



Presidenza del Consiglio dei Ministri

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA
Osservatorio Nazionale Lavoro Pubblico

LINEE GUIDA 2025 sul Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) e sul Report del PIAO

INDICE

1) OBIETTIVO E APPROCCIO DELLE LINEE GUIDA	2
2) STRUTTURA E PRINCIPI GUIDA DEL PIAO E DEL REPORT	3
3) PROCESSO E ATTORI CHIAVE.....	8
<i>Fase 1: Attività preparatorie: condizioni abilitanti, commitment politico e gruppo di lavoro integrato</i>	11
<i>Fase 2: Analisi strategica del contesto e mappatura degli stakeholder.....</i>	12
<i>Fase 3: Identificazione del Valore Pubblico e delle strategie per conseguirlo</i>	15
<i>Fase 4: Definizione degli obiettivi di performance operativa e di anticorruzione e trasparenza. Integrazione con la programmazione economico-finanziaria. Integrazione con il sistema di prevenzione della corruzione.....</i>	17
<i>Fase 5: Definizione delle azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale</i>	20
<i>Fase 6: Monitoraggio e valutazione, rendicontazione e comunicazione</i>	22
<i>Fase 7: Manutenzione, riesame e aggiornamento del PIAO.....</i>	26
4) CONTENUTI DEL PIAO E DEL REPORT (RINVIO AL MANUALE OPERATIVO)	27
5) LEGENDA DEGLI ACRONIMI	28

1) OBIETTIVO E APPROCCIO DELLE LINEE GUIDA

L'introduzione del Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) si colloca all'interno delle misure operative previste dal PNRR per supportare la riforma della Pubblica Amministrazione (PA), con il duplice fine di integrare strumenti, processi e soggetti della programmazione in un'ottica strategica ed unitaria e di orientarli verso l'abilitazione, la creazione e la protezione del Valore Pubblico (VP). Le due caratteristiche distintive del PIAO – integrazione dei processi, soggetti e strumenti programmatici e funzionalità al VP – sono state introdotte e promosse già dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) 2017-2020, dai Piani Nazionali Anticorruzione dell'Autorità Nazionale AntiCorruzione (ANAC) e dalle Relazioni del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL) 2019-2024.

Il quadro normativo¹ stabilisce per il PIAO una durata triennale e un aggiornamento annuale entro il 31 gennaio²: si è inteso creare un documento unitario di programmazione utile alla governance che assorbe vari documenti obbligatori, tra cui il Piano della Performance, il Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, il Piano del Fabbisogno del Personale, il Piano Organizzativo del Lavoro Agile, il Piano delle Azioni Positive, il Piano della Formazione e altri. Ciò non esclude la facoltà di creare sinergie con altri documenti come, ad es., il Piano Triennale per l'Informatica.

Il PIAO è uno **strumento di pianificazione e programmazione integrata**: per loro natura, la pianificazione delle scelte strategiche è affidata alla responsabilità decisionale del vertice. Va pertanto adottato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo³. La strategia coinvolge in maniera diffusa l'intera organizzazione: ogni dirigente, a qualunque livello, dovrebbe essere consapevole dell'orientamento strategico definito dal vertice, sia per concorrere alla programmazione operativa e alla realizzazione degli obiettivi di performance, degli obiettivi strategici e degli obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza in modo funzionale alle strategie e agli Obiettivi di Valore Pubblico (OVP), sia per guidare e motivare in tale direzione gli altri dipendenti affidati alla propria responsabilità.

Le Linee Guida (LG), redatte dall'Osservatorio Nazionale per il Lavoro Pubblico, hanno l'**obiettivo** di fornire alle PA, in modo non prescrittivo⁴ 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. Attraverso l'integrazione tra le diverse filiere programmatiche, interne ed esterne alle amministrazioni, il PIAO punta verso la semplificazione degli adempimenti inutili al fine di liberare energie utili alla creazione di VP. Il sistema di pianificazione e controllo del VP, qui delineato, è un modello a tendere, che prevede un miglioramento graduale delle competenze e degli strumenti da parte delle amministrazioni.

Le LG tengono conto del monitoraggio del DFP, dell'esperienza delle PA nei precedenti cicli di PIAO⁵, dell'esito dei laboratori del DFP-Formez sul Valore Pubblico delle Regioni, e dei risultati sulla qualità dei PIAO misurati dall'Osservatorio PIAO del CERVAP.

L'utilità di un PIAO di qualità

Un buon PIAO consente di:

- perseguire efficacemente le priorità politiche, definendo le aree organizzative a supporto;
- capire quali fattori determinano performance sistematicamente inferiori e come affrontarli;
- programmare e attuare efficacemente la strategia di prevenzione della corruzione e trasparenza;
- conseguire con efficacia ed efficienza milestone e target PNRR;
- gestire tagli alla spesa, minimizzando gli effetti su utenti e dipendenti;
- programmare nuove assunzioni, progressioni e corsi di formazione funzionali agli obiettivi di VP;
- supportare le PA nei processi di gestione e sviluppo, utilizzandolo come un “documento vivo” e non adempimentale.

¹ Art. 6 del d.l. 80/2021, convertito dalla l. 113/2021, al d.P.R. 81/2022 e al d.m. 132/2022.

² Le amministrazioni e gli enti con meno di 50 dipendenti possono, dopo la prima adozione, confermare per le successive due annualità, il piano in vigore con apposito atto dell'organo di indirizzo. Ciò solo se nell'anno precedente non si siano verificate evenienze che richiedono una revisione della programmazione (cfr. art. 6, co. 2, d.m. n. 132/2022 e § 10.1.2, PNA 2022).

³ L'adozione del PIAO deve avvenire coerentemente con i documenti di previsione economico-finanziaria e nel rispetto sia dei vincoli finanziari stabiliti dalla legislazione vigente sia delle linee di indirizzo di cui al DM 8 maggio 2018 in ordine alla predisposizione dei Piani triennali dei fabbisogni di personale (PTFP).

⁴ Si precisa in ogni caso che restano ferme, con riferimento alla sezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO, anche le indicazioni rese da ANAC nei PNA ai sensi dell'art. 6, co. 2, lett. d), d.l. n. 80/2021 e dell'art. 1, co. 2-bis, l. 190/2012.

⁵ Tra ottobre e novembre 2022 la Commissione tecnica per la performance (ora Comitato per la performance) ha condotto una ricognizione delle prime esperienze di attuazione del PIAO. L'analisi dell'esperienza delle 4498 PA rispondenti è stata integrata con incontri della Commissione con testimoni privilegiati, tra dicembre 2022 e gennaio 2023, per comprendere le specificità dei vari comparti (ANCI, MUR, ANVUR, MI, MIT, INPS, ANCI, Regione Emilia-Romagna per le aziende sanitarie, Unioncamere).

Le Linee Guida, così come i Manuali Operativi (MO):

- sono state **predisposte 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 state **realizzate 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.

Alle LG, che propongono indicazioni metodologiche sintetiche valide per tutte le PA con focus sul processo e sui soggetti, sono associati dei Manuali Operativi (MO), che forniscono indicazioni metodologiche analitiche e contestualizzate per comparto e tipologia di PA, con focus sui contenuti.

Legenda box:

Definizione di concetti

Indicazioni pratiche

Esempi concreti

2) STRUTTURA E PRINCIPI GUIDA DEL PIAO E DEL REPORT

Il PIAO si inserisce in una più ampia tendenza internazionale che ha portato i sistemi di performance management pubblici di tutti i paesi OCSE ad orientarsi sempre più verso l’impatto di medio-lungo termine sul benessere dei cittadini e della collettività, altrimenti chiamato Valore Pubblico. Tale concetto viene definito in letteratura nel 1995 ed appare nel

nostro quadro legislativo dapprima con il d.lgs. 150 del 2009 e poi nelle Linee Guida del DFP tra il 2017 e il 2020 nonché nei PNA 2019 e 2022 di ANAC. Ogni amministrazione contestualizza il VP considerando la propria mission istituzionale e il suo mandato politico, tenendo conto della prospettiva di più stakeholder: a tal fine, il VP si potrebbe pianificare e misurare secondo tre prospettive, sintetizzate nella figura 1: la prospettiva istituzionale dell’amministrazione; quella soggettiva degli *stakeholder*; la prospettiva congiunta. L’identificazione

La definizione di Valore Pubblico nelle Linee Guida 2017-2020 del DFP

Livello complessivo di BENESSERE economico, sociale [ma anche ambientale e sanitario, ecc.], di cittadini, imprese e altri stakeholder creato da una PA (o co-creato da una filiera di PA, aziende private e non profit) e misurato come miglioramento congiunto ed equilibrato degli impatti rispetto alla condizione di partenza. Per generare VP per cittadini e utenti, favorendo la possibilità di generarlo anche a favore di quelli futuri, l’amministrazione deve essere efficace ed efficiente tenuto conto della quantità e della qualità delle risorse di cui dispone.

degli OVP e la definizione degli indicatori di impatto non è semplice a causa di alcuni elementi di complessità quali l’orizzonte temporale più lungo se confrontato con la performance operativa, la limitata governabilità da parte dell’amministrazione, l’interdipendenza tra istituzioni che concorrono a generare VP per gli stessi beneficiari, la presenza di trade-off e conflittualità tra i vari impatti e l’evoluzione dei rischi connessi all’attività dell’amministrazione.

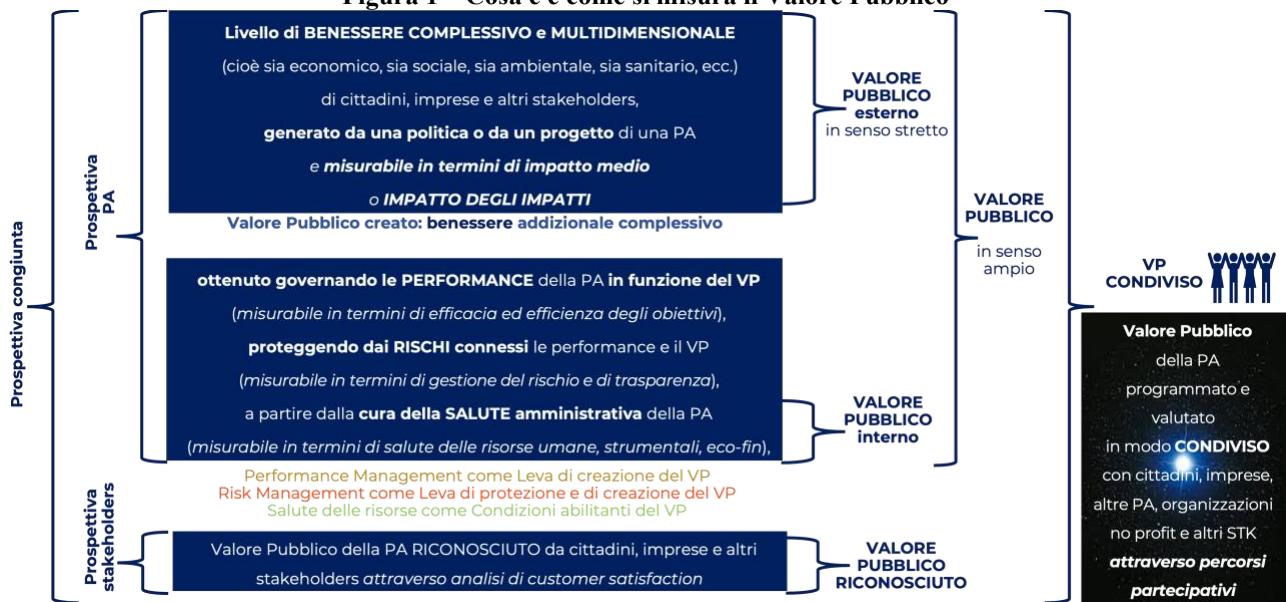
Quale rapporto tra impatti e Valore Pubblico?

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., l’aumento del fatturato delle imprese misura l’impatto economico; la crescita occupazionale misura l’impatto sociale; la riduzione dell’inquinamento misura l’impatto ambientale*).

Il **VP** può essere misurato in termini di impatto 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*).

Il PIAO mira ad introdurre un orientamento della pianificazione e della programmazione al valore, chiedendo alle amministrazioni di identificare obiettivi selezionati e prioritari di impatto specifico (es. solo economico) e di impatto complessivo o Valore Pubblico (es. sia economico che sociale).

