



PROGETTO



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

INDICE

PREMESSA	2
1) OGGETTO E APPROCCIO DEL PROGETTO “UPIAO”	3
2) OBIETTIVI DEL PROGETTO “UPIAO”	4
3) TEAM DI LAVORO CERVAP PER IL PROGETTO “UPIAO”	4
4) REFERENTI ED ESPERTI UPI PER IL PROGETTO “UPIAO”	4
5) METODOLOGIE DEL PROGETTO “UPIAO”	5
6) CRONOPROGRAMMA DEL PROGETTO “UPIAO”	8
7) IL PRIMO RISULTATO DEL PROGETTO “UPIAO”: FOTOGRAFIA E ANALISI SCIENTIFICA DELLA QUALITÀ DEI PIAO DELLE PROVINCE E POSSIBILI AREE DI MIGLIORAMENTO	9
8) IL SECONDO RISULTATO DEL PROGETTO “UPIAO”: LINEE GUIDA PER LA PREDISPOSIZIONE DEI PIAO DELLE PROVINCE	55
BIBLIOGRAFIA	59
ALLEGATO: LINEE GUIDA OPERATIVE PER LA PREDISPOSIZIONE DEI PIAO DELLE PROVINCE	60



PREMESSA

Il presente lavoro s'inserisce in un momento di trasformazione dell'assetto istituzionale e del modello organizzativo provinciale, proponendo una configurazione di PIAO utile a supportare un percorso di consolidamento e valorizzazione della Provincia.

In attesa e nell'auspicio di un intervento di legislazione ordinaria che, sulla base dei principi costituzionali, definisca con chiarezza il nuovo ordinamento delle Province superando definitivamente le conseguenze della Legge 56/2014, tratteggiamo brevemente il ruolo che la Provincia dovrebbe assumere al fine di governare la creazione di Valore Pubblico Territoriale, ovvero di benessere complessivo e multidimensionale (sia sociale, sia economico, sia ambientale, ecc.) del territorio provinciale.

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

La *traiettoria trasformativa del modello organizzativo* necessita di profondi ripensamenti funzionali a rendere la Provincia quale **Centro di analisi, programmazione e monitoraggio del Valore Pubblico Territoriale**, ovvero degli Obiettivi di Valore Pubblico, degli Obiettivi strategici, degli Obiettivi operativi, degli Obiettivi gestionali e delle relative performance, delle misure di prevenzione dei rischi corruttivi, delle azioni di miglioramento della salute organizzativa, professionale, digitale, economico-finanziaria delle risorse, **a supporto dei Comuni**. Tra le principali esigenze occorre richiamare l'ineludibile necessità di disporre di risorse finanziarie adeguate a coprire il divario accertato tra entrate disponibili e fabbisogni per l'esercizio adeguato delle funzioni fondamentali onde



garantire, in questo modo, l'attivazione delle spese in conto capitale per gli investimenti infrastrutturali e lo sviluppo locale.

In riferimento alla struttura organizzativa, fortemente compromessa dalle manovre finanziarie degli ultimi anni necessita il rafforzamento numerico e competenziale della classe dirigente con la previsione di una figura di Direttore Generale che garantisca un approccio direzionale per progetti e Obiettivi per orientare l'intera azione amministrativa, l'immissione di figure altamente specializzate (tecnici per uffici di progettazione, tecnici e amministrativi per stazioni appaltanti, informatici, operatori finanziari, ecc.) sulle nuove sfide che attendono la Provincia, lo svolgimento di percorsi formativi mirati, l'integrazione e la digitalizzazione dei sistemi informativi, ecc.

1) OGGETTO e APPROCCIO DEL PROGETTO "UPIAO"

Il progetto "UPIAO" è nato dal Progetto *"Province & Comuni - Le Province e il sistema dei servizi a supporto dei Comuni"*, finanziato nell'ambito del PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020 –Fondo FESR FSE– (Asse 3 Rafforzamento della governance multilivello nei programmi di Investimento Pubblico, Azione 3.1.5 – CUP G59F19000090007 – CIG 97800429F7 – Linea di intervento L4 Azione A13). Il progetto ha ad oggetto i Piani Integrati di Attività e di Organizzazione (PIAO) delle Province italiane delle Regioni a Statuto ordinario.

