*
2. CONTENUTI	• Se un'azione di sviluppo o innovazione di tipo organizzativo: - è trasversale a tutto il Ministero, va inserita nella parte *generale* della SottoSezione; - è diretta ad una specifica area organizzativa ed è funzionale ad uno specifico OVP, va inserita nella parte *funzionale.* • Ogni parte comprende contenuti diversi, rispondendo a precise funzioni informative: - La PARTE *GENERALE* può contenere: ✓ la **fotografia dell'organizzazione** al 31.12 dell'anno precedente, espressa tramite: o *dettagli della struttura organizzativa e/o dei processi gestionali (in caso di organizzazione per processi);* o *l'ampiezza organizzativa (quante Risorse Umane in quali unità organizzative), l'ampiezza media per Unità organizzativa e l'indicazione di eventuali ulteriori dettagli;* o *la rappresentazione degli incarichi dirigenziali conferiti, con indicazione delle qualifiche* (*Dirigente di I fascia, Dirigente di II fascia, altro*) *e del totale complessivo delle unità considerate;* o *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 decreto-legislativo 30 marzo 2001, n. 165) e rappresentazione grafica della composizione dell'organico dell'Amministrazione/Ente in termini di profili di ruolo.* ✓ le **linee strategiche dell'organizzazione dell'Amministrazione/Ente**: o *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 Valore Pubblico pianificato e connessa strategia attuativa: 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 del Ministero.
3. MISURAZIONE	• **Per** fotografare l'**anagrafica** degli indicatori va definita la **dimensione** (*salute organizzativa*), la **formula**, la **polarità**, la **fonte.** • Per **pianificare** i miglioramenti organizzativi attesi vanno misurati la **baseline e** i **target triennali.** • Per **rendicontare** i miglioramenti organizzativi realizzati va misurato ogni **risultato annuale** conseguito. Il Ministero potrebbe quantificare l'eventuale **scostamento del risultato rispetto al target** e l'**andamento rispetto alla baseline**.
4. FORMA	• Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: - la PARTE *GENERALE* non ha un format preciso, ma si suggerisce selettività dei contenuti (scelta delle informazioni principali) e semplicità di comunicazione (utilizzo di tabelle e grafici); - la PARTE *FUNZIONALE* può essere rappresentata tramite il format proposto di seguito.
5. MODALITÀ	La SottoSezione 3.1) del PIAO viene predisposta dall'Integration Team del Ministero seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 5): si suggerisce di predisporre la prima bozza ENTRO DICEMBRE e di apportare le revisioni entro GENNAIO. La SottoSezione 3.1) del REPORT viene predisposta dall'Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza ENTRO MARZO e di apportare eventuali revisioni entro GIUGNO.

Per agevolare il Ministero nella programmazione delle azioni organizzative funzionali ad ogni OVP, si propone uno **strumento di "guida operativa alla programmazione" delle suddette azioni**.

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

a) AZIONE ORGANIZZATIVA (DI SVILUPPO O INNOVAZIONE)	***DOMANDE GUIDA***
Per azione organizzativa (di sviluppo o di innovazione) s'intende un'azione di *riorganizzazione per strutture, per processi, per progetti, di creazione di una nuova unità organizzativa, di incremento dell'ampiezza organizzativa*. Ogni azione organizzativa: • va costruita avendo cura che non sia fine a sé stessa, bensì **funzionale ad abilitare l'Obiettivo di VP pianificato** (+salute organizzativa→+Valore Pubblico); • va declinata in termini di **quantità** (ad es. *N. o % strutture; N. o % processi; N. o % RU coinvolte*) oppure di **qualità** (ad es. % *competenze organizzative; % gradimento iniziative*); • va rappresentata tramite l'utilizzo di **codici alfanumerici**: es VP1_ST1_PERF1_ORG1 oppure per brevità es VP1_ORG1.	*Quale azione organizzativa per favorire il raggiungimento dell'Obiettivo di performance e, in ultima istanza, dell'Obiettivo di VP?*
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	***DOMANDE GUIDA***
Per responsabile amministrativo s'intende *il Dirigente assegnatario dell'azione di sviluppo organizzativo.*	*Chi è il Respons. amministrativo?*
c) STAKEHOLDER	***DOMANDE GUIDA***
Per stakeholder s'intendono i soggetti interni o esterni al Ministero che sono interessati o che contribuiscono alla realizzazione di un progetto di riorganizzazione per strutture, per processi, per progetti, ecc..	*Chi è interessato o contribuisce all'azione organizzativa?*
d) INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA	***DOMANDE GUIDA***

Per Indicatore di salute organizzativa s'intende: *lo strumento di misurazione dei driver organizzativi del VP.* Per ogni azione organizzativa: va individuato almeno 1 indicatore **di salute organizzativa**. Per definire l'anagrafica di ogni **indicatore analitico di salute organizzativa** vanno indicati: • la **dimensione** (salute organizzativa); • la **formula** di calcolo (con esplicitazione di numeratore e denominatore nel caso di rapporto); • la **polarità** di movimento attesa (+crescente; -decrescente); • la **fonte** dei dati (trasparente e magari consultabile tramite l'utilizzo di un apposito link navigabile. In caso di fonti diverse per numeratore e denominatore di un rapporto andrebbero specificate entrambe). Codice alfanumerico VP-ORG | DIMENSIONE SALUTE organizzativa | FORMULA SALUTE organizzativa | POLARITA' SALUTE organizzativa | FONTE DATI SALUTE organizzativa	*Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo dell'azione organizzativa?* *Quale formula?* *Qualità polarità di movimento?* *Quale fonte dati*
Per programmare ogni **indicatore di salute organizzativa** vanno indicati: • la **baseline** (cioè il livello raggiunto al 31.12 del punto di partenza di un progetto di riorganizzazione); • i tre **target** annuali attesi (anno N+1, N+2, N+3). BASELINE SALUTE organizzativa | TARGET SALUTE organizzativa N+1 | TARGET SALUTE organizzativa N+2 | TARGET SALUTE organizzativa N+3	*Quanta salute organizzativa nell'anno di avvio della politica o del progetto o nell'anno precedente (baseline)?* *Quanta salute organizzativa attesa nei prossimi tre anni (target)?*
Per monitorare e rendicontare ogni **indicatore analitico di salute organizzativa** va calcolato: • il **risultato** (la quantità o la qualità delle strutture o dei processi organizzativi); • l'**andamento rispetto alla baseline** (salute organizzativa raggiunta rispetto a quella di partenza); • l'eventuale **scostamento rispetto al target** (salute organizzativa raggiunta rispetto a quella attesa); • eventualmente, per finalità interpretative, un **campo note** dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti. RISULTATO SALUTE organizzativa | DELTA RISULTATO-BASELINE SALUTE organizzativa | DELTA RISULTATO-TARGET SALUTE organizzativa | NOTE	*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)?*

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

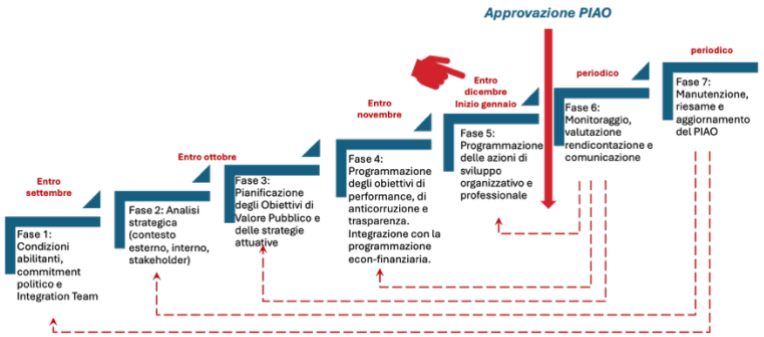
La salute organizzativa si colloca nella **BASE della Piramide del Valore Pubblico** perché, insieme alle altre dimensioni di salute, agisce come driver o volano organizzativo dei livelli programmatici superiori, abilitando la protezione e la creazione del VP. In continuità metodologica con le Linee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

Tabella 26 – Tassonomia ed esempi di indicatori di salute organizzativa

	DIM. avanzata	TASSONOMIA	*ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027*
RISORSE UMANE	**SALUTE ORGANIZZATIVA**	**[Quantità]** • N. iniziative organizzative e relativi oggetti, con distribuzione assoluta e % tra tipologie: ○ *iniziative di riorganizzazione per strutture; strutture riorganizzate;* ○ *iniziative di riorganizzazione per processi; processi riorganizzati;* • N. RU destinatarie di iniziative organizzative, con eventuale distribuzione assoluta e percentuale: ○ *tra macro e micro unità organizzative;* ○ *per aree di inquadramento;* ○ *per rapporto di lavoro;* ○ *per categoria, sesso, età;* ○ *per aree, famiglie, profili professionali.*	• *N. totale di unità di personale / N. unità organizzative* • *N. totale di personale dirigenziale/ N. totale di unità di personale* • *N. dirigenti I fascia / N. totale di personale dirigenziale* • *% completamento processo di consolidamento organizzativo* • *N. modelli organizzativi consolidati e/o implementati* • *% realizzazione adempimenti per completamento riorganizzazione* • *N. o % risorse umane coinvolte nella riorganizzazione* • *N. o % risorse umane coinvolte nello sviluppo delle conoscenze e delle competenze all'interno dell'unità organizzativa di appartenenza* • *N. o % posizioni non dirigenziali non coperte rispetto alla pianta organica* • *N. o % posizioni dirigenziali non coperte rispetto alla pianta organica* • *L'Amministrazione ha adottato un Sistema Professionale competency based? Se SI indicare la percentuale di adozione (es. 25%,50%,75%,100%)* • *L'Amministrazione ha adottato una library dei processi? Se SI indicare la percentuale di adozione (es. 25%,50%,75%,100%)* • *L'Amministrazione ha adottato un dizionario delle competenze? Se SI indicare la percentuale di adozione (es. 25%,50%,75%,100%)* • *N. di assessment delle competenze effettuati nell'ultimo triennio* • *N. di donne totali tra il personale di ruolo* • *N. di donne tra il personale dirigenziale*
		[Qualità] • % standard di qualità delle iniziative organizzative. • % gradimento delle iniziative organizzative	• *% soddisfazione risorse umane coinvolte nella riorganizzazione (vari Ministeri)*

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

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



a) programma l'**azione organizzativa** più funzionale ad abilitare il miglioramento delle performance e, quindi, la creazione di Valore Pubblico, attribuendole un codice alfanumerico inequivocabile (*nella simulazione, VP1_ST1_PERF1_SalORG1 o direttamente VP1_ORG1 per brevità: nella simulazione: semplificazione processo di erogazione finanziamento e verifica rispetto vincoli green*);

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

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

d) individua gli **indicatori di salute organizzativa** (*nella simulaz.: n. attività da semplificare / n. attività tot; n. RU task force*), determinando, per ognuno di essi la **baseline**, un **target** per ogni anno del triennio, la **fonte** dati.