Figura 1 – Cosa è e come si misura il Valore Pubblico



È a tal fine importante che avvenga un'integrazione verticale interna (tra politica, strategia e sistemi operativi) ed esterna (con altre amministrazioni che hanno nel loro mandato istituzionale i bisogni dello stesso bacino d'utenza e con imprese e cittadini, creando una vera e propria filiera del VP). L'integrazione deve essere anche orizzontale, tra funzioni aziendali (es. tra performance ed anticorruzione). Inoltre, il PIAO mira ad alleggerire gli oneri amministrativi collegati ai vari processi di programmazione: la sfida è quella di semplificare grazie alla selettività degli obiettivi e alla riduzione della numerosità degli strumenti di pianificazione, prestando attenzione a rendere la programmazione semplice ma non semplicistica. Infine, il PIAO affronta il problema dell'autoreferenzialità e della scarsa rilevanza, soprattutto esterna, dei documenti di programmazione e rendicontazione: da un lato, l'orientamento al VP dovrebbe portare ad una maggiore considerazione della filiera e degli utenti (collaborazione e partecipazione); dall'altro, la sua natura sintetica e la maggiore rilevanza degli obiettivi dovrebbero portare a una migliore capacità comunicativa interna ed esterna. In sintesi, non si può creare VP senza capire cosa ha valore per i cittadini e la comunità e senza coinvolgere chi ne condiziona la creazione: unità organizzative interne e altre istituzioni pubbliche, private o della società civile, che operano in condizioni di interdipendenza. Poiché il VP ha significati diversi per i vari stakeholder, il PIAO non può che essere partecipato. Promuovendo e implementando i principi del governo aperto all'interno dell'amministrazione, il PIAO contribuisce così al Piano d'Azione Nazionale per il governo aperto, coordinato dal DFP.

Quali sono i **benefici** del PIAO? La programmazione integrata consente alla PA che se ne avvale di:

- analizzare informazioni riguardanti il contesto e le scelte strategiche da compiere: in primis, definire un ordine di priorità tra le molteplici aree di intervento demandate dal mandato istituzionale e dalle mission;
- prendere decisioni riguardanti desiderabilità, fattibilità, difendibilità e legittimità di mission, obiettivi strategici ed azioni;
- affrontare in maniera efficace le criticità organizzative e gestionali interne;
- promuovere l'apprendimento organizzativo e lo sviluppo delle competenze professionali;
- in definitiva, produrre impatti multidimensionali migliorativi del benessere complessivo delle comunità di riferimento rispetto al momento di partenza di una politica o di un progetto, ossia creare VP.

Le opportunità di partecipazione e collaborazione nel PIAO riguardano:

- il rapporto tra il vertice politico e il vertice amministrativo e la dirigenza;
- il rapporto tra unità organizzative interne: performance & qualità – personale – innovazione organizzativa – bilancio – anticorruzione – digitale – semplificazione;
- utenti e cittadini: fase di pianificazione (definizione obiettivi di VP), gestione dei rischi, strategie attuative (co-produzione) e valutazione partecipata.

La partecipazione non deve essere un adempimento ma tradursi in un coinvolgimento sostanziale che dà luogo ad un cambiamento culturale.

Infine, le amministrazioni pubbliche italiane sono chiamate oggi a realizzare i **progetti del PNRR** con un'attenzione molto forte al raggiungimento di risultati e impatti misurabili e rendicontabili. Anche in questo il PIAO può essere uno strumento efficace, laddove gli obiettivi PNRR dell'amministrazione siano tradotti in obiettivi di VP - protetti e realizzati anche mediante la prevenzione della corruzione e trasparenza - e in performance all'interno del PIAO.

Pur non essendo stato ancora previsto dal legislatore un **Report integrato**, le Linee Guida suggeriscono di predisporlo annualmente e i Manuali Operativi forniscono indicazioni metodologiche su come farlo. Infatti, si può governare l'abilitazione, la protezione e la creazione del VP solo comprendendo l'interazione tra i risultati raggiunti, nelle varie Sezioni e SottoSezioni del PIAO.

Figura 2 – Ratio del PIAO e del Report del PIAO



Il PIAO va **strutturato** in Sezioni e SottoSezioni, secondo lo schema di piano tipo allegato al d.m. 132/2022. Il Report Integrato va strutturato modo simmetrico (onde facilitare il confronto tra obiettivi e risultati) e selettivo (ovvero, evidenziando solo le informazioni variate) rispetto al PIAO.

Il PIAO e il Report vanno progettati secondo una **logica di integrazione funzionale al Valore Pubblico**, cosicché i contenuti vengano programmati/rendicontati in modo integrato tra loro e in funzione “della Stella Polare” della generazione di VP: un ente in salute amministrativa (ad es., 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 anche mediante l'attuazione degli obiettivi di prevenzione della corruzione e la conseguente programmazione e attuazione delle relative misure a presidio; migliori e più mirate performance organizzative accrescono gli impatti; migliori e più equilibrati impatti consentono di generare VP.

Strutturazione di ogni SottoSezione in due parti:
Per consentire una distribuzione razionale tra contenuti generali per l'intera amministrazione e contenuti mirati a specifici obiettivi di VP, ogni Manuale Operativo suggerisce di strutturare ogni SottoSezione:

- una **parte generale** comprendente contenuti trasversali all'intera amministrazione (ad es. la mappatura di tutti i processi) e/o adempimenti, ossia necessari per rispettare norme, direttive, ecc. (ad es. tempestività dei pagamenti);
- una **parte funzionale**, contenente azioni di salute, misure anticorruzione e trasparenza e performance funzionali al perseguitamento di ogni specifico obiettivo di VP da parte delle aree organizzative.

Logica d'integrazione funzionale al VP

Es. Politica di “Sviluppo turistico

- VP1) Incremento indotto economico e occupazione delle imprese turistiche, nel rispetto ambientale
 ST1) Strategia di finanziamento vincolato (all'assunzione di giovani e al rispetto di protocolli green) per le imprese turistiche
 PERF1) Emanazione del bando di finanziamento
 ANT1) Misura di doppio controllo sul bando di finanziamento vincolato
 SalDIG1) Digitalizzazione processo di finanziamento
 SaluteFABB1) Assunzione di n. profili per gestire il processo digitale di erogazione del finanziamento

Un utile framework metodologico per favorire e rappresentare l'integrazione funzionale al VP, sia in sede di pianificazione che di monitoraggio, è la **Piramide del Valore Pubblico**: tale modello consente di funzionalizzare le condizioni abilitanti del VP (salute delle risorse), le leve di creazione e protezione del VP (performance e anticorruzione e

trasparenza), verso il miglioramento dei singoli impatti e verso l'orizzonte della generazione di 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 evidenziare il ruolo cruciale dei dirigenti, le cui performance individuali possono essere un freno oppure un volano per la protezione e la creazione del VP, seconde le Direttive del Ministro per la PA del 28.11.2023 (performance) e del 14.01.2025 (formazione). Di seguito si sintetizza la **catena di abilitazione, protezione e creazione del VP** che agisce secondo una logica di causa-effetto.

+Salute delle risorse → +Performance individuali → +Performance organizzative & -Rischi → +Impatti favoriscono +VP

Figura 3 – La Piramide del Valore Pubblico



(Fonte: Enrico DEIDDA GAGLIARDO - CERVAP, 2002, 2015, 2025)

Come predisporre un PIAO di qualità?

Affinché il PIAO/Report sia utile a curare la salute dell'amministrazione, a migliorare le sue performance, a ridurne i rischi (in primis corruttivi, ma non solo) e ad incrementare il benessere di cittadini, imprese e altri stakeholder, è fondamentale che il documento, il processo di predisposizione e i soggetti che vi prendono parte siano ispirati a **7 principi guida** che, in fase di manutenzione e aggiornamento del PIAO, possono essere utilizzati anche come criteri per valutarne la qualità (Cepiku e Deidda Gagliardo, Relazioni CNEL 2022 e 2023-2024).

- 1) Funzionalità al Valore Pubblico:** la pianificazione parte dal VP e non dal basso (ossia, dalle articolazioni organizzative) e i vari obiettivi devono essere funzionali al VP: le performance creano il VP, l'anticorruzione e trasparenza lo proteggono e lo creano, le azioni di salute organizzativa e professionale lo abilitano; il vertice politico-amministrativo è parte attiva nel processo.
- 2) Selettività:** la pianificazione è selettiva e il PIAO contiene pochi obiettivi di VP selezionati e prioritari, in quanto rilevanti per gli *stakeholder* e realizzabili, dato lo stato quanti-qualitativo o “salute amministrativa” delle risorse a disposizione dell'amministrazione.
- 3) Adeguatezza:** Gli obiettivi devono essere sfidanti e gli indicatori congrui ovvero adeguati (ad es., il VP si misura con gli impatti; la performance si misura come efficacia operativa ed efficienza; l'anticorruzione e trasparenza si misurano tramite gli indicatori di attuazione delle misure), le baseline devono essere solide, i target migliorativi, le fonti non autoreferenziali. La qualità degli obiettivi e degli indicatori migliora grazie all'integrazione, al collegamento con il VP, alla partecipazione.
- 4) Integrazione:** la pianificazione è integrata sia in verticale tra mandato, strategie e tattiche operative sia in orizzontale tra funzioni aziendali come performance, anticorruzione, bilancio. I dirigenti e i responsabili delle varie funzioni sono parte attiva nello sviluppo del PIAO.
- 5) Semplificazione:** la semplificazione è una conseguenza della selettività e dell'integrazione dei contenuti e si esprime nella riduzione di piani, adempimenti, doppioni (ad esempio, si dovrebbe fare un'unica mappatura dei processi e un unico organigramma).

6) Partecipazione: al fine di generare VP riconosciuto e condiviso, la pianificazione è partecipata all'interno dell'amministrazione, anche grazie alla creazione di un gruppo di lavoro integrato (GdLI o *Integration Team*) che coinvolge i responsabili delle SottoSezioni PIAO e i responsabili degli obiettivi di VP (Responsabili Tematici). La partecipazione si estende all'esterno dell'amministrazione, coinvolgendo nel PIAO cittadini, imprese e altri *stakeholder*.

7) Chiarezza dei ruoli e dei tempi: l'amministrazione deve definire, all'inizio del processo di predisposizione del documento, i ruoli degli attori del PIAO/Report (*chi fa cosa e come*) e la sequenzialità dei tempi di redazione, definendo un chiaro cronoprogramma (*quando*) di predisposizione che parta dal VP atteso.

Figura 4 – I principi guida (o criteri di qualità) del PIAO/REPORT



Per autovalutare la qualità del proprio PIAO sulla base dei suddetti principi guida, al fine di manutenerlo e aggiornarlo in vista del successivo ciclo di programmazione, ogni amministrazione può utilizzare (e dettagliare) la seguente **checklist**.

Tabella 1 – Checklist di autovalutazione della qualità del PIAO

Contenuti	Principi Guida	Domande guida	NO	SI	%
Documento	1) FUNZIONALITÀ AL VALORE PUBBLICO	Gli obiettivi strategici, gli obiettivi di performance e gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza nonché le relative misure, le azioni di miglioramento della salute amministrativa o delle risorse sono funzionali agli Obiettivi di Valore Pubblico , secondo quanto indicato dal Manuale Operativo ?			
	2) SELETTIVITÀ	Gli Obiettivi di Valore Pubblico, gli obiettivi strategici, gli obiettivi di performance, e gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza sono stati selezionati sulla base delle priorità dell'amministrazione , secondo quanto indicato dal Manuale Operativo?			
	3) ADEGUATEZZA	Gli Obiettivi di Valore Pubblico, gli obiettivi strategici, gli obiettivi di performance e gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza e le relative misure, le azioni di miglioramento della salute amministrativa sono stati programmati in modo sfidante e sono accompagnati da indicatori congrui , secondo quanto indicato dal Manuale Operativo?			
	4) INTEGRAZIONE	Gli Obiettivi di Valore Pubblico, gli obiettivi strategici, gli obiettivi di performance, e gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza nonché le relative misure, le azioni di miglioramento della salute amministrativa sono tra loro integrati , tramite appositi codici alfanumerici, secondo quanto indicato dal Manuale Operativo?			
	5) SEMPLIFICAZIONE	Le SottoSezioni programmatiche sono state predisposte distinguendo la parte generale dalla parte funzionale, secondo quanto indicato dal Manuale Operativo? Sono stati assorbiti piani ulteriori rispetto a quelli previsti dal DPR 81/2002? Le duplicazioni dei contenuti (es. analisi di contesto, organigramma) sono state eliminate? Il documento è stato predisposto tramite soluzioni digitali? Il documento è facilmente navigabile? Il documento è facilmente leggibile? Gli allegati del documento sono stati razionalizzati?			
Soggetti	6) PARTECIPAZIONE	I componenti della governance politica sono stati coinvolti nel processo di predisposizione del PIAO I responsabili di funzione sono stati coinvolti nel processo di predisposizione del PIAO? I responsabili tematici sono stati coinvolti nel processo di predisposizione del PIAO? Gli stakeholder interni dichiarati nel PIAO sono stati coinvolti nel processo di predisposizione? Gli stakeholder esterni dichiarati nel PIAO sono stati coinvolti nel processo di predisposizione?			
Processo	7) CHIAREZZA DEI RUOLI E DEI TEMPI	Le fasi del processo di predisposizione del PIAO seguito dall'amministrazione sono compatibili con le fasi previste dalle LG?			