Il presente documento è stato costruito secondo i seguenti **approcci**:

- **approccio "evidence-based"**: le linee guida sono state predisposte sulla base delle risultanze emerse dall'Osservatorio sulla qualità dei PIAO, con estrapolazione delle migliori pratiche;
- **approccio partecipativo**: sono stati utilizzati molti dei suggerimenti emersi dall'incontro del 18 luglio presso la Sede dell'UPI a Roma;
- **approccio visivo**: sono state utilizzate numerose immagini, grafici e tabelle;
- **approccio pratico**: è stato utilizzato un esempio, sulla manutenzione delle strade provinciali, per favorire la comprensione dei format o schede proposti per ogni SottoSezione del PIAO;
- **approccio utile**: sono stati proposti strumenti utili alla predisposizione qualitativa del PIAO, quali schemi e domande guida utilizzabili dagli operatori;
- **approccio sostenibile**: si è proposto un percorso triennale ad implementazione progressiva dei 10 criteri di qualità dei PIAO, eventualmente anticipabile in modo volontario.



2) OBIETTIVI DEL PROGETTO “UPIAO”

Il progetto “UPIAO” si è posto i seguenti 2 Obiettivi:

O1) Fotografia e analisi SCIENTIFICA della qualità dei PIAO 2022-2024 e 2023-2025 delle Province delle Regioni a statuto ordinario, pubblicati entro il 15 giugno 2023, al fine di individuarne punti di forza e aree di miglioramento.

O2) Linee Guida OPERATIVE per la predisposizione dei PIAO delle Province delle Regioni a statuto ordinario, a partire dall’esercizio 2024-2026.

3) TEAM DI LAVORO CERVAP PER IL PROGETTO “UPIAO”

Il Team di Lavoro del progetto “UPIAO” è stato coordinato dal Prof. Enrico DEIDDA GAGLIARDO, Direttore scientifico del Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (www.cervap.it), ed è composto dai seguenti ricercatori e dottorandi e da altri aderenti al CERVAP, i cui curricula si possono scaricare dal sito del Centro di ricerca, nella pagina relativa al [Team CERVAP](#):

- Prof. Michele BIGONI, Reader in Accounting, presso University of Kent;
- Dott. Luca PAPI, RTDA in Economia Aziendale, presso l’Università di Ferrara;
- Dott.ssa Giorgia GOBBO, RTDA in Economia Aziendale, presso l’Università di Ferrara;
- Dott. Riccardo IEVOLI, RTDA in Statistica, presso l’Università di Ferrara;
- Dott.ssa Annalaura FRANCESCONI, Dottoranda di ricerca nel Dottorato in “Environmental sustainability and wellbeing” - Università degli Studi di Ferrara;
- Dott. Vincenzo CORDARO, Dottorando di ricerca nel Dottorato nazionale per la P.A. in "Regulation, management and law of public sector organizations" – capofila Università del Salento, in partnership con altre 11 Università italiane tra cui l’Università di Ferrara;
- Dott. Andrea MARRAS, Provincia di Ferrara;
- Dott. Federico VACCARI, Provincia di Mantova;
- Dott. Francesco PELLECCIA, Comune di Bari.

4) REFERENTI ED ESPERTI UPI PER IL PROGETTO “UPIAO”

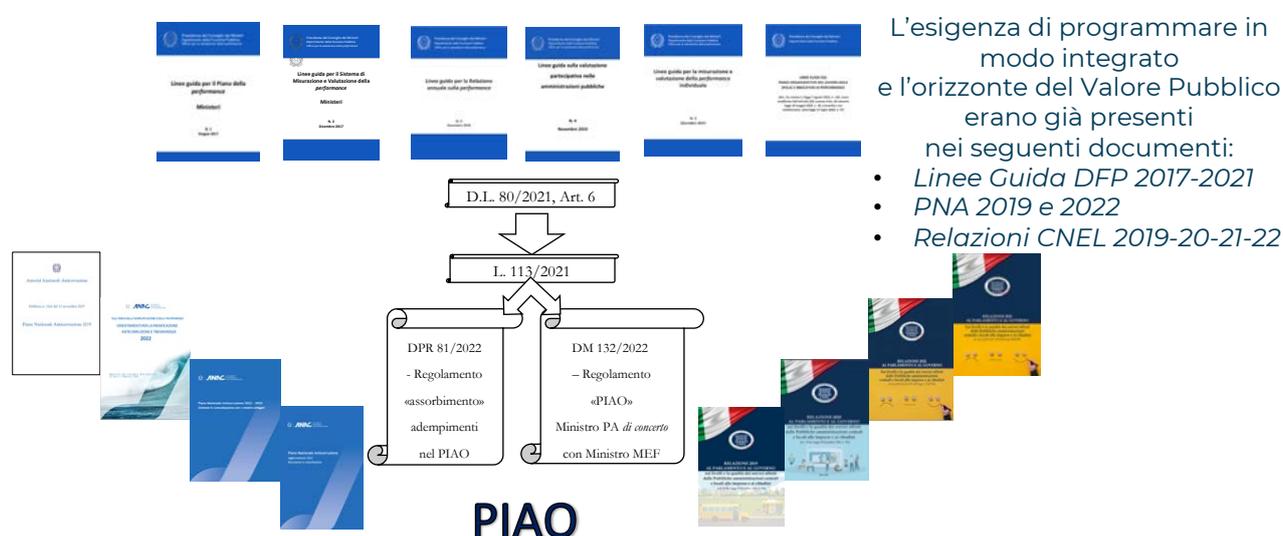
I referenti UPI del Progetto sono stati il Dott. Piero ANTONELLI, il Dott. Gaetano PALOMBELLI, la Dott.ssa Laura LENTINI, il Dott. Andrea PACELLA.