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

- [BASELINE-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto alla baseline (*nell'anno N+3 per la quantità erogata: +80%*) si può calcolare con la formula [((risultato-baseline) /baseline) *100] ovvero: [*((9-5) / 5) *100*].
- [TARGET-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto al target (*nell'anno N+3 per la quantità erogata: -10,0%*) si può calcolare con la formula [(risultato-target) / target: [*((9-10) /10) *100*] che dimostra una parziale difficoltà realizzativa.
- In termini complessivi, il Ministero ha migliorato la salute organizzativa media in misura pari a *+90,0%* rispetto alla BASELINE al termine del terzo anno, pur in presenza di qualche difficoltà nel centrare pienamente i TARGET (*-21,7%*) di semplificazione del processo di finanziamento e di verifica del rispetto dei protocolli green quale condizione vincolata per le imprese (*-10,0%*) e di ampliamento della task force a ciò dedicata (*-33,3%*). Tali difficoltà potrebbero essere la causa della minore efficienza rispetto al target atteso nella SottoSezione 2.2) Performance e del minore impatto ambientale misurato rispetto al target atteso nella SottoSezione 2.1) VP.

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

PIAO SottoSezione 3.1) "Organizzazione" (ciclo N+1-N+3)														
a) AZIONE DI SALUTE		**b) RESPONSAB.**	**c) STAKEHOLDER**	**d) INDICATORI DI SALUTE**										
Cod.	**Denominazione sintetica**	**Responsabile amministrativo**	**STK interni e esterni**	**Dimensione**	**Formula**	**Polarità**	**Baseline Anno N**	**Target**			**Risultato (SOLO NEL REPORT)**			**Fonte**
								Anno N+1	**Anno N+2**	**Anno N+3**	**Anno N+3**	***Delta Baseline***	***Delta Target***	
												+90,0%	*-21,7%*	
VP1 _ST1 _PERF _SalORG1)	*Semplificazione processo di erogazione dei finanziamenti e di verifica del rispetto dei vincoli green*	Responsabile Ufficio organizzazione	I: Uff. personale Ufficio finanziamenti imprese E: Imprese	SALUTE ORGANIZZATIVA	Semplificazione processo: *N attività da semplificare / N. attività totali*	+	5	8	10	10	9	*+80%*	*-10,0%*	Banca dati Ufficio organizzazione (link)
					Ampiezza organizzativa Task Force Semplificazione processo: *N RU task force*	+	1	2	3	3	2	*+100%*	*-33,3%*	Banca dati Ufficio organizzazione (link)

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.2) LAVORO AGILE

La SottoSezione 3.2) costituisce la seconda articolazione della Sezione 3) "Organizzazione e Capitale Umano", secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022.

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

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
3.2) Lavoro Agile	
1. STRUTTURA	• La SottoSezione 3.2) Lavoro Agile è **strutturabile in due parti** dai Ministeri che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali ad abilitare specifici Obiettivi di VP: - 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'intero Ministero; - la PARTE *FUNZIONALE* serve a programmare le azioni di organizzazione del LA più funzionali a massimizzare le opportunità di conciliazione vita-lavoro, a migliorare specifiche performance individuali e organizzative e ad abilitare specifici obiettivi di Valore Pubblico: *si pensi ad azioni di creazione di un help desk sul LA, all'acquisizione di portatili, alla creazione di piattaforme collaborative in cloud, insomma di azioni a favore dei lavoratori agili, dirette a semplificare e velocizzare il modello organizzativo del Ministero (+salute organizzativa agile), mirante a velocizzare i controlli anticorruzione (-rischi) su un bando di finanziamento alle imprese che costituisce la performance attesa dell'ufficio preposto (+performance) e la leva per generare indotto economico e occupazionale nel rispetto dell'ambiente (+VP).*
2. CONTENUTI	Se un'azione di miglioramento dell'organizzazione agile: - è trasversale a tutto il Ministero, va inserita nella parte *generale* della SottoSezione; - è diretta ad una specifica area organizzativa ed è funzionale ad uno specifico OVP, va inserita nella parte *funzionale.* • Ogni parte comprende contenuti diversi: - La PARTE *GENERALE* può *contenere*: ✓ la **fotografia dell'organizzazione del Lavoro Agile** al 31.12 dell'anno precedente, espressa ad esempio tramite: o *condizioni organizzative del LA: ufficio dedicato; help desk dedicato; sistema per obiettivi;* o *condizioni logistiche del LA: spazi di co-working; ecc.;* o *condizioni digitali del LA: portatili; piattaforme collaborative; banche dati; ecc.;* o *condizioni professionali del LA: corsi di formazioni mirati obbligatori e facoltativi; ecc.;* o *condizioni economico-finanziarie del LA: fondi stanziati; ecc.;* o *consistenza del personale in LA e soddisfazione del personale in LA, con distribuzione assoluta e percentuale:* ▪ *tra macro e micro unità organizzative;* ▪ *per aree di inquadramento (dirigenti, personale non dirigenziale, ecc.);* ▪ *per rapporto di lavoro (tempo indeterminato, tempo determinato, ecc.);* ▪ *per categoria, sesso, età;* ▪ *aree, famiglie, profili professionali;* o *impatti del LA:* ▪ *impatti per l'amministrazione: impatti economici (-costi gestionali; -costi logistici);* ▪ *impatti per i dipendenti: impatti sociali (work life balance), impatti economici (-costi di commuting);* ▪ *impatti per gli stakeholder: impatti ambientali (-inquinamento).* • gli **adempimenti** richiesti dalle normative, dai contratti e dal Regolamento sul Lavoro Agile del Ministero, con relativi riferimenti (in forma di box sintetici); • la **strategia generale di organizzazione del Lavoro Agile** trasversale all'intero Ministero, con evidenziazione dei ruoli delle parti interessate come i sindacati, ecc. La strategia generale potrebbe essere declinata anche facendo riferimento alle Linee Guida sul POLA *(Piano Organizzativo del Lavoro Agile)* del DFP. - La PARTE *FUNZIONALE* contiene, per ogni specifico Obiettivo di VP pianificato e connessa strategia attuativa: a) l'**Azione organizzativa agile** 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 agile** utilizzabili per misurare l'adeguatezza quanti-qualitativa del Lavoro Agile.
3. MISURAZIONE	• **Per** fotografare l'**anagrafica** degli indicatori va definita la **dimensione** (*salute agile*), la **formula**, la **polarità**, la **fonte.** • Per **pianificare** i miglioramenti organizzativi del LA attesi vanno misurati la **baseline e** i **target triennali**; • Per **rendicontare** i miglioramenti organizzativi del LA realizzati va misurato ogni **risultato annuale** conseguito. Il Ministero potrebbe quantificare l'eventuale **scostamento del risultato rispetto al target** e l'**andamento rispetto alla baseline**.
4. FORMA	• Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: - la PARTE *GENERALE* non ha un format preciso, ma si suggerisce selettività dei contenuti (scelta delle informazioni principali) e semplicità di comunicazione (utilizzo di tabelle e grafici); - la PARTE *FUNZIONALE* può essere rappresentata tramite il format proposto di seguito.
5. MODALITÀ	La SottoSezione 3.1) del PIAO viene predisposta dall'Integration Team del Ministero seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 5): si suggerisce di predisporre la prima bozza ENTRO DICEMBRE e di apportare le revisioni entro GENNAIO. La SottoSezione 3.1) del REPORT viene predisposta dall'Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza ENTRO MARZO e di apportare eventuali revisioni entro GIUGNO.

Per agevolare il Ministero nella programmazione delle azioni agili funzionali ad ogni OVP, si propone uno **strumento di "guida operativa alla programmazione" delle suddette azioni**.

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

a) AZIONE ORGANIZZATIVA AGILE	***DOMANDE GUIDA***
Per azione organizzativa agile s'intende un'azione di *predisposizione del regolamento per il LA, di creazione di un ufficio di supporto per il LA, di acquisto di portatili per il LA; ecc*. Ogni azione organizzativa agile: • va costruita avendo cura che non sia fine a sé stessa, bensì **funzionale ad abilitare l'Obiettivo di VP pianificato** (+salute agile→+Valore Pubblico); • va declinata in termini di **quantità** (*numero lavoratori agili interessati*) oppure di **qualità** *(% gradimento*); • va rappresentata tramite **codici alfanumerici**: VP1_ST1_PERF1_SalAGIL1 o direttamente VP1_AGIL1.	*Quale azione organizzativa agile per abilitare/favorire il raggiungimento dell'Obiettivo di VP?*

b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	***DOMANDE GUIDA***
Per resp. amministrativo s'intende *il Dirigente al quale viene assegnata l'azione di organizzazione del LA.*	*Chi è il Respons. amministrativo?*
c) STAKEHOLDER	***DOMANDE GUIDA***
Per stakeholder s'intendono i soggetti interni o esterni al Ministero che sono interessati o che contribuiscono alla creazione delle condizioni abilitanti (organizzative, digitali, economico, ecc) del Lavoro Agile.	*Chi è interessato o contribuisce all'azione organizzativa agile?*
d) INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA AGILE	***DOMANDE GUIDA***
Per Indicatore di salute organizzativa agile s'intende: *lo strumento di misurazione dei driver agili del VP.* Per ogni azione di organizzazione del Lavoro Agile: • va individuato almeno 1 indicatore **di salute organizzativa agile** (*si vedano le LG POLA*). Per definire l'anagrafica di ogni **indicatore analitico di salute organizzativa agile** vanno indicati: • la **dimensione** (salute organizzativa agile); • la **formula** di calcolo (con esplicitazione di numeratore e denominatore nel caso di rapporto); • la **polarità** di movimento attesa (+crescente; -decrescente); • la **fonte** dei dati (trasparente e magari consultabile tramite l'utilizzo di un apposito link navigabile. In caso di fonti diverse per numeratore e denominatore di un rapporto andrebbero specificate entrambe).	*Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo dell'azione organizzativa agile?* *Quale formula?* *Qualità polarità di movimento?* *Quale fonte dati*