3) PROCESSO E ATTORI CHIAVE

Prima ancora di diventare un documento, il PIAO è un processo integrato di programmazione orientato al VP. È dunque importante sia un orientamento *top down*, che parta dalla pianificazione strategica del VP, sia una sequenza in grado di garantire l'integrazione tra i diversi ambiti della programmazione operativa verso l'orizzonte atteso del VP: la sede per disciplinare in maniera adeguata l'applicazione dei principi guida al processo, ai soggetti e allo strumento nella logica circolare di programmazione & controllo è il Sistema (*Integrato*) di Misurazione e Valutazione (SMV) che, pertanto, andrà aggiornato alla luce delle presenti Linee Guida e dei Manuali Operativi. Le Linee Guida propongono un processo in sette fasi e relative attività e tempistiche, individuando le responsabilità dei vari attori chiamati a partecipare al processo di predisposizione del PIAO (insomma, il “*chi fa cosa, come e quando del PIAO*”):

- Fase 1: Attività preparatorie: condizioni abilitanti, *commitment* politico e gruppo di lavoro integrato;
- Fase 2: Analisi strategica e mappatura degli *stakeholder*;
- Fase 3: Identificazione del VP e delle strategie (obiettivi strategici e indicatori pluriennali) per conseguirlo;
- Fase 4: Definizione degli obiettivi operativi di performance e anticorruzione. Integrazione con la programmazione economico-finanziaria. Integrazione con la gestione dei rischi;
- Fase 5: Definizione degli obiettivi di sviluppo organizzativo e professionale;
- Fase 6: Monitoraggio e valutazione, rendicontazione e comunicazione;
- Fase 7: Manutenzione, riesame e aggiornamento del PIAO.

Il processo delinea un modello a tendere: i principi, le attività, il ruolo dei vari soggetti così come gli output (in primis i documenti formalmente approvati dal vertice) sono solo indicativi e vanno adattati alle specificità delle varie PA in termini di dimensione, comparto e contesto⁶.

La figura 5 illustra la tempistica che orientativamente adottano i ministeri e le PA centrali, mentre in ogni Manuale operativo sono indicate specifiche tempistiche dello sviluppo del PIAO (oltre che i contenuti minimi) contestualizzate sulle varie tipologie di PA dei vari comparti, secondo un metodo di rilascio progressivo e di aggiornamento periodico. Nel caso di amministrazioni locali e/o di minori dimensioni, il processo può essere semplificato in termini di tempi e attori coinvolti, sempre nell'autonomia strategica e gestionale delle stesse. Le linee tratteggiate raffigurano la **logica iterativa** del processo di predisposizione del PIAO: ad esempio, in seguito al monitoraggio periodico delle azioni organizzative e professionali e delle performance si potrebbe rendere necessario l'affinamento degli obiettivi di performance o degli obiettivi di VP. I **principali attori** coinvolti e i relativi **ruoli** nelle varie tipologie di PA dei vari comparti sono rappresentati nella tabella 2.

Contenuti minimi

del Sistema di Misurazione e Valutazione

Soggetti, processi e strumenti di pianificazione, programmazione, gestione, misurazione, valutazione, rendicontazione, valorizzazione e correzione di:

- VP
- Performance Management (ex SMVP)
- (Corruption) Risk Management
- Salute organizzativa e professionale
- Altre dimensioni di salute (di clima e di genere, economico-finanziaria, infrastrutturale, digitale, ecc.)

⁶ Si rammenta che ANAC con riferimento alla sezione Rischi corruttivi e trasparenza ha individuato alcune semplificazioni per le amministrazioni /enti con meno di 50 dipendenti (cfr.PNA 2022 e aggiornamento 2024 al PNA 2022).

Figura 5 – Esempio di processo di sviluppo e predisposizione del PIAO

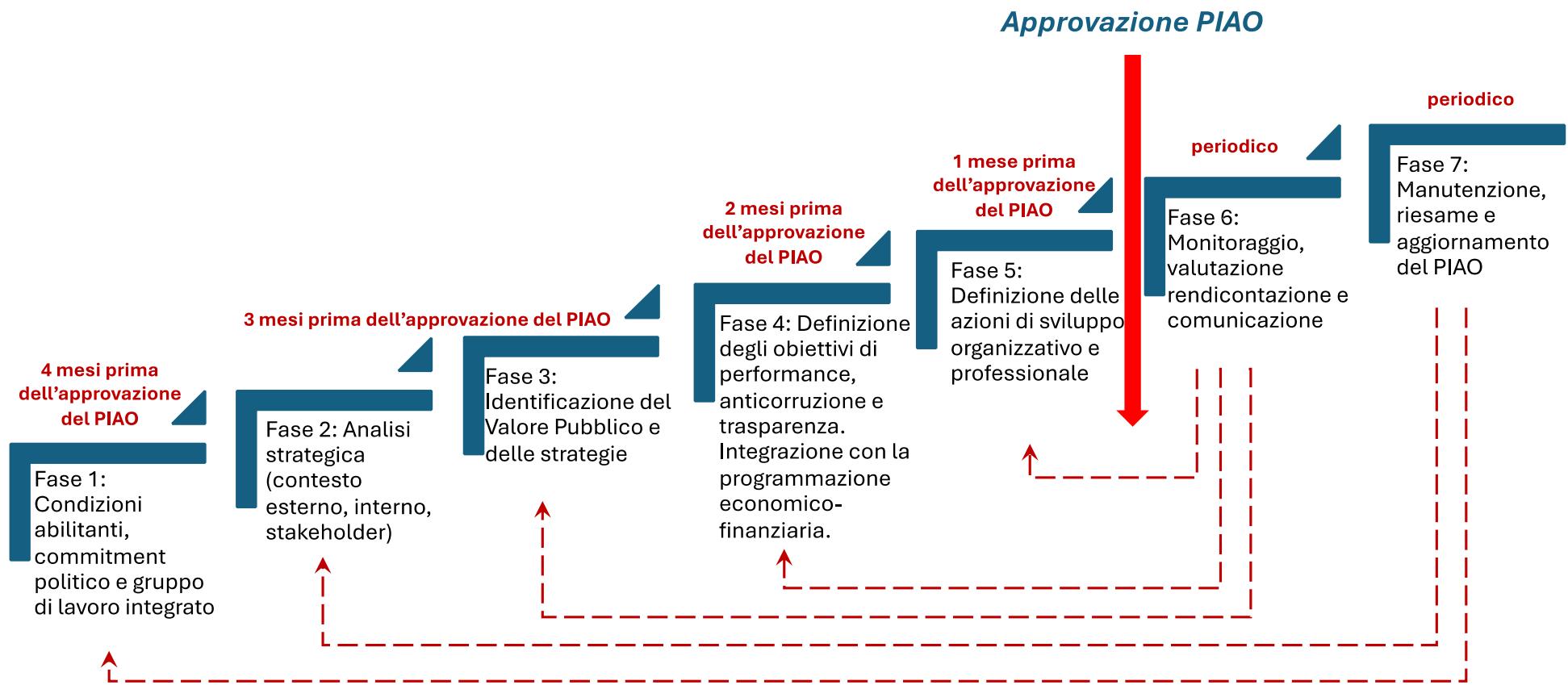


Tabella 2 – Attori e ruoli all’intero dell’Integration Team lungo il processo di predisposizione del PIAO

Attore	Ruolo nel Gruppo di Lavoro Integrato o “Integration Team”	Ministeri e altre PA centrali	Regioni	Città Metropolitane, Province e Comuni	Università e EPR	Aziende Sanitarie
Vertice politico	Identifica le priorità politiche, pianifica gli obiettivi di Valore Pubblico e gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza, collabora con il vertice amministrativo nell’immaginare le strategie di medio-lungo termine per l’attuazione dei suddetti obiettivi, di cui verifica la realizzazione. Inoltre, legittima il GdLI e la struttura preposta al suo coordinamento, lungo il processo di sviluppo del PIAO; promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell’integrità.	(Ministero) Ministro (Altro Ente Centrale) Presidente CdA	Presidente Assemblea Giunta	Sindaco Presidente Consiglio Giunta	(Università) Rettore, Senato Accademico, CdA, Prorettori e Delegati (EPR) Presidente, CdA	Direttore Generale
Vertice amministrativo	Supporta il vertice politico nella traduzione delle priorità politiche, per loro natura di ampio respiro, in obiettivi chiari e misurabili di VP e di prevenzione della corruzione e le strategie attuative; coinvolge e comunica in modo efficace agli <i>stakeholder</i> interni ed esterni la strategia per realizzarli; allinea risorse, processi e persone (ivi comprese competenze e motivazione) per dare attuazione alle strategie; esercita un ruolo di leadership.	Segretario Generale / Capo Dipartimento	(Assemblea) Direttore Generale (Giunta) Direttore/i Generale/i	Segretario e/o Direttore Generale	(Università) Direttore Generale (EPR) Direttore Generale	Direttore amministrativo Direttore Sanitario
Dirigenti	Attuano le strategie definite dal vertice, traducendole in obiettivi operativi di performance, gestendo le risorse e il loro sviluppo professionale in modo appropriato, e monitorando i comportamenti e le performance delle persone. Partecipano all’attività di valutazione e trattamento dei rischi corruttivi e sono responsabili dell’attuazione delle relative misure di prevenzione nel rispetto dell’art. 16 del d.lgs. n. 165/2001. A queste attività si aggiungono altre particolarmente significative: suggeriscono al vertice le esigenze richieste dal cambiamento e i principali rischi ed ostacoli; diffondono il senso della strategia e del cambiamento atteso all’interno dell’organizzazione; guidano il cambiamento a livello locale.	Dirigenti di I e II fascia	Dirigenti	Dirigenti	(Università) Dirigenti (EPR) Dirigenti Generali e non generali	Dirigenti
Responsabili di funzione	Sono chiamati ad integrare le loro responsabilità e attività direttamente o indirettamente connesse al PIAO/REPORT. Un ruolo di particolare importanza ricoprono il RPCT e i responsabili del personale, della formazione, dell’organizzazione.				Responsabili SottoSezioni PIAO/REPORT (performance, anticorruzione e trasparenza, organizzazione, lavoro agile, personale, formazione). Altri Responsabili (Comitato Unico di Garanzia-CUG, benessere organizzativo, pari opportunità, equilibrio di genere bilancio, infrastrutture, digitalizzazione, comunicazione, statistica).	
Soggetto/Struttura incaricata del coordinamento dell’Integration Team	Coordina il processo di predisposizione e sviluppo del PIAO, definendo il cronoprogramma, fornendo indirizzo e supporto metodologico, facilitando l’interazione e la collaborazione sia tra amministrazione e <i>stakeholder</i> sia all’interno del GdLI.	Segretario Generale / Capo Dipartimento <i>(o altra soluzione scelta in autonomia dall’ente)</i>	(Assemblea) Direttore Generale (Giunta) Direttore/i Generale/i <i>(o altra soluzione scelta in autonomia dall’ente)</i>	Segretario e/o Direttore Generale <i>(o altra soluzione scelta in autonomia dall’ente)</i>	(Università) Direttore Generale (EPR) Direttore Generale <i>(o altra soluzione scelta in autonomia dall’ente)</i>	Direttore amministrativo Direttore Sanitario <i>(o altra soluzione scelta in autonomia dall’ente)</i>
Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) / NdV	Forniscono un supporto metodologico ai vertici e ai dirigenti nel condurre il processo di sviluppo del PIAO. Verificano, supportati dalla STP, l’andamento della performance rispetto agli obiettivi e formulano proposte di interventi correttivi in corso di esercizio all’organo di indirizzo politico – amministrativo. Monitora su base triennale la coerenza della Sezione organizzazione e capitale umano con gli obiettivi di performance. Verifica la coerenza fra gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza e gli obiettivi di performance e attesta l’assolvimento degli obblighi di pubblicazione. Fornisce suggerimenti al RPCT per superare criticità emerse dalla relazione annuale del RPCT.	OIV	OIV / NdV	NdV / OIV	(Università) NdV con funzioni OIV (EPR) OIV	NdV / OIV
Struttura Tecnica Permanente (STP)	Forniscono un supporto metodologico ai vertici e ai dirigenti nel condurre il processo di sviluppo del PIAO; facilitano l’interazione e la collaborazione sia tra amministrazione e <i>stakeholder</i> sia all’interno del GdL. Misurano le performance con l’ausilio del controllo strategico e del controllo di gestione.	STP	STP	STP	STP	STP
Sindacati	Informazione e partecipazione del sindacato sulle materie e con le modalità previste dai contratti collettivi nazionali di lavoro. Un ruolo importante possono svolgere anche gli organismi paritetici per l’innovazione nel favorire la comunicazione e la diffusione dei principi di orientamento al VP e di integrazione.	Sindacati	Sindacati	Sindacati	Sindacati	Sindacati

Fase 1: Attività preparatorie: condizioni abilitanti, *commitment* politico e gruppo di lavoro integrato

Il PIAO costituisce un obbligo di legge per tutte le PA, ad eccezione delle scuole. Condizioni fondamentali affinché il PIAO porti all'integrazione e alla semplificazione dei processi programmatici sono: l'interesse del vertice politico e amministrativo ad usare lo strumento per definire la strategia dell'amministrazione in modo funzionale alla generazione di Valore Pubblico e una cultura organizzativa orientata ai risultati e aperta alla collaborazione.