Gli esperti UPI consultati per la stesura delle Linee Guida del Progetto sono stati il Dott. Francesco DELFINO e il Dott. Roberto GERARDI.

5) METODOLOGIE DEL PROGETTO “UPIAO”

L’esigenza di programmare in modo integrato e l’orizzonte del Valore Pubblico sono stati formalizzati normativamente dal D.L. 80/2021, convertito dalla L. 113/2021, e dai decreti attuativi D.P.R. 80/2021 e D.M. 132/2022 che introducono il PIAO (Piano Integrato di Attività e di Organizzazione), ma erano presenti nel quadro istituzionale italiano già dal 2017 per merito delle *Linee Guida DFP 2017-2021*, dei *PNA 2019 e 2022 (e aggiornamento)*, delle *Relazioni CNEL 2019-2020-2021-2022*.

QUADRO NORMATIVO ISTITUZIONALE SUL PIAO



Il PIAO è stato progettato, nelle intenzioni del Legislatore, quale strumento di **programmazione integrata** tra quattro principali contenuti:

- *Obiettivi di Valore Pubblico e loro strategie attuative*
- *Obiettivi operativi di performance*
- *Misure di anticorruzione e trasparenza*
- *Azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale*

DEFINIZIONE DEL PIAO



Il PIAO è uno strumento di **programmazione integrata** tra 4 principali contenuti:

- *Obiettivi di Valore Pubblico e loro strategie attuative*
- *Obiettivi operativi e gestionali di performance*
- *Misure anticorruzione e trasparenza*
- *Azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale*

Ai sensi dello schema di piano tipo allegato al D.M. 132/2022, il PIAO dovrebbe essere strutturato in Sezioni e SottoSezioni, che andrebbero però progettate secondo una logica di “*integrazione funzionale al Valore Pubblico*”.

INQUADRAMENTO E STRUTTURA DEL PIAO

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

Il PIAO è strutturato in Sezioni e SottoSezioni

Le Sezioni e SottoSezioni
Vanno progettate secondo una
logica di «*integrazione funzionale
al Valore Pubblico*»

SEZIONE VP, PERFORMANCE, RISCHI CORRUTTIVI	
PIANIFICAZIONE ALTA o ORIZZONTE DELLA PROGRAMMAZIONE	
SottoSezione + VALORE PUBBLICO	
PROGRAMMAZIONE CENTRALE o LEVA PER CREARE + VP SottoSezione + PERFORMANCE	PROGRAMMAZIONE CENTRALE o LEVA PER PROTEGGERE + VP SottoSezione - RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA)
SEZIONE ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
PROGRAMMAZIONE BASE o PRESUPPOSTO PER + PERFORMANCE - RISCHI + VP	
SEZIONE + SALUTE ORGANIZZATIVA E PROFESSIONALE	
SottoSezione Salute Organizzativa (ORGANIZZAZIONE)	SottoSezione Salute Professionale (CAPITALE UMANO)

I due Obiettivi di ricerca O1 (Fotografia e analisi SCIENTIFICA della qualità dei PIAO 2022-2024 e 2023-2025 delle Province delle Regioni a statuto ordinario) e O2 (Linee Guida OPERATIVE per la predisposizione dei PIAO delle Province delle Regioni a statuto ordinario) sono stati perseguiti secondo le metodologie elaborate dal CERVAP di seguito sintetizzate.

M1) Fotografia e analisi SCIENTIFICA della qualità dei PIAO 2022-2024 e 2023-2025 delle Province delle Regioni a statuto ordinario, pubblicati entro il 15.06.2023, secondo la **metodologia dei 10 criteri di qualità dell'“Osservatorio PIAO”** del CERVAP, riportati in forma tabellare.