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

Per programmare ogni **indicatore di salute organizzativa agile** vanno indicati: • la **baseline** (cioè il livello raggiunto al 31.12 dell'anno individuato come punto di partenza della politica o del progetto agile oppure, più semplicemente, nell'anno precedente); • i tre **target** annuali attesi (anno N+1, N+2, N+3).	*Quanta salute organizzativa agile nell'anno di avvio della politica o del progetto o nell'anno precedente (baseline)?* *Quanta salute organizzativa agile attesa nei prossimi tre anni (target)?*

BASELINE SALUTE organizzativa agile	TARGET SALUTE organizzativa agile N+1	TARGET SALUTE organizzativa agile N+2	TARGET SALUTE organizzativa agile N+3

Per monitorare e rendicontare ogni **indicatore analitico di salute organizzativa agile** va calcolato: • il **risultato** (la quantità o la qualità delle strutture o dei processi organizzativi di tipo agile); • l'**andamento rispetto alla baseline** (salute agile raggiunta rispetto a quella di partenza); • l'eventuale **scostamento rispetto al target** (salute agile raggiunta rispetto a quella attesa); • eventualmente, per finalità interpretative, un **campo note** dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti.	*Quanta salute organizzativa agile raggiunta (risultati)?* *Quanto scostamento della salute organizzativa agile rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)?* *Quanto scostamento della salute organizzativa agile rispetto al target (delta risultato-target)?*

RISULTATO SALUTE organizzativa agile	DELTA RISULTATO-BASELINE SALUTE organizzativa agile	DELTA RISULTATO-TARGET SALUTE organizzativa agile	NOTE

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

La salute organizzativa agile si colloca nella **BASE della Piramide del 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 le performance, a ridurre i rischi e ad agevolare la generazione di VP. In continuità con le Linee Guida del DFP 2017-2020, si propone una tassonomia di indicatori quanti-qualitativi di salute organizzativa agile e alcuni esempi tratti dai PIAO. Le fonti dati possono essere esterne (ad esempio, Osservatori Università) o interne (ad esempio, banche dati dell'unità organizzativa preposta al LA).

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

	DIM. avanzata	**TASSONOMIA**	***ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027***
RISORSE UMANE	**SALUTE ORGANIZZ AGILE**	**[Quantità]** • N. iniziative organizzative e relativi oggetti, con eventuale distribuzione assoluta e % tra: *condizioni organizzative, logistiche, digitali, professionali, economico-finanziarie del LA.* • N. RU destinatarie di iniziative organizzative di LA, con eventuale distribuzione assoluta e percentuale: ○ *tra macro e micro unità organizzative;* ○ *per aree di inquadramento;* ○ *per rapporto di lavoro;* ○ *per categoria, sesso, età;* ○ *per aree, famiglie, profili professionali.*	• *N. accordi di smart working stipulati/N. unità personale in servizio (MIM) N. o % giornate lavoro agile (vari Ministeri)* • *% sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)* • *% applicativi consultabili in LA (vari Ministeri)* • *% banche dati consultabili in LA (vari Ministeri)* • *% firma digitale tra i lavoratori agili (vari Ministeri)* • *% assenze (MIM)* • *% produttività (MIM)* • *% attuazione di forme di organizzazione del lavoro agile (MLPS)* • *N. o % lavoratori agili effettivi (vari Ministeri)*
		[Qualità] • % standard di qualità delle iniziative di organizzazione del LA. • % gradimento delle iniziative di organizzazione del LA	• *Competenze direzionali: % dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale (vari Ministeri)* • *Competenze organizzative: % di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi (vari Ministeri)* • *Competenze digitali: % lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione (vari Ministeri)* • *% soddisfazione sul LA di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia (vari Ministeri)*

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

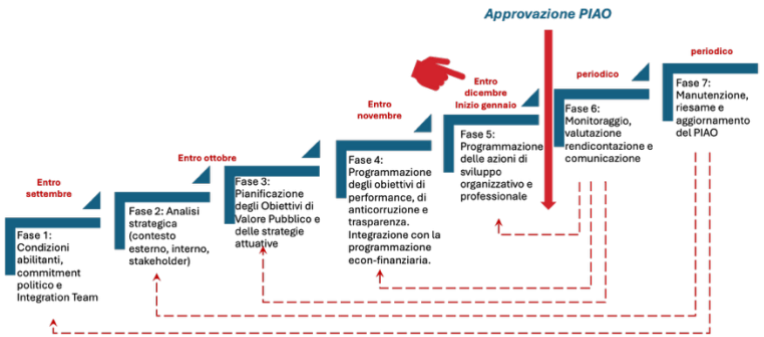
Nell'ambito della fase 5 del processo di PIAO previsto dalle Linee Guida, con riferimento ad ogni Obiettivo di performance (e correlato Obiettivo di Valore Pubblico), l'Integration Team:

a) programma l'**azione organizzativa agile** più funzionale ad abilitare il miglioramento delle performance e, quindi, la creazione di Valore Pubblico, attribuendole un codice alfanumerico inequivocabile (*nella simulazione, VP1_ST1_PERF1_AGIL1 o direttamente VP1_SalAGIL1 per brevità: nella simulazione Acquisizione strumenti per consentire il LA nell'Ufficio finanziamenti imprese*);

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

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

d) 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, il Ministero che a titolo volontario volesse misurare l'**indice medio di salute organizzativa agile** (sia nel PIAO che nel report del PIAO), potrebbe utilizzare le tecniche di normalizzazione e aggregazione illustrate nel paragrafo sulla misurazione del Valore Pubblico. Nell'esempio, si è provato a simulare il REPORT PIAO con la *tecnica della "distanza dalla baseline*", per l'indicatore *N portatili da acquisire*:

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

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

PIAO SottoSezione 3.2) "Lavoro Agile" (ciclo N+1-N+3)														
a) AZIONE DI SALUTE		b) RESPONSAB.	c) STAKEHOLDER	d) INDICATORI DI SALUTE										
Cod.	Denominazione sintetica	Responsabile amministrativo	STK interni e esterni	Dimensione	Formula	Polarità	Baseline Anno N	Target			Risultato (SOLO NEL REPORT)			Fonte
								Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Anno N+3	*Delta Baseline*	*Delta Target*	
												+100%	*0,0%*	
VP1_ST1_PERF1_SalAGIL1)	*Acquisizione strumenti per consentire il LA nell'Ufficio finanziamenti imprese*	Responsabile Ufficio LA	I: Uff. finanziamenti E: Imprese	SALUTE ORGANIZZATIVA AGILE	Acquisizione portatili: *N portatili da acquisire*	+	1	2	2	2	2	*+100%*	*0,0%*	Banca dati Ufficio LA (link)
					Acquisizione applicativi: *N applicativi da acquisire*	+	1	2	2	2	2	*+100%*	*0,0%*	Banca dati Ufficio LA (link)

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.3.1) FABBISOGNO DEL PERSONALE

La SottoSezione 3.3.1) costituisce la terza articolazione della Sezione 3) "Organizzazione e Capitale Umano", secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022.