Questa prima fase è preparatoria all'avvio della programmazione tramite il PIAO. Lo scopo è quello di preparare il terreno, assicurandosi il contributo qualificato dei vertici nonché dei responsabili delle varie anime del PIAO (direttori generali e responsabili delle principali aree funzionali quali performance, anticorruzione, bilancio, personale, digitalizzazione, semplificazione, URP, ecc.). A tal fine, è importante investire formalmente una struttura dell'ente incaricata del coordinamento degli attori che contribuiranno al PIAO nell'ambito dell'Integration Team. Sarà tale struttura a presentare lo strumento agli organi di indirizzo politico e di vertice dell'amministrazione e a proporre la

Composizione del Gruppo di Lavoro Integrato o Integration Team:

- Responsabili (TEMATICI) delle politiche dell'ente e degli Obiettivi di VP
- Responsabili (FUNZIONALI) di funzioni amministrative quali Performance; Anticorruzione e Trasparenza (RPCT); Organizzazione; Lavoro Agile; Fabbisogno del personale; Formazione del personale; Pari opportunità; Area economico-finanziaria-patrimoniale; Transizione Digitale; Comunicazione; Statistica, ecc.
- Partecipazione in determinate fasi degli stakeholder interni ed esterni.

composizione del gruppo di lavoro integrato (GdLI), da istituirsi formalmente. Nella prima riunione di avvio, la struttura preposta al coordinamento del PIAO presenterà il processo, con chiare tempistiche, il ruolo del GdLI e le modalità di partecipazione di ciascuno dei componenti nelle varie fasi, ferma restando l'autonomia funzionale e l'indipendenza del RPCT (l. 190/2012, art. 1 co. 7, § allegato 3 del PNA 2022).

Gli Organismi Paritetici per l'Innovazione, dove sono rappresentate pariteticamente l'amministrazione e le organizzazioni sindacali, possono dare corso ad iniziative che favoriscono la comunicazione e la diffusione ai

dipendenti dei principi PIAO di orientamento al VP e di integrazione. Gli stessi Organismi, in coerenza con le previsioni dei CCNL, possono inoltre formulare proposte all'amministrazione - che quest'ultima potrà eventualmente recepire nell'ambito del PIAO - per rafforzare il benessere, il coinvolgimento e la motivazione del personale o per promuovere percorsi di innovazione organizzativa e di sviluppo delle competenze professionali.

Avendo consapevolezza del diverso grado di maturazione dei sistemi di performance management e gestione del rischio corruttivo, è consigliabile un'analisi delle condizioni abilitanti e di eventuali elementi che possono influenzare il processo di sviluppo del PIAO al fine di ipotizzare un processo di graduale miglioramento.

Fase I - Condizioni abilitanti, commitment politico e gruppo di lavoro integrato

Attori chiave	Vertice politico e amministrativo	Struttura incaricata del coordinamento PIAO	Direttori generali e dirigenti	Responsabili di funzione
Attività	<ul style="list-style-type: none"> • Nomina del GdLI • Convocazione della 1° riunione 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentazione dei principi guida e del processo del PIAO • Avvio e coordinamento del processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione del ruolo nel processo di definizione del PIAO • Comunicazione verso i dipendenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione del ruolo nel processo di definizione del PIAO • Comunicazione verso i dipendenti
Tempistica	Entro settembre (circa 4 mesi prima dell'approvazione del PIAO)			
Output	Decreto di nomina GdLI	1° riunione Cronoprogramma PIAO	Comunicazioni	Comunicazioni

Fase 2: Analisi strategica del contesto e mappatura degli *stakeholder*

L'analisi strategica è una fase fondamentale ma dispendiosa in termini di tempo ed energie, che non va ripetuta necessariamente ad ogni triennio, ma al limite solo aggiornata, a condizione che ci siano sistemi di monitoraggio periodico delle tendenze più rilevanti. Tutte le amministrazioni pubbliche possono contare su analisi strategiche condotte, ad esempio, in ambito PNRR o Piano Strutturale di Bilancio di medio termine o attività di prevenzione della corruzione. Occorre riconsiderare tali analisi in chiave VP, di fatto integrando dati raccolti ed analizzati in vari momenti e per vari scopi.

Mandato, missione e priorità politiche rappresentano coordinate stabili all'interno delle quali l'amministrazione si muove per generare VP alla luce dell'analisi strategica del contesto esterno ed interno. Occorre, innanzitutto, esplicitare il mandato istituzionale e la mission dell'amministrazione. Il **mandato** si trova nelle norme che delineano le principali responsabilità e gli ambiti di intervento. La mission è la *raison d'être*, la giustificazione sociale dell'esistenza dell'amministrazione. Si può definire come l'interpretazione del mandato istituzionale contestualizzata al momento storico.

Se il mandato è il "cosa" fa l'amministrazione, la **mission** è il "perché" e il "come". L'enunciazione della mission serve a individuare e comunicare con chiarezza ai dipendenti e agli altri *stakeholder* gli scopi prioritari che s'intende perseguire, ossia il fine che dà senso all'organizzazione.

~~amministrazioni pubbliche e corruzione di lavoro all'altezza delle sfide attuali e future.~~

Per realizzare la sua missione istituzionale, l'Agenzia:

- assicura l'attività negoziale relativa agli accordi quadro ed ai contratti collettivi nazionali negli ambiti

Fonte: ARAN – PIAO 2024-2026

spesso si trovano in un documento formale quale l'atto di indirizzo politico di un ministro o il piano di mandato di un sindaco o di un rettore. Il d.lgs. 150/2009 richiede coerenza tra obiettivi e priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri, auspicabilmente in sinergia con i BES (gli obiettivi di Benessere Equo e Sostenibile) e gli SDGs (Sustainable Development Goals o Obiettivi di Sviluppo Sostenibile) dell'Agenda ONU 2030.

Articolare le responsabilità associate a mission e mandato in modo partecipato e in un linguaggio semplice e accessibile a tutti rientra nei contenuti della Sezione 1) Anagrafica nel PIAO, come indicato dai Manuali Operativi. Ciò consente, inoltre, di identificare una preliminare lista di questioni chiave intorno alle quali avviare l'analisi strategica e la mappatura degli *stakeholder*, culminando con l'identificazione degli obiettivi di VP per il triennio, da pianificare nella SottoSezione 2.1) VP come risposte alle criticità/opportunità emerse dall'analisi strategica del contesto.

La definizione di una **questione strategica chiave** comprende tre elementi: una descrizione sintetica che inquadri la questione come qualcosa che l'amministrazione può gestire, sebbene in più modi; una lista degli elementi che rendono la questione strategica (tra gli elementi dell'analisi ambientale); una previsione delle conseguenze del non agire o della mancata gestione efficace della questione (cosa succede se non interveniamo?). Alcune di queste questioni possono richiedere un intervento immediato mentre per le altre può essere sufficiente un monitoraggio continuo. Una volta identificate le questioni chiave, si procede con l'**analisi strategica del contesto esterno e interno**⁷ rispetto a tali questioni, un elemento ad oggi carente nei processi di pianificazione di molte amministrazioni.

L'attività di analisi consente di affinare e definire un ordine di priorità tra le questioni chiave che si presenteranno all'amministrazione nel prossimo futuro, da cui ricavare degli obiettivi di VP e di

Esempi di *key issues* – Il PIAO 2024-2026 della Regione Liguria

Nel PIAO della Regione sono identificate quattro questioni chiave, aree su cui concentrare l'attenzione del vertice e del management per il prossimo triennio:

- Una regione green e sostenibile
- Una regione attrattiva e competitiva
- Una regione inclusiva e attenta al benessere
- Una regione efficiente e dinamica

Per ciascuna delle quattro aree è effettuata una distinta analisi SWOT.

⁷ Per l'analisi del contesto esterno ed interno si richiamano anche le indicazioni fornite da ANAC nell'allegato 1 al PNA 2019.

anticorruzione e trasparenza che siano rilevanti (grazie all'analisi della domanda, delle priorità politiche e degli stakeholder) ed al contempo realistici (in seguito all'analisi delle risorse, in senso ampio, di cui l'amministrazione dispone e alla mappatura dei processi). Contribuisce infine alla identificazione di indicatori di contesto e di rischio che potranno aiutare i decisori ad interpretare le performance dell'amministrazione in sede di valutazione.

Le opportunità e le minacce riguardano generalmente l'evoluzione futura del contesto esterno all'amministrazione, mentre i punti di forza e di debolezza sono caratteristiche attuali del contesto organizzativo interno rispetto alle questioni chiave. Per l'analisi è raccomandato un approccio *bottom up* in cui i responsabili delle unità organizzative e i principali *stakeholder* (in primis utenti e beneficiari) sono invitati a identificare elementi rilevanti del contesto esterno ed interno.

L'ambiente esterno crea nuove opportunità e minacce per l'amministrazione. Da qui la necessità di un'**analisi dei principali fattori esterni** che condizionano il VP e dell'aggiornamento su base almeno annuale del PIAO. Scopo dell'analisi è anticipare e trarre vantaggio dai cambiamenti di natura

L'analisi del contesto interno

(focus sul personale):

I dati sul personale si limitano sovente ai salari e al numero dei dipendenti. Raramente sono rilevati e classificati i profili professionali e le competenze, assieme ad altre caratteristiche qualitative delle risorse umane. La composizione quanti-qualitativa di queste ultime va letta congiuntamente a tendenze esterne legate al mondo del lavoro quali fuga di cervelli, carenza di alcune professionalità, tra cui quelle digitali, cambiamenti negli stili di vita (grandi dimissioni, equilibrio vita-lavoro, lavoro agile), nuovi modelli organizzativi e stili di coordinamento, invecchiamento e ricambio radicale, attenzione al tema della diversità e dell'inclusione. In tale ambito, rientrano le azioni di:

- identificazione delle professioni e delle competenze critiche, correlate agli obiettivi di VP da perseguire;
- analisi qualitativa del personale in servizio e dell'impatto del turn over per identificare le maggiori criticità su profili e competenze;
- analisi quantitativa del turn over di persone.

Uno strumento utile è l'**assessment delle competenze** che permette di avere un quadro analitico delle competenze possedute dal personale e di quelle competenze per le quali si registra il divario. L'analisi dei dati rappresenta input anche per la programmazione delle azioni di formazione per *reskilling* ed *upskilling* delle competenze. L'analisi va supportata con un sistema professionale *competency based* e strumenti collegati (dizionari di competenze e di comportamenti). I dati e la relativa analisi saranno poi inseriti nella Sezione Organizzazione e Capitale Umano.

normativa, politica, economica, sociale, tecnologica, ecologica. Con particolare riferimento alla sotto-sezione rischi corruttivi e trasparenza la disamina dei fattori esterni (principali dinamiche territoriali o settoriali e influenze o pressioni di interessi esterni) cui l'amministrazione può essere sottoposta costituisce un passaggio essenziale nel valutare se, e in che misura, il contesto, territoriale o settoriale, di riferimento incida sul rischio corruttivo e conseguentemente nell'elaborare una strategia di gestione del rischio adeguata e puntuale. Da tale analisi devono emergere sinteticamente e chiaramente quali fattori del contesto esterno favoriscono/agevolano/costituiscono un presupposto possibile di esposizione a rischio corruttivo dell'amministrazione e che sono quindi una variabile da considerare attentamente nella individuazione dei rischi corruttivi.

L'analisi organizzativa interna può portare a raccogliere dati spesso carenti negli enti. Oggetto dell'analisi saranno le risorse infrastrutturali (materiali e immateriali), finanziarie e umane che l'amministrazione possiede o su cui può contare, oltreché le capacità e le competenze, ossia le modalità con le quali le risorse vengono utilizzate. Risorse e capacità sono strettamente connesse: ad

esempio, la disponibilità di tecnologie moderne e all'avanguardia non si tradurrà in VP se mancano le competenze professionali per utilizzarle. L'efficienza e l'efficacia delle risorse dipendono non tanto dal loro ammontare quanto dai sistemi e dai processi gestionali, dalle relazioni e dalla cooperazione tra le persone e dalla loro capacità di apprendere e adattarsi.

Per condurre un'analisi organizzativa completa ed olistica, il DFP mette a disposizione delle amministrazioni gratuitamente il Modello CAF (*Common Assessment Framework*), nato dalla cooperazione tra le funzioni pubbliche europee e riferimento per processi di autovalutazione delle performance organizzative⁸.

⁸ <http://qualitapa.gov.it/page/un-modello-europeo-per-valutare-la-performance/>

Considerando la natura *human capital intensive* delle PA, tra le dimensioni chiave dell’analisi strategica particolare attenzione deve essere prestata al personale, al suo potenziale e all’insieme di azioni orientate allo sviluppo delle competenze in chiave strategica. È essenziale rilevare come non sia sempre possibile colmare efficacemente e in tempi brevi-medi i *divari* rilevati fra competenze necessarie al perseguitamento degli obiettivi di VP e competenze disponibili, e più in generale orientare l’insieme dei comportamenti individuali verso i risultati attesi. Una fonte importante di informazioni, sebbene non tempestiva, è la relazione sulle performance che, soprattutto se sviluppata in forma integrata (che le Linee Guida denominano Report integrato del PIAO), consente di ricavare indicazioni preziose nella catena di abilitazione, protezione e creazione del VP: +risorse → +performance&-rischi → +VP. La disponibilità di dati sulle performance passate può consentire di comparare in maniera consapevole diverse strategie alternative per risolvere le questioni chiave e raggiungere gli obiettivi di VP. Altrettanto rilevanti sono i dati acquisiti dalla relazione annuale del RPCT.