QUALITA' STRUMENTO PIAO
Progettazione di una Struttura del documento che favorisca: 1) +Semplificazione: -piani, -adempimenti, -doppioni, -pagine, - tempi 2) +Selettività: pochi Obiettivi selezionati e prioritari 3) +Adeguatezza Obiettivi (+sfidanti) e indicatori (+congrui, +multidimensionali) e target (migliorativi) 4) +Integrazione: verticale (dalle priorità politiche, al Valore Pubblico, alle Performance, alla Salute delle risorse) e orizzontale (tra gestione performance e gestione rischi corruttivi; tra PIAO e Bilancio previsionale) 5) +Funzionalità e orientamento di ogni Sezione e SottoSezione programmatica del PIAO verso il Valore Pubblico: i contenuti di ogni SottoSezione devono essere programmati in modo funzionale a abilitare, creare e proteggere il Valore Pubblico.
QUALITA' SOGGETTI e PROCESSO PIAO
Costituzione di un Integration Team che favorisca: 6) +Partecipazione dei Responsabili delle Sezioni e SottoSezioni PIAO: Integration Team FUNZIONALE 7) +Partecipazione dei Responsabili delle politiche: Integration Team TEMATICO 8) +Partecipazione di utenti e stakeholder: verso il Valore Pubblico riconosciuto e condiviso
Definizione di un Cronoprogramma che favorisca: 9) +Chiarezza su fasi, ruoli, modalità d'interazione e tempi di predisposizione del PIAO: chi fa, che cosa, come e quando 10) Sequenza +VP → +Performance → -Rischi → +Salute

Di seguito i dettagli operativi con cui è stata condotta la fotografia e l'analisi SCIENTIFICA della qualità dei PIAO:

- la **metodologia** di fotografia e analisi è di tipo *descrittivo-esplorativa* (Chiucchi, 2012; Creswell, 2013) e di *comparazione trasversale* (Fattore, 2005);
- lo **strumento di ricerca** utilizzato è la “*Griglia di valutazione della qualità del PIAO*” (Deidda Gagliardo et al., 2023), elaborata nell'ambito degli Osservatori sulla qualità dei PIAO per altre tipologie di PA e contestualizzata per le Province; la griglia di valutazione è stata automatizzata attraverso il **software LimeSurvey**, predisposto e testato dal CERVAP;
- i **documenti valutati** sono i *PIAO 2022-2024 e 2023-2025* e *gli altri documenti (Piani precedenti o contemporanei)* relativi alle 25 Province Italiane (localizzate nelle 15 Regioni a statuto ordinario) che hanno approvato il PIAO 2023-2025 entro il 15.06.2023;

- la **strategia di valutazione** utilizzata è la *double blind evaluation*, con assegnazione **casuale** di ogni Provincia (due PIAO) a due valutatori diversi e anonimi;
- sono stati definiti alcuni **vincoli di incompatibilità**: valutatori dipendenti di Province e Nuclei di Valutazione compresi nel campione non hanno valutato la propria Provincia;
- il **periodo di valutazione** è stato l'intervallo temporale dal 21/06/2023 al 09/07/2023;
- il **numero di valutazioni** è stato *pari a $2*2*25=100$* ;
- il **numero di valutazioni per ogni valutatore** è stato *pari a 8-9 province, corrispondente a 16-18 PIAO per valutatore*;
- gli **item della griglia** oggetto della valutazione sono stati 123.
- l'**iter di valutazione** si è sviluppato in due o tre round:
 - ✓ *I round: doppia valutazione anonima: valutazione di prima istanza;*
 - ✓ *II round: confronto tra le due valutazioni di prima istanza da parte del Coordinamento della Ricerca;*
 - ✓ *III round (eventuale): in caso di divergenze si è proceduto ad una valutazione di seconda istanza (da parte del Coordinamento della Ricerca).*

M2) Predisposizione di Linee Guida OPERATIVE per la redazione dei PIAO delle Province:

- a legislazione vigente**, tenendo conto del DM 25 luglio 2023.
- sulla base di un **approccio “evidence-based”**, con estrapolazione delle **migliori pratiche**;
- secondo un **modello di calibrazione ad hoc (sulle caratteristiche delle Province)**;
- prevedendo un **percorso ad implementazione progressiva (in 3 step annuali)**.

6) CRONOPROGRAMMA DEL PROGETTO “UPIAO”

Il progetto “UPIAO” si è svolto secondo il cronoprogramma riportato nella seguente tabella.

maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre
O1-M1-R1			O2-M2-R2			
Fotografia e analisi SCIENTIFICA della qualità dei PIAO 2022-2024 e dei PIAO 2023-2025 delle Province delle Regioni a statuto ordinario, pubblicati entro il 15 giugno 2023			Linee Guida OPERATIVE per la predisposizione dei PIAO delle Province delle Regioni a statuto ordinario, a partire dall'esercizio 2024-2026.			