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

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
3.3.1) Fabbisogno del personale	
1. STRUTTURA	• La SottoSezione 3.3.1) Fabbisogno del Personale è **strutturabile in due parti** dai Ministeri che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali ad abilitare specifici Obiettivi di VP: - una PARTE *GENERALE*, utile a fotografare la situazione generale del personale al 31.12 dell'anno precedente (*es. n. e profilo dirigenti, dipendenti, assunzioni, cessazioni, ecc.*), ad attestare il rispetto di adempimenti richiesti da norme, contratti e/o regolamenti, a programmare azioni di reclutamento generali per l'intero Ministero (il c.d. **Piano del fabbisogno**); - la PARTE *FUNZIONALE* serve a programmare le azioni di reclutamento o sviluppo professionale più funzionali a ridurre specifici rischi corruttivi, a migliorare specifiche performance e/o ad abilitare specifici obiettivi di VP: *si pensi ad azioni di reclutamento di n. Risorse Umane con competenze amministrative e digitali (+salute professionale), mirante a velocizzare i controlli anticorruzione (-rischi) su un bando di finanziamento alle imprese che costituisce la performance attesa dell'ufficio preposto (+performance) e la leva per generare indotto economico e occupazionale nel rispetto dell'ambiente (+VP).* **Le azioni di reclutamento o sviluppo funzionali ad ogni specifico OVP costituiscono un "*di cui*" del Piano del fabbisogno inserito nella parte generale. Non sono ammesse azioni funzionali non previste nel Piano del fabbisogno generale.**
2. CONTENUTI	• Ogni parte comprende contenuti diversi: - La PARTE *GENERALE* può *contenere*: ✓il **CONTESTO DI RIFERIMENTO** contesto normativo di riferimento, relativi adempimenti e rinvio all'analisi di contesto interno contenuta nella SottoSezione 2.1) ✓la **FOTOGRAFIA DEL PERSONALE AL 31.12 DELL'ANNO PRECEDENTE**; - il **valore finanziario della dotazione organica al 31.12 dell'anno precedente**, con indicazione in forma tabellare dell'Area contrattuale CCNL e delle qualifiche (*Dirigente di I fascia, Dirigente di II fascia, Area EP, Area Funzionari, Area Assistenti, Area Operatori, altro*), delle unità in dotazione organica, del valore finanziario della dotazione organica; - la **consistenza del personale dirigenziale e non dirigenziale in servizio al 31.12 dell'anno precedente**, con indicazione in forma tabellare dell'Area contrattuale CCNL e delle qualifiche (*Dirigente di I fascia, Dirigente di II fascia, Area EP, Area Funzionari, Area Assistenti, Area Operatori, altro*), dei posti in dotazione organica, del personale di ruolo al 31.12 t_{-1}, dei comandati OUT al 31.12 , del totale delle unità art. 19 comma 5-bis (personale dirigenziale), del totale delle unità art. 19 comma 6 (personale dirigenziale), del totale comandati IN al 31.12, del totale complessivo delle unità considerate; il personale in servizio andrebbe, inoltre, descritto declinandolo in termini di tipologia di rapporto di lavoro, sesso, età e profili professionali; - il **riepilogo delle assunzioni del personale dirigenziale al 31.12 dell'anno precedente**, con indicazione in forma tabellare delle qualifiche (*Dirigente di I fascia, Dirigente di II fascia*), della tipologia di reclutamento (*ad es. concorso pubblico, corso-concorso SNA, altro*), delle fonti di finanziamento, del totale complessivo delle unità considerate; - il **riepilogo delle assunzioni del personale non dirigenziale al 31.12 dell'anno precedente**, con indicazione in forma tabellare dell'Area contrattuale CCNL (*Area EP, Area Funzionari, Area Assistenti, Area Operatori*), dell'obiettivo di Valore Pubblico, del profilo professionale, della tipologia di reclutamento (*ad es. concorso pubblico, stabilizzazioni, altro*), delle fonti di finanziamento, del totale complessivo delle unità considerate; - il **riepilogo delle cessazioni del personale dirigenziale e non dirigenziale al 31.12 dell'anno precedente**, con indicazione in forma tabellare dell'Area contrattuale CCNL e delle qualifiche (*Dirigente di I fascia, Dirigente di II fascia, Area EP, Area Funzionari, Area Assistenti, Area Operatori, altro*), del totale delle unità cessate, del totale delle risorse da cessazioni, e del totale delle unità transitate nell'area superiore a seguito delle procedure di progressioni verticali verificatesi entro il 31.12 dell'anno precedente; ✓la **PROGRAMMAZIONE STRATEGICA**; ○ **le strategie di programmazione strategica delle risorse umane** dell'Amministrazione nel triennio di riferimento; - le **modalità di allocazione delle risorse umane**, seguendo le priorità strategiche individuate; - l'eventuale **rimodulazione della dotazione organica**, con indicazione in forma tabellare dell'Area contrattuale CCNL e delle qualifiche (*Dirigente di I fascia, Dirigente di II fascia, Area EP, Area Funzionari, Area Assistenti, Area Operatori, altro*), delle unità in dotazione organica in seguito alla rimodulazione, del valore finanziario della dotazione organica in seguito alla rimodulazione; - l'eventuale **strategia di copertura del fabbisogno**, con illustrazione delle strategie di attrazione (anche tramite politiche attive) e acquisizione delle competenze necessarie e individuazione delle scelte qualitative e quantitative di copertura dei fabbisogni: ad esempio, *mobilità interna tra dipartimenti, direzione generali, uffici, ecc. della medesima amministrazione; progressioni verticali (sviluppo di carriera); job enlargement attraverso la riscrittura dei profili professionali; mobilità esterna o altre forme di assegnazione temporanea di personale tra PA (comandi e distacchi) e con il privato (convenzioni); ricorso a forme flessibili di lavoro; reclutamento tramite concorsi o altre procedure pubbliche selettive, con distribuzione assoluta e % tra concorsi per il reclutamento di competenze tecniche o trasversali;; presenza di un sistema professionale formale "competency based"*; - il **riepilogo delle assunzioni programmate del personale dirigenziale per la copertura del fabbisogno** per ogni anno del triennio del PIAO , con indicazione in forma tabellare delle qualifiche (*Dirigente di I fascia, Dirigente di II fascia*), della tipologia di reclutamento (*ad es. concorso pubblico, corso-concorso SNA, altro*), delle fonti di finanziamento, del totale complessivo delle unità considerate, del totale degli oneri assunzionali inoltre, descritto declinandolo 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 (*Area EP, Area Funzionari, Area Assistenti, Area Operatori, ecc.*), dell'obiettivo di Valore Pubblico, del profilo professionale, della tipologia di reclutamento (*ad es. concorso pubblico, stabilizzazioni, altro*), delle fonti di finanziamento, del totale complessivo delle unità considerate, del totale degli oneri assunzionali, inoltre, descritto declinandolo in termini di tipologia di rapporto a tempo determinato o altre forme contrattuali;

	- la **stima dell'evoluzione dei bisogni** dettata da processi/fattori esterni e interni che richiedono una discontinuità dal profilo delle risorse umane in termini di profili di competenze e/o quantitativi; - il **riepilogo delle cessazioni previste del personale dirigenziale e non dirigenziale nel periodo di riferimento**, con indicazione in forma tabellare dell'Area contrattuale CCNL e delle qualifiche (*Dirigente di I fascia, Dirigente di II fascia, Area EP, Area Funzionari, Area Assistenti, Area Operatori, altro*), del totale delle unità e delle cessazioni. - La PARTE *FUNZIONALE* contiene, per ogni specifico Obiettivo di VP pianificato e connessa strategia attuativa: a) l'**Azione di reclutamento/sviluppo professionale (anche di retention)** funzionale ad ogni OVP (costituente un "*di cui*" del Piano del Fabbisogno); b) il **Responsabile** amministrativo; c) gli **Stakeholder** interni ed esterni destinatari/interessati oppure che contribuiscono alla sua realizzazione (c.d. **contributor**); d) gli **indicatori di salute professionale** per misurare l'adeguatezza quanti-qualitativa dei profili professionali da reclutare.
3. MISURAZIONE	• **Per** fotografare l'**anagrafica** degli indicatori di salute professionale va definita la **dimensione** (*salute professionale: reclutamento o sviluppo*), la **formula**, la **polarità**, la **fonte dati**. • Per **pianificare** i reclutamenti attesi vanno misurati la **baseline e** i **target triennali**. • Per **rendicontare** i reclutamenti realizzati va misurato ogni **risultato annuale** conseguito. Il Ministero potrebbe quantificare l'eventuale **scostamento del risultato rispetto al target** e l'**andamento rispetto alla baseline**.
4. FORMA	• Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: - la PARTE *GENERALE* non ha un format preciso, ma si suggerisce selettività dei contenuti (scelta delle informazioni principali) e semplicità di comunicazione (utilizzo di tabelle e grafici); - la PARTE *FUNZIONALE* può essere rappresentata tramite il format proposto di seguito.
5. MODALITÀ	La SottoSezione 3.3.1) del PIAO viene predisposta dall'Integration Team del Ministero seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 5): si suggerisce di predisporre la prima bozza ENTRO DICEMBRE e di apportare le revisioni entro GENNAIO. La SottoSezione 3.3.1) del REPORT viene predisposta dall'Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza ENTRO MARZO e di apportare eventuali revisioni entro GIUGNO.

Per agevolare il Ministero nella programmazione delle azioni di reclutamento o di sviluppo professionale funzionali ad ogni OVP, si propone uno **strumento di "guida operativa alla programmazione" delle suddette azioni**.

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

a) AZIONE DI RECLUTAMENTO E/O SVILUPPO PROFESSIONALE	***DOMANDE GUIDA***
Per azione di reclutamento s'intende un'azione di *reclutamento di profili funzionale ad ogni O pianificato*. Per azione di sviluppo s'intende un'azione di *progressione di carriera funzionale ad ogni O pianificato*. Ogni azione di reclutamento o di sviluppo professionale: • va costruita avendo cura che non sia fine a sé stessa, bensì **funzionale ad abilitare l'Obiettivo di VP pianificato** (+salute professionale relativa a reclutamento/sviluppo →+Valore Pubblico); • va declinato in termini di **quantità** oppure di **qualità** (*ad es., quantità e qualità profili da reclutare*); • va rappresentata tramite l'utilizzo di **codici alfanumerici**: VP1_ST1_PERF1_FABB1 o direttamente VP1_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'OVP?*
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	***DOMANDE GUIDA***
Per responsabile amministrativo s'intende *il Dirigente al quale viene assegnata l'azione di reclutamento o sviluppo.*	*Chi è il Responsabile amministrativo?*
c) STAKEHOLDER	***DOMANDE GUIDA***
Per stakeholder s'intendono i soggetti interni o esterni al Ministero che sono interessati o che contribuiscono alla realizzazione dell'azione di reclutamento o di sviluppo professionale.	*Chi è interessato o contribuisce all'azione di reclutamento/sviluppo?*
d) INDICATORI DI SALUTE PROFESSIONALE ASSUNZIONALE	***DOMANDE GUIDA***
Per Indicatore di salute professionale s'intende: *lo strumento di misurazione delle iniziative di reclutamento o di sviluppo professionale e dei loro riflessi sulle risorse umane, al fine di disporre di personale con competenze funzionali a migliorare le performance, a ridurre i rischi e a facilitare la generazione di VP tramite gli specifici OVP pianificati.* Per ogni azione di reclutamento o di sviluppo professionale: • va individuato almeno 1 indicatore **di salute professionale** relativa a reclutamento/sviluppo. Per definire l'anagrafica di ogni **indicatore analitico di salute professionale** vanno indicati: • la **dimensione** (salute professionale reclutamento/sviluppo); • la **formula** di calcolo (con esplicitazione di numeratore e denominatore nel caso di rapporto); • la **polarità** di movimento attesa (+crescente; -decrescente); • la **fonte** dei dati (trasparente e magari consultabile tramite l'utilizzo di un apposito link navigabile. In caso di fonti diverse per numeratore e denominatore di un rapporto andrebbero specificate entrambe).	*Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo dell'azione professionale?* *Quale formula?* *Qualità polarità di movimento?* *Quale fonte dati*

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

Per programmare ogni **indicatore di salute professionale assunzionale** vanno indicati: • la **baseline** (cioè il livello raggiunto al 31.12 dell'anno individuato come punto di partenza della politica o del progetto assunzionale oppure, più semplicemente, nell'anno precedente); • i tre **target** annuali attesi (anno N+1, N+2, N+3).	*Quanta salute professionale nell'anno di avvio della politica o del progetto o nell'anno precedente (baseline)?* *Quanta salute professionale attesa nei prossimi tre anni (target)?*

BASELINE SALUTE professionale reclutam./sviluppo	TARGET SALUTE professionale reclutam./sviluppo N+1	TARGET SALUTE professionale reclutam./sviluppo N+2	TARGET SALUTE professionale reclutam./sviluppo N+3