Le decisioni strategiche sono influenzate dalle aspettative degli *stakeholder*, intesi come destinatari, contributori o semplici portatori di interessi (tutti gli individui o gruppi di essi che dipendono dall’ente per il conseguimento dei propri obiettivi e dai quali, a sua volta, l’amministrazione dipende). La **mappatura degli stakeholder** e il loro coinvolgimento è un esercizio trasversale a tutte le fasi del processo PIAO. Affinché sia utile e significativo, e non formale, è importante che avvenga intorno a quelle che sono state identificate come questioni chiave. Ad esempio, per un’università è logico che la mappatura degli *stakeholder* avvenga per ciascuna area di mandato (didattica, ricerca e la cosiddetta terza missione) o, ancor più efficacemente, per questioni chiave (abbandono, internazionalizzazione della ricerca, formazione post-laurea, ecc.)⁹. Per avere un quadro d’insieme e favorire il dibattito interno e la condivisione, può essere utile riassumere i principali fattori che emergono dall’analisi delle risorse e delle capacità, nonché dall’analisi dell’ambiente esterno in una matrice SWOT. Occorre evitare un lungo elenco di fattori e utilizzare la matrice non in sostituzione dell’analisi ma accanto ad altri sistemi informativi e come base per le discussioni strategiche.

Tabella 3 - La matrice SWOT

	Punti di forza (S)	Punti di debolezza (W)
Opportunità (O)	Opzioni strategiche che sfruttano i punti di forza per cogliere le opportunità	Opzioni strategiche che riescono a cogliere le opportunità, superando i punti di debolezza.
Minacce (T)	Opzioni strategiche che usano i punti di forza per contrastare, eludere o contenere le minacce	Opzioni strategiche che riducono al minimo i punti di debolezza e che riescono ad eludere o contenere le minacce

Uno strumento prezioso per l’analisi di contesto interno è la mappatura dei processi, volta a costruire la catena di generazione del VP e a migliorare efficienza ed efficacia in seguito alla reingegnerizzazione degli stessi. Tale mappatura va svolta una sola volta e in maniera integrata e utile anche per le finalità della lotta alla corruzione e della promozione della trasparenza e della programmazione delle risorse umane e finanziarie necessarie per il raggiungimento degli obiettivi di VP, di performance e anticorruzione. L’analisi alimenterà la SottoSezione 2.1) Valore Pubblico, al fine di avere una visione complessiva dell’ambiente di riferimento e pianificare gli obiettivi di VP con la consapevolezza dei rischi e delle opportunità. Andrà richiamata, ma non duplicata, nella SottoSezione 2.3) Anticorruzione. Gli output dell’analisi strategica interna ed esterna potranno essere usati in varie fasi del PIAO ed anche per altre attività di gestione dell’amministrazione. Ad es., la mappatura dei processi è funzionale sia all’analisi organizzativa, sia alla mappatura dei rischi corruttivi, sia ad interventi di analisi e valutazione della spesa. Con riferimento alla mappatura dei rischi corruttivi si rinvia alla metodologia di analisi del rischio come indicato da ANAC nell’allegato 1 al PNA 2019.

⁹ Per una più approfondita trattazione del processo di mappatura, classificazione e coinvolgimento degli stakeholder si rinvia alle Linee Guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche, n. 4 del 2019, del DFP. https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG_Valutazione_partecipativa_28-11.pdf.

Analogamente, l'analisi delle competenze sarà utile per la SottoSezione salute professionale del PIAO, ma ancor più alla funzione di gestione del personale. In sintesi, l'analisi strategica dovrebbe portare l'ente a meglio percepire e cogliere le opportunità nonché a sviluppare le capacità di riconfigurare l'organizzazione e le competenze professionali.

Fase II - Analisi strategica e mappatura degli stakeholder

Attori chiave	Vertice politico e amministrativo	Struttura incaricata coord. PIAO	Direttori generali e dirigenti	Responsabili di funzione	Stakeholder esterni ed interni
Attività	• Definisce priorità politiche e key issues per il futuro; identifica i principali elementi del contesto che possono favorire o ostacolare la strategia	• Indirizza e supporta metodologicamente l'applicazione degli strumenti di analisi: ○ <i>Raccolta informazioni</i> ○ <i>Analisi</i> ○ <i>Predisposizione di matrici di sintesi</i>	• Partecipano in incontri di brainstorming facilitati dalla strutt. di coord. e contribuiscono a identificare punti di forza e di debolezza dell'ente e fattori ambientali	• Conducono, per competenza, in collaborazione con i DG e con il supporto di strutt. di coord., analisi: ○ <i>Rischi</i> ○ <i>Processi</i> ○ <i>Competenze</i>	• Partecipano in incontri di brainstorming facilitati dalla struttura incaricata di coordinamento del PIAO e contribuiscono a identificare punti di forza e di debolezza
Tempistica	Entro ottobre (circa 3 mesi prima dell'approvazione del PIAO)				
Output	Atto di indirizzo politico Lista delle questioni chiave	Matrice SWOT Mappatura e classificazione degli stakeholder	-	Mappatura dei processi Mappatura delle competenze	-

Fase 3: Identificazione del Valore Pubblico e delle strategie per conseguirlo

Le fasi precedenti hanno preparato il terreno per la fase centrale del processo PIAO: la formulazione della strategia di medio-lungo periodo funzionale al raggiungimento di esplicativi e specifici Obiettivi di VP (OVP). Ma quali caratteristiche devono avere gli obiettivi?

Per quanto riguarda gli obiettivi di VP, è fondamentale il principio della **selettività**: data la limitazione delle risorse disponibili, l'amministrazione può includere nel PIAO solo quegli obiettivi di VP che, oltre ad essere rilevanti ed urgenti, sono anche realisticamente raggiungibili nell'arco temporale del PIAO. La partecipazione dei principali *stakeholder* interni ed esterni, le priorità politiche e la propedeutica analisi della domanda e delle risorse, consentono di essere selettivi senza essere arbitrari. Gli OVP vanno **misurati in termini di impatto multidimensionale** di una politica o di un progetto sui bisogni a cui l'amministrazione è chiamata a rispondere e sul benessere della collettività di riferimento: occorrerà quindi misurare ciascun obiettivo di VP con più di un indicatore in grado di coglierne gli aspetti sociali, ambientali, economici, sanitari, ecc.

Oltre alla formulazione sintetica degli obiettivi e indicatori di VP, occorre identificare i fattori (elementi e *stakeholder*) che lo condizionano (questo è semplice se è stata svolta una buona analisi strategica nella fase precedente). L'identificazione dei fattori condizionanti il VP sarà fondamentale nella formulazione delle strategie che mirano a conseguirlo (e quindi degli obiettivi strategici e degli indicatori pluriennali). Si raccomanda anche una riflessione sulle conseguenze derivanti dal non raggiungimento degli obiettivi di VP. Ciò aiuta la discussione in termini di priorità / selezione tra le diverse questioni strategiche / obiettivi di VP. A parità di obiettivi di VP, si confronteranno le diverse alternative strategiche in termini di probabilità e costi di realizzazione.

La **chiarezza** degli obiettivi e la definizione **partecipata**, in particolare, rendono più efficace mobilitare gli *stakeholder* interni ed esterni verso il loro raggiungimento. Una volta pianificati gli obiettivi di VP è opportuno condividerli e comunicarli assieme alla strategia sia agli *stakeholder* interni sia a quelli esterni (amministrazioni con cui esiste interdipendenza nel soddisfare i medesimi bisogni pubblici, con cui tessere relazioni collaborative e gli stessi beneficiari).

Fase III: Identificazione del Valore Pubblico e delle strategie per conseguirlo

Attori chiave	Vertice politico e amministrativo	Struttura incaricata coord. PIAO	Direttori generali e dirigenti	Responsabili di funzione	Stakeholder esterni
Attività	<ul style="list-style-type: none"> Valuta la congruenza tra obiettivi di VP e ambiti e priorità definiti dal contesto di riferimento 	<ul style="list-style-type: none"> Supporta il vertice nella trasformazione delle questioni chiave in obiettivi prioritari di VP 	<ul style="list-style-type: none"> In qualità di responsabili degli obiettivi di VP, partecipano alla loro definizione assieme al vertice politico e alla struttura di coordinamento 	<ul style="list-style-type: none"> Valutano la disponibilità delle risorse (incluse le competenze professionali) rispetto agli obiettivi 	<ul style="list-style-type: none"> Partecipano con il loro punto di vista all'identificazione degli obiettivi di VP
Tempistica	Entro ottobre (circa 3 mesi prima dell'approvazione del PIAO)				
Output	Primo elenco degli obiettivi di VP, delle strategie attuative e degli indicatori di impatto			Prima stima delle risorse e preliminare identificazione dei rischi. Eventuali modifiche agli OVP, alle strategie, agli indicatori di impatto	Eventuali modifiche agli OVP, alle strategie, agli indicatori di impatto

Fase 4: Definizione degli obiettivi di performance operativa e di anticorruzione e trasparenza. Integrazione con la programmazione economico-finanziaria. Integrazione con il sistema di prevenzione della corruzione.

Per ciascun obiettivo di VP, e relative strategie attuative o di impatto, si identificano gli obiettivi operativi di performance e gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza che porteranno, in una catena di causa-effetto, alla generazione del VP atteso¹⁰.

Gli obiettivi operativi vanno misurati tramite indicatori di efficienza ed efficacia operativa e di avanzamento, meglio illustrati nei Manuali Operativi, e vanno programmati alla luce delle risorse e dei rischi, rispondendo ai seguenti quesiti:

- Quali risorse economico-finanziarie servono per conseguire gli obiettivi operativi?
- Quali rischi possono impedire all'amministrazione di conseguire gli obiettivi di performance operativa e di VP e favorire fenomeni corruttivi e di cattiva amministrazione?

Obiettivi di performance secondo il d.lgs. 150/2009:

Gli obiettivi di performance faranno riferimento principalmente a: attuazione di piani e programmi; soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi; modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali; sviluppo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi; miglioramento dell'efficienza nell'impiego delle risorse, anche grazie a digitalizzazione e semplificazione; qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; promozione delle pari opportunità, della piena accessibilità (art. 8, d.lgs. 150/2009).

Obiettivi di anticorruzione e trasparenza

L'obiettivo della creazione di valore pubblico può essere raggiunto avendo chiaro che la prevenzione della corruzione e la trasparenza sono dimensioni del e per la creazione del valore pubblico, di natura trasversale per la realizzazione della missione istituzionale di ogni amministrazione.

Per favorire la creazione di valore pubblico, un'amministrazione dovrebbe prevedere obiettivi strategici di anticorruzione e trasparenza che fanno riferimento ad esempio: al rafforzamento dell'analisi dei rischi e delle misure di prevenzione con riguardo alla gestione dei fondi europei e del PNRR; all'incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni, da parte degli stakeholder sia interni che esterni.

materia di spesa di personale, non potendo in ogni caso comportare maggiori oneri per la finanza pubblica, deve essere orientata agli Obiettivi di VP che si vogliono realizzare. Oltre alle risorse finanziarie, è necessario ragionare anche sulle altre risorse di cui l'amministrazione dispone, ad esempio il patrimonio immobiliare, le risorse informatiche, ecc. È importante a tal fine che il responsabile del bilancio sia parte attiva nell'Integration Team e si coordini con i responsabili dei vari obiettivi inseriti nel PIAO.

Per rispondere alla seconda domanda, nella Fase 2 è stata svolta l'analisi strategica del contesto esterno ed interno e sono stati mappati i processi e i relativi rischi che possono ostacolare il raggiungimento degli obiettivi.

Gli obiettivi di prevenzione della corruzione e della trasparenza sono previsti come contenuto obbligatorio della Sottosezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO. Essi vanno programmati dall'organo di indirizzo dell'Amministrazione alla luce delle peculiarità di ogni ente e degli esiti

¹⁰ I contenuti relativi a questa fase sono stati elaborati tenendo conto delle indicazioni del documento ANAC: Indicazioni per la definizione della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza del Piano integrato di attività e organizzazione – PIAO. 23 luglio 2025. Si veda: <https://www.anticorruzione.it/documents/91439/323199888/Anac+-Indicazioni+definizione+sottosezione+Rischi+corruttivi+e+trasparenza+PIAO+-+23.07.2025.pdf/9c40ebef-0b0c-16bf-d760-659b81a1b97b?t=1754396687947>

dell'attività di monitoraggio sul Piano in modo che siano funzionali alle strategie di creazione del VP, pur mantenendo anche una propria valenza autonoma (cfr. §. 3.1.1. PNA 2022).

Va garantita una correlazione diretta fra gli obiettivi strategici di prevenzione della corruzione e gli obiettivi di performance organizzativa e individuale. Vale la pena richiamare che la sezione Rischi corruttivi e trasparenza può essere oggetto di consultazione aperta a tutti prima dell'approvazione della stessa.

Nella presente Fase 4, dopo aver definito gli obiettivi di prevenzione della corruzione e della trasparenza, va sviluppato - sotto la guida del RPCT - il processo di gestione del rischio attraverso la valutazione e il trattamento dello stesso, secondo le indicazioni fornite da ANAC nei PNA e in particolare nell'allegato 1 al PNA 2019. L'approccio valutativo ivi descritto comporta l'elaborazione di un giudizio qualitativo sul livello di esposizione a rischio abbinato ad ogni evento, articolato in basso, medio, alto, altissimo (cfr. All. 1) PNA 2019, p. 28). A tal fine è necessario tenere conto da un lato degli indicatori di rischio (fase di identificazione), e dall'altro dei fattori abilitanti la corruzione (fase di analisi), per poi stabilire quali azioni intraprendere per ridurre il rischio stesso come previamente individuato (fase di misurazione e ponderazione). 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 cosiddetti fattori abilitanti della corruzione (Cfr. Box 9 pag. 27 all. 1 al PNA 2019) è possibile comprendere i fattori di contesto che agevolano gli eventi rischiosi, in modo da poter 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 (Cfr. 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).

La stretta collaborazione tra tutti i soggetti coinvolti nel predisposizione del PIAO portano ad una migliore identificazione dei rischi, delle misure per contrastarli e degli indicatori.

È necessario che le amministrazioni si concentrino, oltre che sui processi relativi agli obiettivi di VP e di performance, anche su tutti restanti processi che per le caratteristiche proprie del contesto interno o esterno delle diverse amministrazioni, presentino l'esposizione a rischi corruttivi significativi e che quindi siano presidiati da misure idonee di prevenzione. Diversamente, si rischierebbe di erodere proprio il valore pubblico a cui le politiche di prevenzione sono rivolte. Deve infatti rimanere l'attenzione per la realtà ordinaria e specifica di ogni ente con riguardo a tutti i processi di particolare rilievo, tenendo conto anche delle aree a maggior rischio individuate dal legislatore (art. 1, co.16, l. 190/2012; art. 6, d.l 80/2021 e art. 6, DM 132/2022).

Fase IV: Definizione degli obiettivi di performance operativa e di anticorruzione e trasparenza. Integrazione con la programmazione economico-finanziaria. Integrazione con il sistema di prevenzione della corruzione.

Attori chiave	Vertice politico e amministrativo	Struttura incaricata coordinamento PIAO	Direttori generali e dirigenti	Responsabili di funzione	Cittadini e altri stakeholder
Attività	<ul style="list-style-type: none"> Definiscono gli obiettivi strategici di anticorruzione e trasparenza 	<ul style="list-style-type: none"> Indirizza e supporta metodologicamente i dirigenti nella traduzione degli obiettivi di VP in obiettivi operativi di performance, assicurando selettività, adeguatezza e relazione causa-effetto tra performance e VP. Facilita il confronto tra responsabili degli obiettivi e responsabili delle funzioni. 	<ul style="list-style-type: none"> Definiscono gli obiettivi di performance. Si confrontano con i responsabili di funzione per meglio comprendere le esigenze e le implicazioni degli obiettivi in termini di risorse e rischi. Collaborano in particolare con il RPCT per l'attività risk management 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabile di bilancio: Utilizza i dati dall'analisi strategica e dal confronto obiettivi-risorse per identificare azioni di recupero dell'efficienza ed eventuali tagli. RPCT: Utilizza dati dall'analisi strategica e si confronta anche con i responsabili degli obiettivi per individuare rischi e misure. Similarmenete per digitalizzazione, semplificazione, pari accesso, ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> Partecipano nella valutazione delle performance attraverso <i>customer satisfaction</i>, valutazione partecipativa, valutazione a 360°, ecc. Partecipano nell'ambito del monitoraggio sulla sezione Rischi corruttivi e trasparenza mediante canali di ascolto, indagini (da condurre ad esempio mediante questionari online o altre metodologie idonee come focus group o interviste) per rilevare profili non valutati o ritenuti importanti dall'amministrazione/ente e per proporre nuove misure (cfr.PNA 2022, § 5.3).
Tempistica		Entro novembre (circa 2 mesi prima dell'approvazione del PIAO)			
Output	Obiettivi di anticorruzione e trasparenza	-	Obiettivi operativi di performance e relativi indicatori e analisi dei rischi	Quantificazione delle risorse. Valutazione e trattamento dei rischi. Definizione di obiettivi relative a ciascuna funzione.	Report integrato del PIAO

Fase 5: Definizione delle azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale

L'assetto istituzionale e organizzativo è uno strumento importante a disposizione dell'amministrazione per conseguire i suoi obiettivi. Renderlo funzionale alla strategia di medio-lungo periodo richiede innanzitutto un'analisi dell'assetto attuale. A livello istituzionale, ci si chiede se la generazione di VP necessita della collaborazione di altri soggetti siano essi altre PA, imprese, organizzazioni non profit o cittadini. La precedente mappatura degli *stakeholder* dovrebbe aiutare a rispondere a questa domanda.

A livello organizzativo, ci si chiede se l'assetto attuale sia funzionale agli obiettivi, se per ciascuno di essi sia possibile identificare chiaramente un responsabile e un gruppo di persone che detengono le competenze necessarie. L'analisi organizzativa va oltre l'organigramma e ha ad oggetto anche i meccanismi di coordinamento e di scambio di informazioni. Da tale analisi discendono azioni di

Possibili azioni di salute organizzativa

- a) revisione della macro-organizzazione e/o della micro-organizzazione per migliorare gli assetti di governance interni;
- b) ridefinizione del dimensionamento delle strutture organizzative per potenziare alcune strutture maggiormente correlate agli obiettivi da perseguire;
- c) modifica della composizione qualitativa del personale delle unità organizzative, andando ad individuare profili professionali coerenti agli obiettivi e prevedendo, poi, nella fase di programmazione di attivare processi di mobilità interni.

insieme di attività tra loro correlate e, pertanto, da programmare in modo sinergico: valorizzazione delle persone, formazione, innovazione tecnologica, creazione di nuovi modelli organizzativi, ricorso al lavoro agile, e, più in generale, la riqualificazione di tutte le leve di gestione del capitale umano.

È cruciale l'adozione di una strategia unitaria di gestione dell'organizzazione e del capitale umano, quindi dell'intera Sezione 3) del PIAO, basata sulla **centralità delle competenze**. Condizione abilitante per garantire il ciclo virtuoso fra salute organizzativa e salute professionale è connettere le persone all'organizzazione e questa connessione è assicurata dalle competenze, ossia quell'insieme di conoscenze, capacità e comportamenti richiesti per svolgere efficacemente un determinato lavoro e agire un preciso ruolo in un determinato contesto di lavoro. La presenza di classificazione delle professioni (SP Sistemi professionali)

competency based favorisce la connessione fra obiettivi, strutture organizzative, processi e persone. Si richiamano qui le Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle PA adottate con decreto del Ministro della PA del 22 luglio 2022¹¹ e il Framework delle

diversa intensità: protocolli d'intesa e accordi di collaborazione con soggetti terzi, revisioni all'organigramma, creazione di gruppi di lavoro interdipartimentali, meccanismi di scambio dati, ecc.

Questa fase del PIAO comprende complessivamente un

Possibili azioni di salute professionale

Le azioni di miglioramento della salute professionale (di reclutamento e di sviluppo) vanno programmate in modo funzionale agli obiettivi di VP e di performance:

- Rilevazione e classificazione di profili professionali e competenze (derivante dall'analisi strategica della Fase 2) e confronto con le competenze funzionali agli obiettivi VP e di performance.
- Programmazione del fabbisogno di personale: da un confronto tra competenze professionali e obiettivi discendono i fabbisogni di competenze che l'amministrazione dovrà soddisfare.
- Programmazione delle azioni interne per la copertura dei fabbisogni (mobilità interna tra settori/aree/dipartimenti; meccanismi di progressione di carriera; modifica della distribuzione del personale fra servizi/ settori/ aree; riqualificazione funzionale (formazione e/o percorsi di affiancamento; *job enlargement* attraverso la riscrittura dei profili professionali)
- Programmazione delle azioni esterne per la copertura dei fabbisogni (mobilità esterna in/out o altre forme di assegnazione temporanea di personale tra PA quali comandi e distacchi e con il mondo privato tramite convenzioni; ricorso a forme flessibili; concorsi; stabilizzazioni)
- Rilevazione dei fabbisogni formativi del personale: la conoscenza dei divari di competenze permette la programmazione delle azioni di sviluppo professionale di *upskilling* e *reskilling* correlate alle competenze critiche e/o strategiche rispetto agli obiettivi di VP e di performance perseguiti dall'amministrazione, differenziate per profili professionali e definite in coerenza con le azioni interne ed esterne adottate per la copertura dei fabbisogni di personale.
- Programmazione, attuazione e valutazione delle azioni formative.

¹¹ Definizione di linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche. 22 luglio 2022. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/09/14/22A05127/sg>

competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale, adottato con decreto del Ministro della PA del 23 giugno 2023¹². Più recentemente, il progetto Ri.Va – Risorse umane per il Valore Pubblico, nell’ambito del PNRR, prevede la definizione di un *Framework Human Resource Management Competency Based* e di un applicativo software - HRM TOOLKIT (*Minerva*) per l’implementazione di un processo di programmazione e gestione strategica valido per tutte le amministrazioni, adattato in funzione delle peculiarità dei diversi comparti¹³.

In questa fase avviene la programmazione dei fabbisogni di competenze: questi si stimano così come emergono da un confronto tra competenze disponibili/carenti all’interno dell’ente e competenze richieste per il perseguitamento degli obiettivi di VP e di performance definiti nelle fasi precedenti del PIAO. Vengono poi definiti i fabbisogni (in termini di numero, competenze e profili professionali del personale) necessari per conseguire gli obiettivi. Si prosegue definendo le modalità di acquisizione di tali competenze attraverso il mix di possibili azioni precedentemente descritte. In tale ambito rientra anche la programmazione delle azioni formative, connesse alle competenze da rafforzare e potenziare. Nella pianificazione delle attività formative, specifica SottoSezione del PIAO, si definiscono gli obiettivi formativi annuali e pluriennali secondo le indicazioni metodologiche e operative fornite dalla Direttiva del Ministro sulla formazione del marzo 2023¹⁴. Si procede, grazie alla rilevazione dei divari formativi, a definire dei percorsi formativi personalizzati, evitando una formazione generalista a pioggia. La formazione del personale è parte centrale dei processi di pianificazione e programmazione delle amministrazioni pubbliche nonché misura generale di prevenzione della corruzione; essa deve essere coordinata e integrata con gli obiettivi di VP e di performance, trovando una piena integrazione nel ciclo della performance e con le più ampie politiche di reclutamento, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane. Inoltre, ai sensi della Direttiva del Ministro per la PA del 14.01.2025, la formazione è uno specifico obiettivo di performance, che ciascun dirigente deve assicurare attraverso la partecipazione attiva dei dipendenti¹⁵. La Sezione Organizzazione e Capitale umano include diverse forme di partecipazione sindacale come descritte nella Tabella 2.

Fase V: Definizione delle azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale

Attori chiave	Vertice politico e amministrativo	Struttura incaricata coordinamento PIAO	Direttori generali e dirigenti	Responsabili di funzione e sindacati
Attività	<ul style="list-style-type: none"> Rappresenta l’amministrazione in accordi interistituzionali Approva il piano del fabbisogno di personale 	<ul style="list-style-type: none"> Indirizza e supporta metodologicamente il collegamento tra obiettivi e azioni organizzative e gestione del personale 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborano con il responsabile dell’organizzazione e il responsabile del personale nella programmazione delle azioni organizzative e delle competenze da acquisire 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Responsabile organizzazione</i>: programma gli interventi alla macro- e microstruttura <i>Responsabile GRU</i>: programma i fabbisogni di personale <i>Responsabile formazione</i>: definisce la strategia e gli obiettivi formativi. <i>RPCT</i>: si raccorda con il Responsabile della formazione per definire la misura generale di prevenzione della formazione. <i>Responsabile inserimento persone con disabilità</i>: definisce i relativi obiettivi Restano ferme le modalità di relazioni sindacali previste dalle vigenti norme
Tempistica	Entro dicembre (circa 1 mese prima dell’approvazione del PIAO)			
Output	Eventuali accordi di collaborazione tra PA	-	-	Azioni organizzative. Piano dei fabbisogni di personale; Piano delle assunzioni; Piano della formazione.

¹² Decreto del Ministro per la PA sulle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale. 28 giugno 2023. https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM_competenze_trasversali_personale_non_dirigenziale.pdf

Si veda il Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana, elaborato dalla SNA nell’ambito delle Linee guida di accesso alla dirigenza <https://sna.gov.it/home/attivita/ricerca/progetti-di-ricerca/progetti-in-corso/competenze-per-la-pa/>

¹³ <https://www.riva.gov.it/>

¹⁴ Direttiva: Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Marzo 2023. https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/documenti/Ministro%20PA/Zangrillo2023_marzo/Direttiva_formazione.pdf

¹⁵ Si veda: https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva_MinistroPA_14.01.2025_formazione.pdf

Fase 6: Monitoraggio e valutazione, rendicontazione e comunicazione

Questa fase mira a fornire indirizzi metodologici utili a realizzare in modo rigoroso ed integrato le attività di monitoraggio, valutazione, oltreché di rendicontazione e comunicazione tramite il Report del PIAO. Il quadro legislativo attuale fornisce indicazioni analitiche per il monitoraggio delle SottoSezioni Valore pubblico e Performance, che avviene secondo quanto stabilito dal D.Lgs. n. 150 del 2009, e della sezione Rischi corruttivi e trasparenza, secondo le indicazioni dell'ANAC. La Sezione Organizzazione e capitale umano va monitorata in coerenza con gli obiettivi di performance dall'OIV/Nucleo di valutazione.