Per monitorare e rendicontare ogni **indicatore analitico di salute professionale** va calcolato: • il **risultato** (la quantità o la qualità dei profili da reclutare o sviluppare); • l'**andamento rispetto alla baseline** (salute professionale raggiunta rispetto a quella di partenza); • l'eventuale **scostamento rispetto al target** (salute professionale raggiunta rispetto a quella attesa); • eventualmente, per finalità interpretative, un **campo note** dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti.				*Quanta salute professionale (reclutamento/sviluppo) raggiunta (risultati)?* *Quanto scostamento della salute professionale rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)? Quanto scostamento della salute professionale rispetto al target (delta risultato-target)?*
RISULTATO SALUTE professionale reclutamento/sviluppo	DELTA RISULTATO-BASELINE SALUTE professionale reclutamento/sviluppo	DELTA RISULTATO-TARGET SALUTE Professionale reclutamento/sviluppo	NOTE	

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

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

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

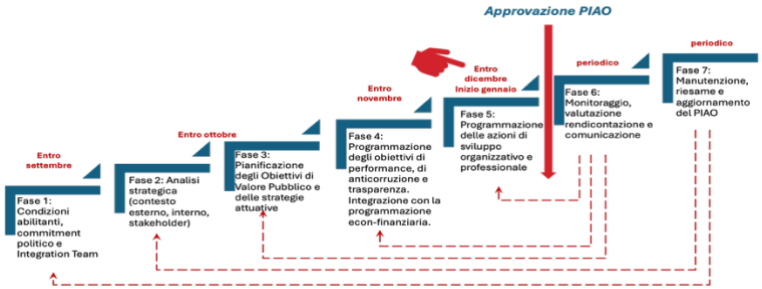
	DIM. avanzata	**TASSONOMIA**	***ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027***
RISORSE UMANE	**SALUTE PROFESSIONALE (Reclutamento o Sviluppo)**	**[Quantità]** • N. iniziative di copertura del fabbisogno del personale, in termini di: ○ *concorsi, con eventuale distribuzione assoluta e % tra concorsi competenze tecniche o trasversali;* ○ *distacchi/comandi;* ○ *mobilità;* ○ *progressioni di carriera e sviluppo professionale.* • N. RU destinatarie di iniziative di copertura del fabbisogno del personale, con distribuzione assoluta e percentuale: ○ *tra macro e micro unità organizzative;* ○ *per aree di inquadramento;* ○ *per rapporto di lavoro;* ○ *per categoria, sesso, età;* ○ *per aree, famiglie, profili professionali.*	• *N. attività di reclutamento svolte / N. attività di reclutamento da svolgere (MIC)* • *N. provvedimenti adottati per la definizione delle procedure di mobilità / N. provvedimenti programmati per la definizione delle procedure di mobilità (MIC)* • *% di adeguamento delle risorse organiche degli istituti e servizi (MG)* • *% copertura sedi sul totale (funzioni dirigenziali) (MG)* • *% copertura media degli organici (personale vari ruoli) (MG)* • *N. risorse umane reclutate / N. risorse umane da reclutare da fabbisogno (MUR)* • *N. dirigenti scolastici assunti a Tempo Indeterminato (MIM)* • *% di personale destinatario di progressioni in carriera sul totale (MG)* • *N. unità di personale assunto nell'anno (MG)*
		[Qualità] • % standard di qualità delle iniziative di copertura del fabbisogno del personale (es. competenze RU) • % gradimento delle iniziative di copertura del fabbisogno del personale	• *N. o % distribuzione degli organici per aree, famiglie professionali, profili e strutture (vari Ministeri)* • *% soddisfazione risorse umane coinvolte nelle iniziative di copertura del fabbisogno (vari Ministeri)*

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

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

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

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



a) programma l'**azione professionale** più funzionale ad abilitare il miglioramento delle performance e, quindi, la creazione di VP, attribuendole un codice alfanumerico (*nella simulazione, VP1_ST1_PERF1_SalFABB1 o direttamente VP1_FABB1 per brevità: nella simulazione: Incremento ampiezza organizzativa Ufficio finanziamenti imprese*);

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

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

d) individua gli **indicatori di salute professionale-reclutamento** (*nella simul.: per 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, il Ministero che volesse misurare l'**indice medio di salute professionale**, potrebbe usare le tecniche di normalizzazione e aggregazione illustrate nel paragrafo sulla misurazione del VP. Nell'es., si è simulato il REPORT PIAO con la *tecnica della "distanza dalla baseline*" per l'indicatore *N. RU EQ di profilo tecnico (Project Manager)*:

- [BASELINE-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto alla baseline (*nell'anno N+3 per la quantità erogata: +100%*) si può calcolare con la formula [((risultato-baseline)/baseline)*100] ovvero: [*((2-1)/1)*100*].
- [TARGET-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto al target (*nell'anno N+3 per la quantità erogata: 0,0%*) si può calcolare con la formula [(risultato-target)/target: [*((2-2)/2)*100*] che dimostra una totale capacità realizzativa.
- In termini complessivi, il Ministero ha migliorato la salute professionale media rispetto alla BASELINE (*+68,8%*), evidenziando criticità nel raggiungere il TARGET di reclutamento di 2 EQ dedicati alla verifica del rispetto dei protocolli green da parte delle imprese (*-50%*). Tali criticità potrebbero essere una delle cause della minore efficienza registrata rispetto al target atteso nella SottoSezione 2.2) "Performance" e del minore impatto ambientale misurato rispetto al target atteso nella SottoSezione 2.1) "VP".

Format 6 – FORMAT e SIMULAZIONE di programmazione delle azioni di reclutamento o sviluppo abilitanti del Valore Pubblico pianificato

PIAO SottoSezione 3.3.1) "Fabbisogno del personale" (ciclo N+1-N+3)														
a) AZIONE DI SALUTE		b) RESP.	c) STAKEHOL	d) INDICATORI DI SALUTE										
Cod.	Denominazione sintetica	Responsabile amministrativo	STK interni e esterni	Dimensione	Formula	Polarità	Baseline Anno N	Target			Risultato (SOLO NEL REPORT)			Fonte
								Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Anno N+3	*Delta Baseline*	*Delta Target*	
												+68,8%	*-12,5%*	
VP1 _ST1 _PERF1 _SalFABB1)	*Incremento ampiezza organizzativa Ufficio finanziamenti*	Responsabile Ufficio Personale	I: Ufficio finanziamenti imprese	SALUTE PROFESSIONALE (RECLUTAMENTO)	Concorso: *N. RU EQ di profilo tecnico (Project Manager)*	+	1	1	1	2	2	*+100%*	*0,0%*	Banca dati Ufficio Personale (link)
					Concorso: *N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (su Finanziamenti imprese)*	+	1	1	2	2	2	*+100%*	*0,0%*	Banca dati Ufficio Personale (link)
					Concorso: *N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (su verifica rispetto protocolli green)*	+	1	1	1	2	1	*0%*	*-50,0%*	Banca dati Ufficio Personale (link)
					Selezione interna: *N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo generale*	+	4	5	6	7	7	*+75,0%*	*0,0%*	Banca dati Ufficio Personale (link)

COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.3.2) FORMAZIONE DEL PERSONALE

La SottoSezione 3.3.2) costituisce l'ultima articolazione della Sezione 3) "Organizzazione e Capitale Umano", secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. n. 132 del 2022. I riferimenti strategici per la programmazione e l'erogazione della formazione nella prospettiva del VP sono principalmente le Direttive sulla formazione del Ministro per la pubblica amministrazione del 23.03.2023[5] e del 14.01.2025[6], basate sulla considerazione che "*la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone costituiscono uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane delle amministrazioni e si collocano al centro del loro processo di rinnovamento*", nel rispetto della dimensione valoriale che la formazione deve avere. La Direttiva del 14.01.2025, in particolare, "*individua i presupposti per un sistema di monitoraggio e valutazione della formazione e del suo impatto sulla creazione di Valore Pubblico, a supporto della pianificazione strategica delle singole amministrazioni e della definizione di policy a livello di sistema*".

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

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
3.3.2) Formazione del personale	
1. STRUTTURA	• La SottoSezione 3.3.2) Formazione del Personale è **strutturabile in due parti** dai Ministeri che intendano distinguere i contenuti generali da quelli funzionali ad abilitare specifici Obiettivi di VP: - una PARTE *GENERALE*, utile a fotografare la situazione generale della formazione del personale al 31.12 dell'anno precedente, ad attestare il rispetto di adempimenti richiesti da norme e/o regolamenti e/o direttive ministeriali e a programmare azioni di formazione per lo sviluppo di competenze trasversali e specialistiche del personale dell'intero Ministero; in coerenza con quanto previsto dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23.03.2023, nella parte generale vanno programmate le azioni formative in merito alle priorità strategiche di sistema comuni a tutte le unità organizzative e generalmente trasversali anche alle funzioni: tra queste rientrano la formazione sulle tre transizioni (amministrativa, digitale ed ecologica), la formazione manageriale e sui temi della leadership, la formazione sui principi e valori del lavoro nella pubblica amministrazione e la formazione obbligatoria; - la PARTE *FUNZIONALE* serve a programmare azioni formative mirate rispetto a specifiche famiglie o profili professionali, funzionali all'attuazione degli obiettivi strategici e di Valore Pubblico del Ministero: si *pensi ad azioni di formazione sulle competenze digitali, sulle competenze anticorruzione, sulle competenze in materia di performance, sulle competenze relative agli impatti (+salute professionale), mirante a velocizzare i controlli anticorruzione (-rischi) su un bando di finanziamento alle imprese che costituisce la performance attesa dell'ufficio preposto (+performance) e la leva per generare indotto economico e occupazionale nel rispetto dell'ambiente del territorio nazionale (+VP).*
2. CONTENUTI	Se un'azione di formazione: - è trasversale all'intero Ministero, o addirittura a più PA, va inserita nella parte *generale* della SottoSezione; - è diretta ad una specifica area organizzativa ed è funzionale ad uno specifico OVP, va inserita nella parte *funzionale* • Ogni parte comprende contenuti diversi: - La PARTE *GENERALE* può *contenere*: ✓ la **fotografia della formazione** al 31.12 dell'anno precedente, espressa attraverso un set di informazioni minime che deve includere quello riportate nella tabella seguente e può essere arricchito a discrezione del Ministero: ✓ la **formazione obbligatoria** discendente dall'applicazione di normative, contratti e quella di carattere strategico discendente dalla programmazione della formazione del Ministero, con relativi riferimenti (in forma di box sintetici); ✓ la **strategia generale di formazione delle competenze** nuove, da aggiornare o consolidare, da potenziare, trasversale all'intero Ministero (*ad esempio, un corso anticorruzione rivolto a tutti i dipendenti e non a specifici dipendenti che contribuiscono ad uno specifico Obiettivo di Valore Pubblico*), con evidenziazione dei ruoli delle parti interessate come CUG e sindacati, ecc. La strategia generale potrebbe essere declinata, sia in valori assoluti che percentuali, in termini di: o *livelli formativi (formazione di base, intermedia, avanzata);* o *tipi di competenze (formazione di competenze tecniche o di competenze trasversali)* o *percorsi di accompagnamento (on boarding per neoassunti, mentoring per nuovi-ruoli, formazione continua);* o *re-skilling o up-skilling del personale di specifici ruoli/famiglie professionali;* o *partnership con attori territoriali, nazionali, internazionali della formazione. (punto a parte)* *Al fine di rendere trasparente e confrontabile e misurabile la pianificazione e i risultati conseguiti attraverso la formazione, è opportuno il ricorso ad un set di informazioni minime omogenee che deve includere quelle riportate nella tabella seguente e che può essere arricchito a discrezione del Ministero*