Le presenti Linee Guida – in continuità con le indicazioni già fornite da ANAC nel PNA 2022¹⁶ – raccomandano di affiancare al monitoraggio per singola SottoSezione un **monitoraggio integrato** volto ad evidenziare il contributo dell'organizzazione e del personale, delle misure di mitigazione dei rischi e di promozione della trasparenza, e degli obiettivi operativi, alle strategie di generazione del VP. Tale monitoraggio integrato è il presupposto del Report integrato del PIAO a cui contribuiscono tutti i componenti del GdL integrato. I responsabili degli obiettivi e quelli delle varie funzioni non si limitano alla sezione PIAO di propria competenza ma collaborano in una attività di monitoraggio improntata al confronto e agli aggiornamenti reciproci.

Se nella fase di definizione del PIAO la **direzione del processo** parte dall'alto – identificazione degli obiettivi di VP – e si derivano aspetti più operativi e funzionali relativi alle performance, ai rischi e all'organizzazione e al personale, in fase di monitoraggio, misurazione e valutazione delle performance si parte dal basso, quindi in direzione opposta: si misura il grado di attuazione delle azioni riguardanti il reclutamento e la formazione delle competenze professionali, delle azioni di innovazione organizzativo e di organizzazione del lavoro agile, le misure di gestione dei rischi, gli obiettivi di performance organizzativa e individuale. I risultati intermedi saranno in grado di segnalare le criticità che potrebbero erodere parzialmente o impedire totalmente la creazione di VP, consentendo all'amministrazione di intervenire tempestivamente. A tal fine, occorre che il monitoraggio delle singole Sezioni e SottoSezioni (secondo norme e Linee Guida specifiche vigenti) sia integrato e che i dati, oltre ad essere affidabili e corrispondenti alle esigenze conoscitive dei decisori, siano canalizzati ad essi con tempi e modi compatibili con le azioni correttive che si renderanno necessarie.

TEMPISTICA PIAO (Fasi 1-5 del processo)								
4 mesi prima dell'approvazione del PIAO Anno N			3 mesi prima dell'approvazione del PIAO Anno N		2 mesi prima dell'approvazione del PIAO Anno N		1 mese prima dell'approvazione del PIAO Anno N	
Indice	Presentazione e metodologica	Sezione 1) Anagrafica	SottoSezione 2.1) Valore Pubblico	SottoSezione 2.2) Performance	SottoSezione 2.3) Anticorruzione	SottoSezioni 3.1-3.2) Organizzazionale 3.3-3.4) Capitale Umano	Sezione 4) Monitoraggio	Approvazione del PIAO Anno N+1

TEMPISTICA REPORT PIAO								
4 mesi prima dell'approvazione del REPORT del PIAO Anno N+2			3 mesi prima dell'approvazione del REPORT del PIAO Anno N+2		2 mesi prima dell'approvazione del REPORT del PIAO Anno N+2		1 mese prima dell'approvazione del REPORT del PIAO Anno N+2	
Indice	Presentazione e metodologica	Sezione Anagrafica	Sezione Monitoraggio	SottoSezioni 3.1-3.2) Organizzazionale 3.3-3.4) Capitale Umano	SottoSezione 2.3) Anticorruzione	SottoSezione 2.2) Performance	SottoSezione 2.1) Valore Pubblico	Approvazione del REPORT del PIAO Anno N+2

¹⁶ ANAC in particolare ha evidenziato nel § 6 della Parte generale che “Tale monitoraggio pone le condizioni per verificare la sostenibilità degli obiettivi organizzativi e delle scelte di pianificazione fatte nel PIAO, volti al raggiungimento del valore pubblico. Il monitoraggio integrato si aggiunge e non sostituisce quello delle singole sezioni di cui il PIAO si compone. Da qui l'importanza di capire quali sono le modalità di coordinamento fra il monitoraggio della sezione del PIAO dedicata alla prevenzione della corruzione e trasparenza e quello delle altre sezioni, ognuna delle quali ha un proprio responsabile”.

Nella progettazione del sistema di reporting, che comprende i report intermedi ai decisori interni e il Report integrato a valenza esterna, si deve tener conto delle esigenze dei diversi destinatari, della rilevanza rispetto alle aree di responsabilità; dell'attendibilità delle informazioni; della tempestività delle azioni correttive. I report intermedi sono periodici e hanno una cadenza che dipende dall'oggetto della misurazione e dalle specifiche organizzative dell'amministrazione.

Il **Report integrato del PIAO**, che ingloba la Relazione sulle performance, è uno strumento di miglioramento gestionale e strategico grazie al quale l'amministrazione può riprogrammare obiettivi e risorse tenendo conto dei risultati ottenuti nell'anno precedente e migliorando progressivamente il funzionamento del sistema. È uno strumento di *accountability* attraverso il quale l'amministrazione può rendicontare agli *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati ottenuti e gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi programmati¹⁷. Particolare attenzione va dedicata al monitoraggio annuale dello stato di avanzamento degli impatti attesi associati agli obiettivi di VP tenendo conto di quantità e qualità delle risorse disponibili.

La selettività del PIAO comporta che nel Report integrato siano riportati unicamente i risultati raggiunti in relazione a obiettivi di performance organizzativi direttamente funzionali al VP e obiettivi individuali dei dirigenti che hanno contribuito direttamente al raggiungimento di tali obiettivi. Si ricorda che, come indicato nelle LG 1/2017 del DFP, non inserire alcune aree di attività nel Piano (e quindi neanche nel Report) non significa non monitorarle: per tutti gli obiettivi organizzativi e individuali non presenti nel PIAO, l'amministrazione prevede, sempre nel SMVP, adeguate modalità per la loro rappresentazione, formalizzazione, misurazione, valutazione e rendicontazione.

Con riferimento al monitoraggio e alla valutazione delle performance e degli impatti, vale la pena di richiamare il tema della **valutazione partecipativa**, già disciplinata dalle LG n. 4/2019 e ribadita

Benefici della Valutazione Partecipativa

- Miglioramento della qualità delle politiche e dei servizi pubblici e promozione dell'innovazione
- Rafforzamento della coesione sociale e del senso di appartenenza alla collettività, mobilitazione di risorse e capitale sociale presenti in un dato territorio
- Riduzione dei conflitti e rafforzamento della fiducia nelle istituzioni
- Integrazione della gestione delle performance nei processi politici in un'ottica di *evidence-based policy*
- Miglioramento dell'uso delle informazioni di performance da parte di dirigenti, politici, cittadini
- PIAO e Report integrato meno autoreferenziali

dalla Direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale” del 28 novembre 2023. All'interno di un rapporto collaborativo tra PA e cittadini, utenti e altri *stakeholder*, il processo di valutazione può essere guidato prevalentemente: dall'amministrazione (partecipativa) oppure dai cittadini (civica). È fondamentale dotarsi, a tal fine, di una mappatura degli *stakeholder*, in primis delle diverse categorie di utenti che verranno selezionati per co-valutare le performance. Poi, occorre selezionare le attività

oggetto di valutazione. Le LG n. 4/2019 indicano quali ambiti prioritari quelli caratterizzati da basse performance o alta conflittualità con l'utenza (reclami, contenziosi, ecc.), rilevanti per la collettività e centrali rispetto alla missione istituzionale. Occorre, poi, riportare l'eventuale mutamento del contesto nel periodo di riferimento e l'aggiornamento del quadro delle risorse umane, strumentali e finanziarie, con riferimento sia alla quantità che alla qualità (salute) delle stesse nonché la relativa incidenza sul grado di raggiungimento degli obiettivi.

Con riferimento al **monitoraggio anticorruzione e trasparenza**, posto in capo al RPCT, ANAC ha stigmatizzato il ruolo marginale attribuitogli nel processo di gestione del rischio, benché ne rappresenti una fase fondamentale, evidenziando una debole cultura del monitoraggio: troppo spesso, è stato considerato come un adempimento o come una fase di minor rilievo rispetto a quella della

¹⁷ Linee guida per la Relazione annuale sulla performance, DFP, n. 3/2018. <https://performance.gov.it/linee-guida-la-relazione-annuale-sulla-performance>

programmazione¹⁸. Il monitoraggio rappresenta uno snodo cruciale del processo di gestione del rischio, volto sia a verificare l'effettiva attuazione delle misure di prevenzione programmate sia l'effettiva capacità della strategia programmata di contenere il rischio corruttivo. Questa attività consente, in una logica sequenziale e ciclica che ne favorisce il continuo miglioramento, di introdurre azioni correttive e di adeguare la Sottosezione rischi corruttivi e trasparenza del PIAO ai cambiamenti e alle dinamiche dell'amministrazione.

Alla fase 6) si collega anche la **valutazione delle performance individuali**. Una gestione strategica del personale, basata sulle competenze e collegata agli obiettivi di VP e di performance, consente di definire una valutazione delle performance individuali non arbitraria e meno soggettiva. Due aspetti chiave sono la capacità di collegare performance organizzative e performance individuali e il ricorso a meccanismi premiali che vanno oltre la leva monetaria, come ad esempio quelli riguardanti lo sviluppo professionale e la carriera. All'esito della valutazione individuale possono far seguito interventi di formazione allorquando gli scostamenti di performance siano attribuibili alla mancanza di determinate competenze. Come verrà chiarito dal Manuale Operativo, i contenuti del sistema di valutazione della performance individuale possono essere totalmente o parzialmente (solo il top management) inclusi nel PIAO oppure gestiti tramite documenti dedicati.

Il d.lgs. 74/2017, di modifica del d.lgs. 150/2009, assegna all'OIV la responsabilità, con il supporto dei dirigenti ed avvalendosi anche delle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione, di verificare l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati nel periodo di riferimento, in base al SMVP in vigore presso l'amministrazione, e, sulla base di quanto rilevato, di formulare eventuali proposte di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo. Questo anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione. A tal fine, la norma garantisce anche l'accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione e la possibilità di ottenere senza ritardo l'accesso a tutti gli atti e documenti in ritenuti utili.

I benefici dei sistemi in oggetto dipendono, pertanto, da un **uso effettivo delle informazioni** da parte dei dirigenti pubblici e gli altri decisori e stakeholder.

Gli utilizzatori potenziali delle informazioni di performance e di anticorruzione sono i politici, i cittadini e le associazioni della società civile, i dirigenti pubblici. I possibili usi delle informazioni di performance devono andare oltre l'uso formale, ossia il mero adempimento della redazione e pubblicazione del PIAO.

Fase VI: Monitoraggio e valutazione, rendicontazione e comunicazione

Attori chiave	Vertice politico e amministrativo	Struttura incaricata coordinamento PIAO	Direttori generali e dirigenti	Responsabili di funzione	Cittadini e altri stakeholder
Attività	<ul style="list-style-type: none"> • Approva il Report integrato, verificando l'avanzamento o il conseguimento degli obiettivi di VP e la corretta rappresentazione di criticità emerse nell'anno di riferimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Indirizza e supporta metodologicamente DG e responsabili di funzione nel monitoraggio, valutazione e rendicontazione delle performance. • L'OIV attesta lo stato di attuazione degli obblighi di trasparenza e fornisce suggerimenti al 	<ul style="list-style-type: none"> • Attori fondamentali dotati di leve decisionali e responsabilità; monitorano le performance, intervenendo tempestivamente sulla struttura e le risorse. • Usano le informazioni di performance per migliorare l'organizzazione, le competenze e i risultati 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorano le performance, intervenendo tempestivamente sulla struttura e le risorse. • Usano le informazioni di performance per migliorare l'organizzazione, le competenze e i risultati 	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipano nella valutazione delle performance attraverso <i>customer satisfaction</i>, valutazione partecipativa, valutazione a 360°.

¹⁸ “Non si riconosce la dovuta importanza agli esiti del monitoraggio come fondamento di partenza per la progettazione futura delle misure e quindi come elemento imprescindibile di miglioramento progressivo del sistema di gestione del rischio. Il monitoraggio va concepito come la base informativa necessaria per un Piano che sia in grado di anticipare e governare le criticità, piuttosto che adeguarvisi solo a posteriori”. PNA 2022.

		<p>RPCT per superare le criticità emerse in fase di monitoraggio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parere preventivo e vincolante sulla adozione del SMVP • Monitoraggio sul funzionamento complessivo del SMVP (Relazione sul funzionamento) • Monitora su base triennale la coerenza tra la Sezione Organizzazione e Capitale umano e gli obiettivi di performance • Valida il Report (sezione VP e Performance) 	<p>migliorare l'organizzazione, le competenze e i risultati</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il RPCT monitora l'attuazione e l'adeguatezza delle misure di prevenzione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserire esempi su anticorruzione
Tempistica	Tra febbraio e giugno	Periodicamente e tra febbraio e giugno	Periodicamente	Periodicamente	Periodicamente
Output	Report integrato del PIAO	Report integrato del PIAO	Report integrato del PIAO	Report integrato del PIAO	Report integrato del PIAO

Fase 7: Manutenzione, riesame e aggiornamento del PIAO

Per quanto il sistema di programmazione, misurazione e valutazione sia stato sviluppato seguendo le indicazioni metodologiche del quadro normativo e di queste Linee Guida, si rende necessaria una sua manutenzione nel tempo e un aggiornamento ogni volta ci siano evoluzioni significative dell'ambiente o dell'amministrazione stessa.