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**

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

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

	Secondo le indicazione della Direttiva Zangrillo del gennaio 2025 sulla formazione, il Ministero (o altra amministrazione centrale) deve declinare, all'interno del PIAO, le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze del personale per livello organizzativo e per filiera professionale, le risorse interne ed esterne attivabili ai fini delle strategie formative, le misure volte ad incentivare e favorire l'accesso ai percorsi di istruzione e qualificazione, gli obiettivi e i risultati attesi della formazione. Al fine di restituire il quadro completo e coerente della formazione, le **azioni formative obbligatorie su anticorruzione e trasparenza, benessere organizzativo, pari opportunità ed equilibrio di genere, Lavoro Agile, digitale**, **ecc. non vanno programmate nelle relative SottoSezioni bensì nella presente onde consentirne una programmazione organica.** In termini più generali, gli obiettivi formativi annuali e pluriennali devono essere "*finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali*". La formazione sulle **competenze trasversali**, di base e specialistiche, è stata efficacemente fotografata dalla Direttiva Zangrillo del gennaio 2025. Ricordiamo, inoltre, che la Direttiva Zangrillo del gennaio 2025 incide sulla performance individuale del Dirigente, che ha l'obbligo di assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle attività formative, così da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue non inferiore a 40. - La PARTE *FUNZIONALE* contiene, per ogni specifico Obiettivo di VP pianificato e connessa strategia attuativa: a) l'**Azione formativa** funzionale ad ogni 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 professionale** utilizzabili per misurare l'adeguatezza quanti-qualitativa dei profili da formare.
3. MISURAZIONE	• **Per** fotografare l'**anagrafica** degli indicatori va definita la **dimensione** (*salute professionale formativa*), la **formula**, la **polarità**, la **fonte dati**; • Per **pianificare obiettivi e attività formative** vanno misurati la **baseline e** i **target triennali**; • Per **rendicontare** i risultati conseguiti attraverso le attività formative va misurato ogni **risultato annuale** conseguito. Il Ministero potrebbe quantificare l'eventuale **scostamento del risultato rispetto al target** e l'**andamento rispetto alla baseline**.
4. FORMA	• Ogni parte va rappresentata in modo da semplificare la comunicazione dei contenuti: - la PARTE *GENERALE* non ha un format preciso, ma si suggerisce selettività dei contenuti (scelta delle informazioni principali) e semplicità di comunicazione (utilizzo di tabelle e grafici); - la PARTE *FUNZIONALE* può essere rappresentata tramite il format proposto di seguito.
5. MODALITÀ	La SottoSezione 3.3.2) del PIAO viene predisposta dall'Integration Team del Ministero seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 5): si suggerisce di predisporre la prima bozza ENTRO DICEMBRE e di apportare le revisioni entro GENNAIO. La SottoSezione 3.3.2) del REPORT viene predisposta dall'Integration Team seguendo le indicazioni di processo delle Linee Guida (FASE 6): si suggerisce di predisporre la prima bozza ENTRO MARZO e di apportare eventuali revisioni entro GIUGNO.

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 OVP. Come indicato nella Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione sulla formazione del 14.01.2025, "***La formazione del personale costituisce nella prospettiva del PIAO*** *(e non solo)****, una delle determinanti della creazione di valore pubblico****; quest'ultimo riguarda i benefici e i miglioramenti che i servizi, i programmi e le politiche pubbliche apportano alle comunità e alla società nel suo complesso, comprendendo l'equità sociale, la sostenibilità ambientale e lo sviluppo economico. Le persone che ricevono formazione in aree come l'etica, l'analisi delle politiche e il coinvolgimento degli stakeholder sono meglio preparate a prendere decisioni che contribuiscono alla creazione di valore pubblico: ad esempio, i programmi formativi che rafforzano i principi dell'equità sociale e dell'inclusività consentono ai dipendenti pubblici di migliorare la progettazione e l'implementazione di programmi e servizi volti a ridurre le*

disuguaglianze e promuovere l'equità nella fornitura dei servizi". "***Proiettata nella prospettiva della creazione del valore, la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi deve necessariamente essere multidimensionale**, ovvero deve essere realizzata dalle amministrazioni prendendo a riferimento quattro diverse dimensioni: organizzativa, professionale, individuale e di riequilibrio demografico*". Il capitale umano è il primo asset di un'amministrazione pubblica ne definisce la capacità e la qualità produttiva. È impensabile definire OVP senza partire dal capitale umano. Gli OVP 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 nei Ministeri e nelle amministrazioni centrali, innanzi tutto; le amministrazioni stesse; i cittadini e le imprese, destinatari dei servizi erogati dalle amministrazioni. Per le persone, la formazione deve contribuire, innanzi tutto, a rafforzare, diversificare e ampliare le competenze, le conoscenze e le abilità, permettendo loro di affrontare nuove richieste, risolvere problemi complessi e contribuire efficacemente al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e di valore pubblico. La formazione, quindi, costituisce una modalità di sviluppo e una opportunità di crescita professionale. Per i dirigenti, la formazione propria e la promozione della formazione dei propri dipendenti costituisce un Obiettivo di performance, come ribadito dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14.01.2025. "*In sede di valutazione, **le amministrazioni pubbliche verificano il contributo e l'impatto determinato dagli investimenti in formazione e sviluppo del capitale umano per la crescita delle persone, il miglioramento della performance e la produzione di Valore Pubblico**"*.
Per agevolare il Ministero nella programmazione delle azioni formative funzionali ad ogni OVP, si propone uno **strumento di "guida operativa alla programmazione" delle suddette azioni**.

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

a) AZIONE FORMATIVA	***DOMANDE GUIDA***
Per azione di formazione s'intende un intervento volto a *creare, sviluppare e rafforzare competenze funzionali all'OVP pianificato*. Ogni azione formativa: • va costruita avendo cura che sia **funzionale ad abilitare l'Obiettivo di VP pianificato** (+salute professionale formativa →+Valore Pubblico); • va rappresentata tramite l'utilizzo di **codici alfanumerici**: VP1_ST1_PERF1_SalFORM1 o VP1_FORM1.	*Quale azione formativa (quali corsi, con quali modalità, su quali temi, per formare quali competenze) per favorire – attraverso la valorizzazione e lo sviluppo delle persone - il raggiungimento dell'Obiettivo di VP?*
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	***DOMANDE GUIDA***
Per responsabile dell'azione formativa s'intende *il Dirigente al quale viene assegnata l'azione formativa.* Può essere il dirigente responsabile delle RU e/o della formazione, ove presente, oppure ciascun dirigente dell'amministrazione	*Chi è il Respons. amministrativo?*
c) STAKEHOLDER	***DOMANDE GUIDA***
Per stakeholder s'intendono i soggetti interni o esterni al Ministero che sono interessati o che contribuiscono alla realizzazione dell'azione formativa.	*Chi è interessato o contribuisce all'azione formativa?*
d) INDICATORI DI SALUTE FORMATIVA	***DOMANDE GUIDA***
Per Indicatore di salute formativa s'intende: *lo strumento di misurazione dei driver formativi del VP.* Per ogni azione formativa: va individuato **almeno 1 indicatore di salute formativa**. Per definire l'anagrafica di ogni **indicatore analitico di salute formativa** vanno indicati: • la **dimensione** (salute formativa); • la **formula** di calcolo (con esplicitazione di numeratore e denominatore nel caso di rapporto); • la **polarità** di movimento attesa (+crescente; -decrescente); • la **fonte** dei dati (trasparente e magari consultabile tramite l'utilizzo di un apposito link navigabile. In caso di fonti diverse per numeratore e denominatore di un rapporto andrebbero specificate entrambe).	*Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo dell'azione formativa?* *Quale formula?* *Qualità polarità di movimento?* *Quale fonte dati*

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

Per programmare ogni **indicatore di salute professionale formativa** vanno indicati: • la **baseline** (cioè il livello raggiunto al 31.12 del punto di partenza del progetto formativo); • i tre **target** annuali attesi (anno N+1, N+2, N+3); • ulteriori **informazioni** che qualificano le azioni formative.	*Quanta salute formativa nell'anno di avvio della politica o del progetto o nell'anno precedente (baseline)?* *Quanta salute formativa attesa nei prossimi tre anni (target)?*

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: • il **risultato** (la quantità o la qualità dei profili da formare); • l'**andamento rispetto alla baseline** (salute formativa raggiunta rispetto a quella di partenza); • l'eventuale **scostamento rispetto al target** (salute formativa raggiunta rispetto a quella attesa); • eventualmente, per finalità interpretative, un **campo note** dove illustrare risultati ottenuti e scostamenti.	*Quanta salute formativa raggiunta (risultati)?* *Quanto scostamento della salute formativa rispetto alla baseline (delta risultato-baseline)?* *Quanto scostamento della salute formativa rispetto al target (delta risultato-target)?*

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

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 32 – Tassonomia ed esempi di indicatori di salute professionale/formativa