Quando ricorrere a **variazioni infrannuali del PIAO**? Le amministrazioni aggiornano il PIAO, secondo le modalità disciplinate nel proprio SMVP, nelle seguenti fattispecie indicate a titolo esemplificativo:

- modifiche *normative* che impattano sull'amministrazione;
- modifica dell'*organizzazione* dell'ente;
- modifiche degli obiettivi di VP, delle performance, delle misure anticorruzione e trasparenza, delle azioni di miglioramento della salute amministrativa;
- fatti corruttivi rilevanti o ipotesi di disfunzioni amministrative significative intercorse
- ecc.

La struttura preposta al coordinamento, con il supporto della STP, è chiamata ad autovalutare il PIAO tra giugno e agosto, in vista del successivo ciclo. A tal fine, si può fare riferimento ai principi guida descritti nel capitolo 2 che, in tale fase, divengono veri e propri **criteri di qualità del PIAO**: funzionalità al Valore Pubblico; selettività, adeguatezza in termini di qualità degli obiettivi e degli indicatori e dei soggetti principali; integrazione; partecipazione; chiarezza e sequenzialità.

Inoltre, va prestata particolare attenzione ad alcune condizioni abilitanti quali adeguatezza della STP in termini quantitativi e di competenze, partecipazione del vertice politico-amministrativo, livello di informatizzazione del sistema, presenza di un sistema professionale *competence based*, livello di condivisione e conflittualità della valutazione individuale, collegamento tra sistemi di valutazione individuale e di sviluppo del personale, uso delle informazioni di performance nelle decisioni.

Infine, ogni amministrazione aggiorna annualmente il Sistema di Misurazione e Valutazione (SMV), come previsto dal d.lgs. 150/2009, che deve tenere conto dell'adozione del PIAO e dell'orientamento al VP. Come specificato all'inizio del paragrafo 4, nel SMV, che deve diventare integrato, vanno specificati fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo come declinato nelle presenti Linee Guida; procedure di conciliazione dei conflitti valutativi; modalità d'integrazione tra i vari sistemi di controllo; modalità d'integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Fase VII: Manutenzione e aggiornamento del PIAO

Attori chiave	Vertice politico e amministrativo	Struttura preposta al coordinamento	Direttori generali e dirigenti	Responsabili di funzione e sindacati
Attività	<ul style="list-style-type: none"> • Accoglie e promuove i suggerimenti dell'OIV sulle azioni di miglioramento progressivo del PIAO e del Report integrato 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenzione e miglioramento continuo del PIAO/Report (anche aggiornamento infrannuale del PIAO) 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervengono nelle diverse fasi del PIAO/Report migliorando le attività di analisi, programmazione e valutazione secondo le indicazioni dell'OIV 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervengono nelle diverse fasi del PIAO/Report migliorando le attività di analisi, programmazione e valutazione secondo le indicazioni dell'OIV • Sindacati: confronto su eventuali modifiche al SMVP ai sensi dell'art. 5, comma 3, lettera c) – CCNL 2019-2021
Tempistiche	Quando necessario			
Output		Relazione annuale sul funzionamento del SMVP Relazione annuale del RPCT	Azioni di miglioramento del PIAO/Report da adottare prima del ciclo successivo.	

Come fare le variazioni infrannuali di PIAO:

La variabilità delle condizioni ambientali esterne o delle condizioni interne dell'ente così come l'esito del monitoraggio periodico delle performance e delle misure di prevenzione della corruzione può portare ad azioni correttive che andranno a modificare il PIAO: negli obiettivi, nelle risorse, negli attori, ecc. Il PIAO – inteso come processo e come documento – deve avere la giusta flessibilità per consentire tali cambiamenti. Le revisioni al documento vanno fatte in modo aggregato e non frammentato, vanno comunicate in modo puntuale (al fine di consentire un'agevole identificabilità), e vanno pubblicate nella sezione Amministrazione trasparente del sito dell'amministrazione e nel portale PIAO.

4) CONTENUTI DEL PIAO E DEL REPORT (RINVIO AL MANUALE OPERATIVO)

Le presenti LG costituiscono un supporto utile alle PA di tutti i comparti per organizzare il processo di predisposizione del PIAO in modo da favorire la valorizzazione dei contributi da parte dei vari soggetti interni ed esterni all'amministrazione. Invece, la struttura e i contenuti di ogni SottoSezione del PIAO sono inseriti all'interno dei Manuali Operativi, ai quali si rinvia. Ognuno è contestualizzato per comparto e cluster di PA ed è costruito per supportare praticamente gli operatori nella definizione dei contenuti di ogni singola SottoSezione, fornendo loro un vademecum orientativo, e mettendo a loro disposizione una “cassetta degli attrezzi” composta da proposte di schede e format operativi, di tassonomie di indicatori, di esempi tratti da buone pratiche.

Al momento sono stati prodotti i Manuali Operativi di: Ministeri e altre amministrazioni delle funzioni centrali; Regioni; Province; Città Metropolitane e Comuni. I Manuali Operativi delle amministrazioni degli altri comparti e cluster verranno rilasciati successivamente e a valle delle interlocuzioni con i soggetti rappresentativi dei vari comparti e cluster di PA.

Tabella 5 – Contestualizzazione della struttura e dei contenuti del PIAO per comparto

STRUTTURA PIAO/REPORT	Ministeri e altri enti centrali	Regioni	Città Metropolitane, Province e Comuni	Università e EPR	Aziende Sanitarie
PRESENTAZIONE					
SEZIONE 1) ANAGRAFICA					
SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE					
2.1) Valore Pubblico	Sulla base dell'Atto d'Indirizzo del Ministro: <ul style="list-style-type: none">Analisi di contesto, obiettivi di VP e strategie attuative e indicatori di impatto nel PIAO	Sulla base del Piano di Mandato del Governatore: <ul style="list-style-type: none">Analisi di contesto, obiettivi di VP e strategie attuative nel <i>Piano Strategico</i>Piano strategico o analogo documento dovrebbe contenere gli OVP. Il DEFR definisce le risorse legate agli OVPDeclinazione di dettaglio di obiettivi di VP e strategie attuative e indicatori di impatto nel PIAO	Sulla base del Piano di Mandato del Sindaco o Presidente: <ul style="list-style-type: none">Analisi di contesto, obiettivi di VP e strategie attuative e indicatori di impatto nel DUP-SeSRichiamo ed eventuale aggiornamento nel PIAO	Sulla base del Piano di Mandato del Rettore/Rettrice: <ul style="list-style-type: none">Analisi di contesto, obiettivi di VP e strategie attuative e indicatori di impatto nel <i>Piano Strategico (per le Università)</i> o nel <i>Piano delle Attività (per gli EPR)</i> e poi richiamati ed eventualmente aggiornati nel PIAOoppure direttamente nel PIAO sia per le Università che per gli EPR (assorbendo il <i>Piano Triennale Attività</i>)	Sulla base dei sistemi nazionali di misurazione e valutazione NSG, PNE-Agenas, ecc. e delle indicazioni regionali (<i>Piano sociosanitario regionale</i> , ob. di mandato dei DG e ob. annuali): <ul style="list-style-type: none">Analisi di contesto, obiettivi di VP e strategie attuative e indicatori di impatto
2.2) Performance	<ul style="list-style-type: none">Obiettivi operativi e indicatori di performance	<ul style="list-style-type: none">Obiettivi operativi e indicatori di performanceAzioni di semplificazione, accessibilità, pari opportunità...	<ul style="list-style-type: none">Obiettivi operativi nel DUP-SeOObiettivi gestionali nel PEGObiettivi e indicatori di performance nel PIAO	<ul style="list-style-type: none">Obiettivi operativi e indicatori di performance	<ul style="list-style-type: none">Obiettivi operativi e indicatori di performance <i>Sistemi di controllo di gestione e Budget annuale</i>
2.3) Rischi corruttivi e Trasparenza	<ul style="list-style-type: none">Obiettivi anticorruzione e trasparenzaValutazione dei rischiMisure e indicatori anticorruzione	<ul style="list-style-type: none">Obiettivi anticorruzione e trasparenzaValutazione dei rischiMisure e indicatori anticorruzione	<ul style="list-style-type: none">Obiettivi anticorruzione e trasparenzaValutazione dei rischiMisure e indicatori anticorruzione	<ul style="list-style-type: none">Obiettivi anticorruzione e trasparenzaValutazione dei rischiMisure e indicatori anticorruzione	<ul style="list-style-type: none">Obiettivi anticorruzione e trasparenzaValutazione dei rischiMisure e indicatori anticorruzione
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO					
3.1) Organizzazione	<ul style="list-style-type: none">Azioni e indicatori di organizzazione	<ul style="list-style-type: none">Azioni e indicatori di organizzazione	<ul style="list-style-type: none">Azioni e indicatori di organizzazione	<ul style="list-style-type: none">Azioni e indicatori di organizzazione	<ul style="list-style-type: none">Azioni e indicatori di organizzazione
3.2) Organizzazione del Lavoro Agile	<ul style="list-style-type: none">Azioni e indicatori del LA	<ul style="list-style-type: none">Azioni e indicatori del LA	<ul style="list-style-type: none">Azioni e indicatori del LA	<ul style="list-style-type: none">Azioni e indicatori del LA	<ul style="list-style-type: none">Azioni e indicatori del LA
3.3.1) Fabbisogno del personale	<ul style="list-style-type: none">Azioni e indicatori di reclutamento	<ul style="list-style-type: none">Azioni e indicatori di reclutamento	<ul style="list-style-type: none">Indirizzi generali per il fabbisogno nel DUP-SeOAzioni e indicatori di reclutamento nel PIAO	<ul style="list-style-type: none"><i>Suddivisione punti organico nel Piano per il reclutamento del personale docente e ricercatore, PTA</i>Azioni e indicatori di reclutamento nel PIAO	<ul style="list-style-type: none"><i>Indicazioni regionali verso le aziende e gli enti del SSR.</i>Azioni e ind. di reclutamento nel PIAO
3.3.2) Formazione del personale	<ul style="list-style-type: none">Azioni e indicatori di formazione	<ul style="list-style-type: none">Azioni e indicatori di formazione	<ul style="list-style-type: none">Azioni e indicatori di formazione	<ul style="list-style-type: none">Azioni e indicatori di formazione	<ul style="list-style-type: none">Azioni e ind. di formazione
SEZIONE 4) MONITORAGGIO					

5) LEGENDA DEGLI ACRONIMI

ANAC	Autorità Nazionale AntiCorruzione
ANCI	Associazione Nazionale Comuni Italiani
ANVUR	Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca
ARAN	Agenzia per la Rappresentanza Negoziale delle Pubbliche Amministrazioni
BES	Obiettivi di benessere equo e sostenibile
CAF	Common Assessment Framework
CCNL	Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro
CERVAP	Centro di Ricerca sul VAlore Pubblico
CNEL	Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro
DEFR	Documento di Economia e Finanza Regionale
DFP	Dipartimento della Funzione Pubblica
DG	direttore generale
DUP-SeO	Documento Unico di Programmazione. Include la Sezione Strategica (SeS) e la Sezione Operativa (SeO).
EPR	Enti pubblici di ricerca
GdLI	Gruppo di lavoro integrato o integration team
GRU	Gestione delle risorse umane
HRM	Human resources management (v. anche GRU)
INPS	Istituto Nazionale della Previdenza Sociale
LA	Lavoro Agile
LG	Linee Guida
MI	Ministero dell'Interno
MO	Manuale Operativo
MIT	Ministero delle infrastrutture e dei trasporti
MUR	Ministero dell'Università e della Ricerca
NdV	Nucleo di Valutazione
OCSE	Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico
OIV	Organismo Indipendente di Valutazione
OVP	Obiettivi di Valore Pubblico
PA	Pubblica Amministrazione
PEG	Piano Esecutivo di Gestione (enti locali)
PIAO	Piano Integrato di Attività e di Organizzazione
PNA	Piano nazionale anticorruzione
PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
PTA	Personale tecnico amministrativo
RPCT	Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza
SDG	Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU
SMV	Sistema (Integrato) di Misurazione e Valutazione
SMV	Sistema di Misurazione e Valutazione
SMVP	Sistema di misurazione e valutazione della performance
SNA	Scuola Nazionale dell'Amministrazione
SSR	Sistema Sanitario Regionale
STP	Struttura Tecnica Permanente
SWOT	Strengths (punti di forza interni), Weaknesses (punti di debolezza interni, Opportunities (opportunità offerte dall'ambiente esterno) e Threats (minacce o ostacoli posti dall'ambiente esterno).
VP	Valore Pubblico