	DIM. avanzata	TASSONOMIA	*ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e PIAO 2025-2027*
RISORSE UMANE	SALUTE PROFESSIONALE /FORMATIVA	**[Quantità]** • N. iniziative formative, con distribuzione assoluta e percentuale: ○ *per lo sviluppo delle competenze tecniche o di quelle trasversali (Direttiva del Ministro per la PA del 14.01.2025);* ○ *per finalità formative e target, in relazione al "ciclo di vita professionale" del dipendente (on boarding, formazione continua, upskilling, reskilling, riqualificazione, etc.)* ○ *per modalità di erogazione (presenza, distanza, ibrido)* ○ *tra metodologie formative (comunità di pratica, laboratori, team work, focus session, project work);* • N. RU destinatarie di iniziative formative, con distribuzione assoluta e percentuale: ○ *tra macro e micro unità organizzative;* ○ *per aree di inquadramento (dirigente, elevate professionalità, funzionario, etc.);* ○ *per rapporto di lavoro;* ○ *per categoria, sesso, età;* ○ *per aree, famiglie, profili professionali.* Le RU destinatarie di iniziative formative vedono essere distinte tra "persone che hanno avviato percorsi formativi" e "persone che hanno completato con successo i percorsi formativi" (attestazione con verifica dell'apprendimento o altre attività valutative)	• *N. iniziative formative programmate ed erogate (vari Ministeri)* • *N. giorni di formazione programmati ed erogati per dipendenti (vari Ministeri)* • *N. iniziative formative su anticorruzione e trasparenza (vari Ministeri)* • *N. o % iniziative formative su benessere organizzativo, pari opportunità, inclusione, diverse abilità, equilibrio di genere (vari Ministeri)* • *N. o % iniziative formative sulle competenze digitali (vari Ministeri)* • *N. o % iniziative formative sul Lavoro Agile (vari Ministeri)* • *% rispetto 40 ore di formazione pro-capite per dipendente fissate dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 14.01.2025 (vari Ministeri)* • *N. medio di ore di formazione per il personale (MAECI)* • *N. persone partecipanti a iniziative formative (vari Ministeri)* • *N. persone formate attraverso iniziative di onboarding / N. RU reclutate (MUR)* • *% personale che ha avviato e concluso corsi di formazione proposti dall'Amministrazione / personale in servizio (MIM)* • *N. persone partecipanti a iniziative formative su anticorruzione (vari Ministeri)* • *N. o % persone partecipanti a corsi su benessere organizzativo, pari opportunità, inclusione, diverse abilità, equilibrio di genere (vari Ministeri)* • *% dirigenti che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze manageriali applicate al LA (vari Ministeri)* • *% dipendenti che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali (vari Ministeri)*
		[Qualità] • % standard di qualità delle iniziative di formazione/aggiornamento del personale (es. competenze RU) • % gradimento delle iniziative di formazione/aggiornamento del personale	• *Competenze professionali attese (vari Ministeri)* • *% gradimento corsi (vari Ministeri)*

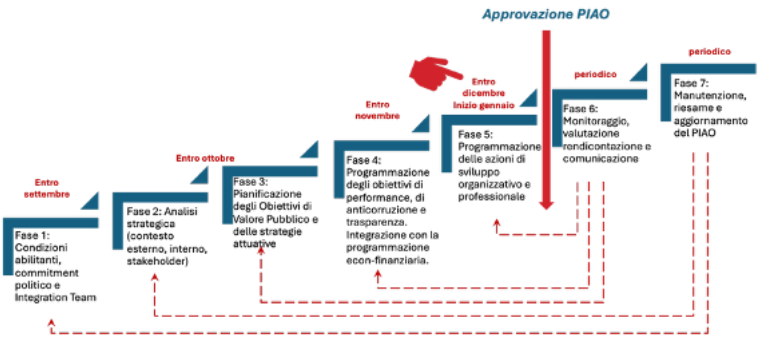
Focus sulle modalità di predisposizione (processo e soggetti) della SottoSezione 3.3.2) Formazione

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

a) programma l'**azione formativa** più funzionale ad abilitare il miglioramento delle performance e, quindi, la creazione di Valore Pubblico, attribuendole un codice alfanumerico inequivocabile (*nella simulazione, VP1_ST1_PERF1_SalFORM1 o direttamente VP1_FORM1: nella simulazione: Formazione/aggiornamento competenze Ufficio finanziamenti imprese*);

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

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



d) individua gli **indicatori di salute formativa** (*nella simulazione: relativi a 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, il Ministero 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 VP. Nell'es., si è simulato il REPORT PIAO con la *tecnica della "distanza dalla baseline*" per l'indicatore *N. RU EQ di profilo tecnico da aggiornare*:

- [BASELINE-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto alla baseline (*nell'anno N+3 per la quantità erogata: +100%*) si può calcolare con la formula [((risultato-baseline)/baseline)*100] ovvero: [*((2-1)/1)*100*].
- [TARGET-RISULTATO] lo scostamento del risultato rispetto al target (*nell'anno N+3 per la quantità erogata: 0,0%*) si può calcolare con la formula [(risultato-target)/target: [*((2-2)/2)*100*] che dimostra una totale capacità realizzativa.
- In termini complessivi, il Ministero ha migliorato la salute formativa media rispetto alla BASELINE (*+68,8%*), evidenziando criticità nel raggiungere il TARGET di formazione di 2 EQ dedicati alla verifica del rispetto dei protocolli green (*-100%*), a seguito della sua mancata assunzione. Tali criticità potrebbero essere una delle cause della minore efficienza registrata rispetto al target atteso nella SottoSezione 2.2) "Performance" e del minore impatto ambientale misurato rispetto al target atteso nella SottoSezione 2.1) "VP".

Format 7 – FORMAT e SIMULAZIONE di programmazione delle azioni formative abilitanti del Valore Pubblico pianificato

PIAO SottoSezione 3.3.2) "Formazione del personale" (ciclo N+1-N+3)																						
a) AZIONE DI SALUTE		b) RESPONSAB.	c) STAKEHOLDER	d) INDICATORI DI SALUTE																		
Cod.	Denominazione sintetica	Responsab. amministrativo	STK interni e esterni	Dimensione	Formula	Polarità	Baseline Anno N	Target			Risultato (SOLO NEL REPORT)			Informazioni ulteriori							Fonte
								Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Anno N+3	*Delta Baseline*	*Delta Target*	Ambito	Obbligatorietà	Destinatari	Modalità erogazione	N. ore	Risorse disponibili/ attivabili	Tempi erogazione	
												+68,8%	*-12,5%*									
VP1_ST1_PERF1_SalFORM1)	*Formazione/aggiornamento competenze Ufficio finanziamenti*	Responsabile Ufficio Formazione	I: Ufficio finanziamenti imprese	SALUTE PROFESSIONALE (FORMAZIONE)	Aggiornamento: *N. RU EQ di profilo tecnico (Project Manager) da aggiornare*	+	1	1	1	2	2	*+100%*	*0,0%*	Amministrativo	NO	EQ	Presenza	20	Master breve	1 mese	Banca dati Uff. Formaz. (link)
					Aggiornamento: *N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (su Finanziamenti imprese) da aggiornare*	+	1	1	2	2	2	*+100%*	*0,0%*	Economico	NO	*Area Istruttori e profilo amministrativo EQ*	On line	10	Corso X	2 settimane	Banca dati Uff. Formaz. (link)
					Formazione: *N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (su verifica rispetto protocolli green) da formare*	+	1	1	1	2	1	*0%*	*-50,0%*	Aem	NO	*Area Istruttori e profilo amministrativo EQ*	On line	50	Corso Y	1 mese	Banca dati Ufficio Formazione (link)
					Formazione: *N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo generale da formare*	+	4	5	6	7	7	*+75,0%*	*0,0%*	Amministrativo	NO	*Area Istruttori e profilo amministrativo 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.

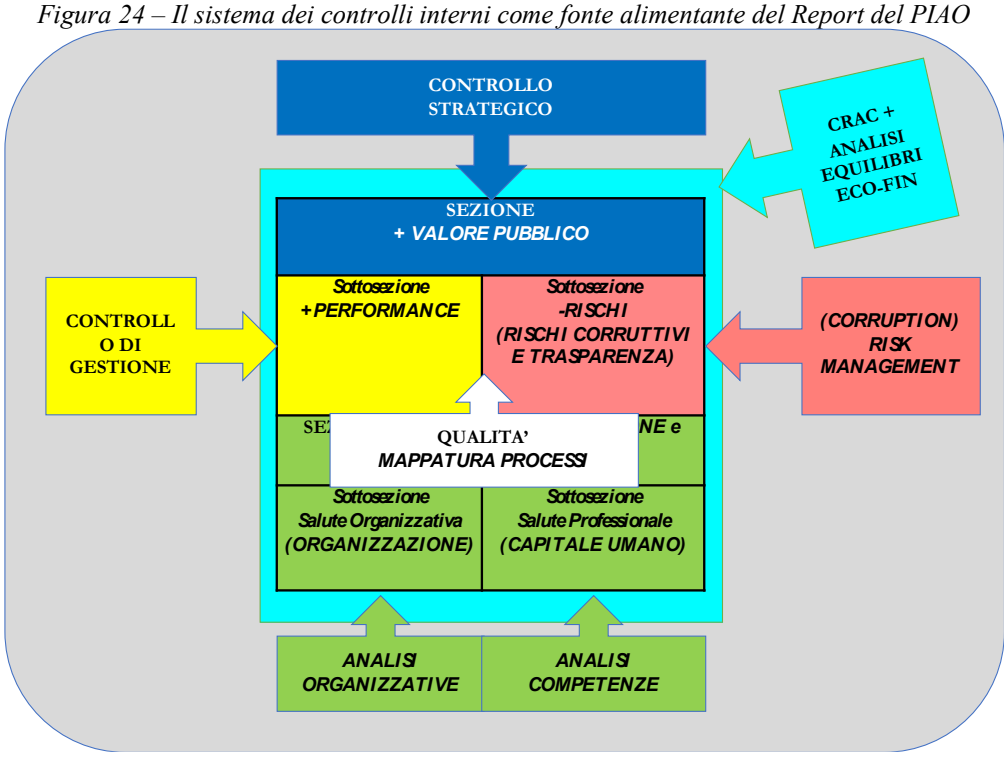
Pur nel rispetto di quanto previsto dall'art. 5 del DM 132/2022 (che prevede dei monitoraggi separati), il Ministero potrebbe realizzare un monitoraggio integrato, diretto ad alimentare il Report Integrato, da costruire in modo simmetrico rispetto al PIAO, così da riuscire a quantificare:

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

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

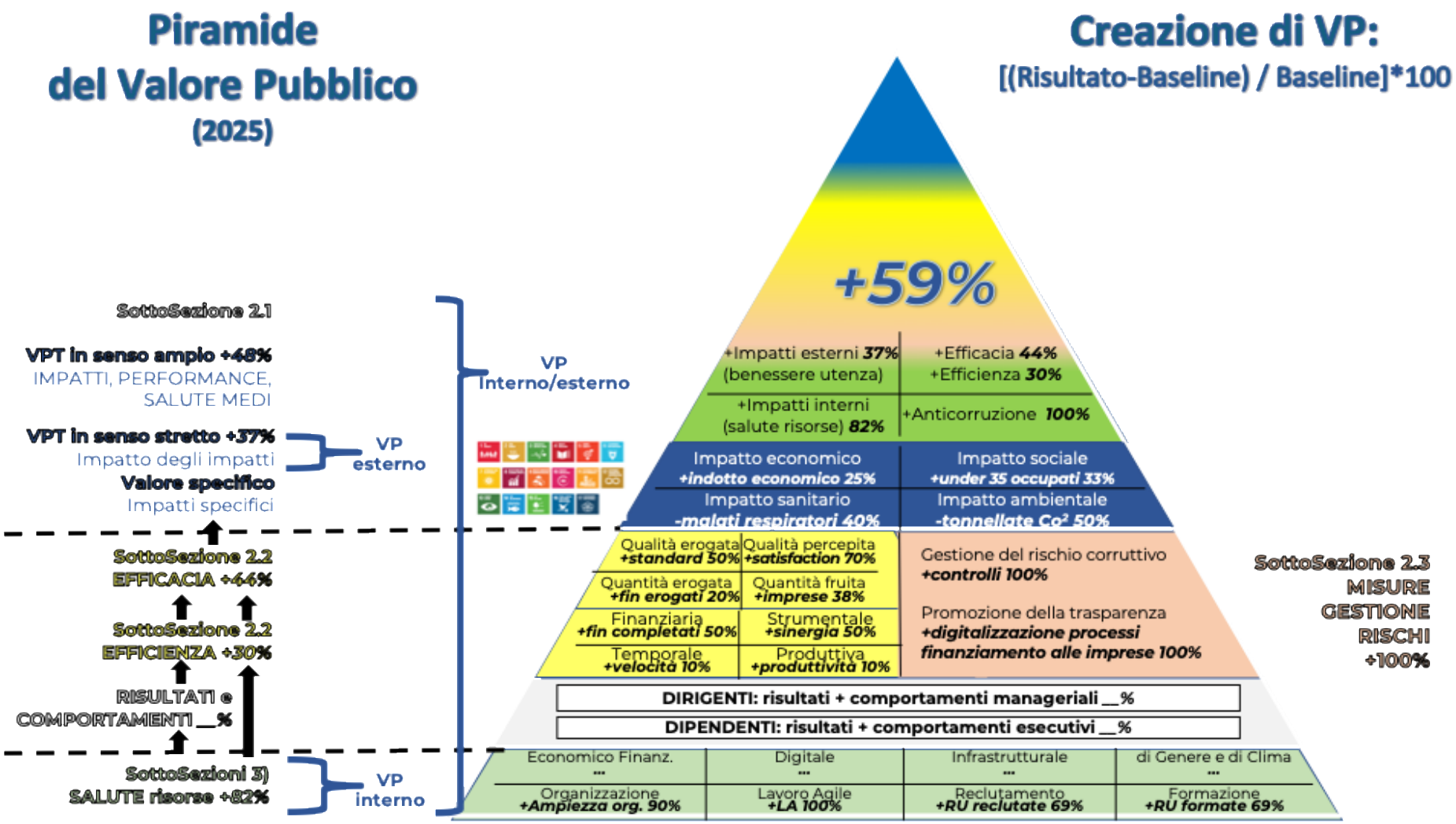
- costituzione dell'*Integration Team* (ovvero, la stessa cabina di regia che ho predisposto in maniera integrata il PIAO);
- identificazione delle *fonti alimentanti* di ogni SottoSezione del Report Integrato;
- omogeneizzazione delle *modalità di riclassificazione e di rappresentazione* di ogni dato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

Figura 24 – Il sistema dei controlli interni come fonte alimentante del Report del PIAO



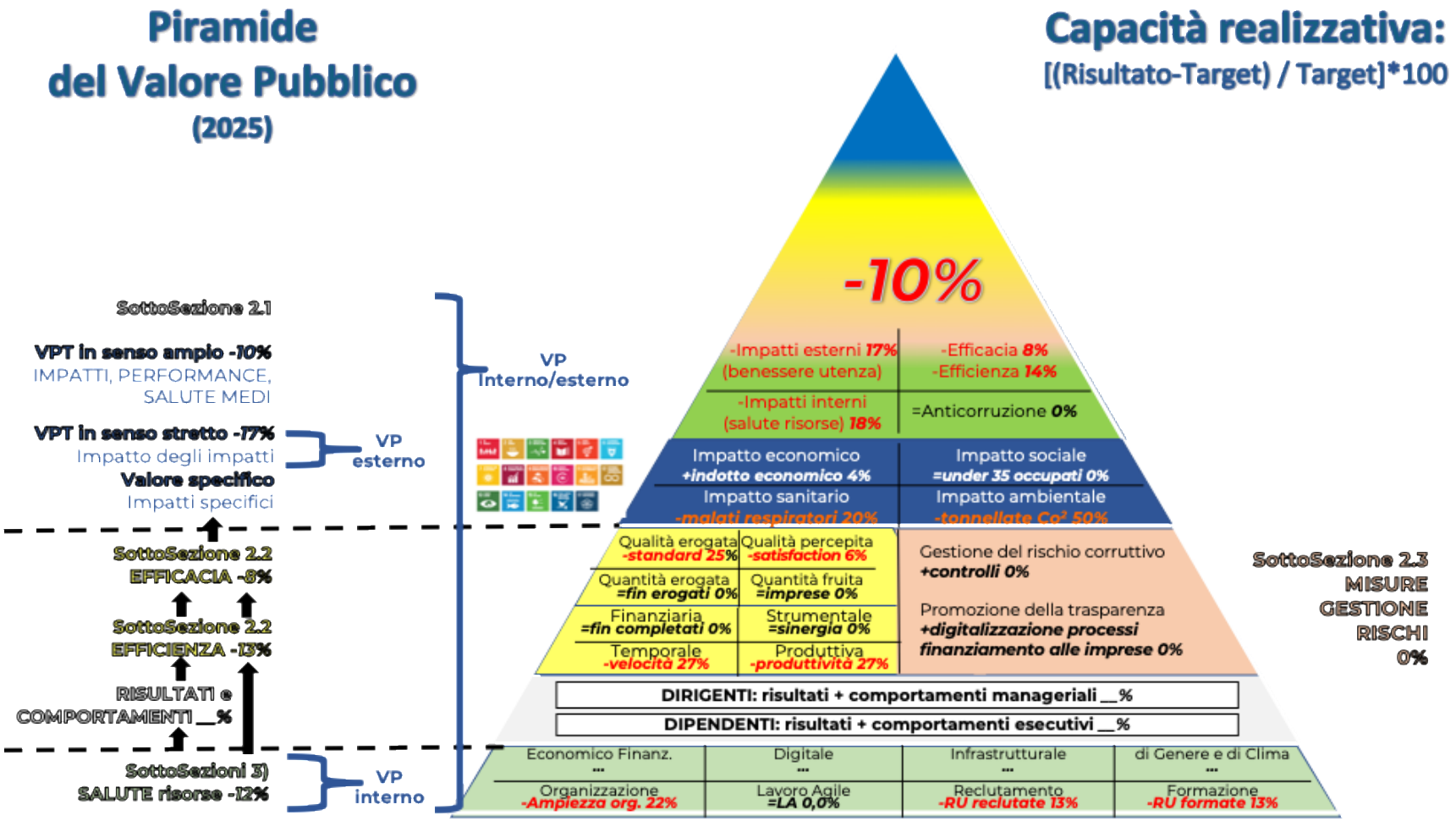
In fase di monitoraggio e predisposizione del REPORT del PIAO, ogni Ministero potrebbe calcolare il **VP creato rispetto al VP di partenza (baseline)**, con la tecnica della normalizzazione. Nella simulazione, il risultato del 59% non ha significato di per sé, ma come indice sentinella di una piramide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

Figura 25 – La rappresentazione del Valore Pubblico creato e delle sue determinanti tramite la Piramide del Valore Pubblico



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

Figura 26 – La rappresentazione della capacità realizzativa tramite la Piramide del Valore Pubblico



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
- CERVAP: CEntro di Ricerca sul VAlore Pubblico
- CIGL: Confederazione Generale Italiana del Lavoro
- CISL: Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori
- CNEL: Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro
- DFP: Dipartimento della Funzione Pubblica
- DM (o d.m.): Decreto Ministeriale
- EQ: Elevata Qualificazione
- FORMEZ: Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle PA
- GdLI: Gruppo di Lavoro Integrato
- GRU: Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane
- INPA: portale per il reclutamento del personale nella Pubblica Amministrazione
- ISTAT: Istituto Nazionale di Statistica
- IT: Integration Team
- KPI: Key Performance Indicators
- KRI: Key Risks Indicators
- LA: Lavoro Agile
- LG: Linee Guida
- MO: Manuale Operativo
- OVP: Obiettivo di Valore Pubblico
- PA: Pubblica Amministrazione
- PERF: Performance
- PIAO: Piano Integrato di Attività e di Organizzazione
- PNA: Piano Nazionale Anticorruzione
- PNRR: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
- POLA: Piano Organizzativo del Lavoro Agile
- RiVa: gestione strategica delle risorse umane per creare Valore Pubblico
- RPCT: Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza
- RTD: Responsabile per la Transizione al Digitale
- SalAGILE: Salute Organizzativa Agile
- SalDIG: Salute Digitale
- SalFABB: Salute Professionale (Reclutamento)
- SalFORM: Salute Professionale (Formazione)
- SalINF: Salute Infrastrutturale
- SalORG: Salute Organizzativa
- SDGs: Sustainable Development Goals
- UIL: Unione Italiana del Lavoro
- UPI: Unione delle Province Italiane
- VP: Valore Pubblico