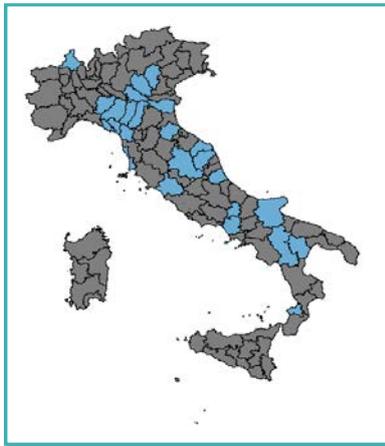
7) IL PRIMO RISULTATO DEL PROGETTO “UPIAO”: FOTOGRAFIA E ANALISI SCIENTIFICA DELLA QUALITÀ DEI PIAO DELLE PROVINCE E POSSIBILI AREE DI MIGLIORAMENTO

Il campione di osservazione del Progetto PIAO è stato costituito, per decisione concordata con UPI, dalle 25 Province situate in Regioni a statuto ordinario che avevano approvato il PIAO entro il 15 giugno 2023. Nelle 25 province indagate risiede circa il **18%** degli abitanti del Paese (Fonte: ISTAT)

OSSERVATORIO PIAO DELLE PROVINCE: *CAMPIONE*

La scelta del **campione di riferimento**

- Province che abbiano approvato i PIAO 2022-2024 e 2023-2025 entro la data del **15/06/2023**



REGIONE	PROVINCIA
ABRUZZO	TERAMO
BASILICATA	POTENZA
CALABRIA	MATERA
CAMPANIA	VIBO VALENTIA
	CASERTA
EMILIA-ROMAGNA	FORLI-CESENA
	MODENA
	PARMA
	PIACENZA
	REGGIO EMILIA
	FERRARA
LAZIO	VITERBO
LIGURIA	LA SPEZIA
LOMBARDIA	MANTOVA
MARCHE	ANCONA
	MACERATA
MOLISE	ISERNIA
PIEMONTE	VERBANO-CUSIO-OSSOLA
PUGLIA	FOGGIA
TOSCANA	LUCCA
	LIVORNO
	MASSA CARRARA
UMBRIA	PERUGIA
VENETO	VICENZA
	VERONA
TOTALE	n = 25

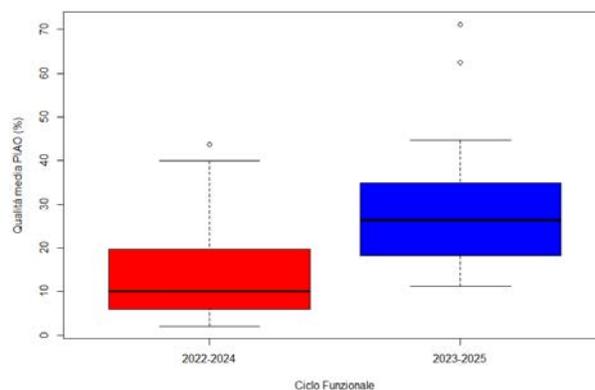
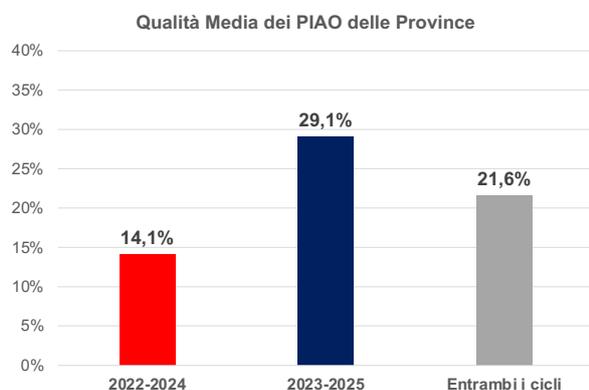
La fotografia e l’analisi SCIENTIFICA della qualità dei PIAO 2022-2024 e dei PIAO 2023-2025 delle Province italiane delle Regioni a statuto ordinario si è basata sui 10 criteri di qualità elaborati dal CERVAP per gli Osservatori sulla qualità dei PIAO e contestualizzati sulle province.

I 10 CRITERI DI QUALITÀ’ DEL PIAO



Qual è il livello di qualità medio dei PIAO 2022-2024 e dei PIAO 2023-2025 delle Province osservate?

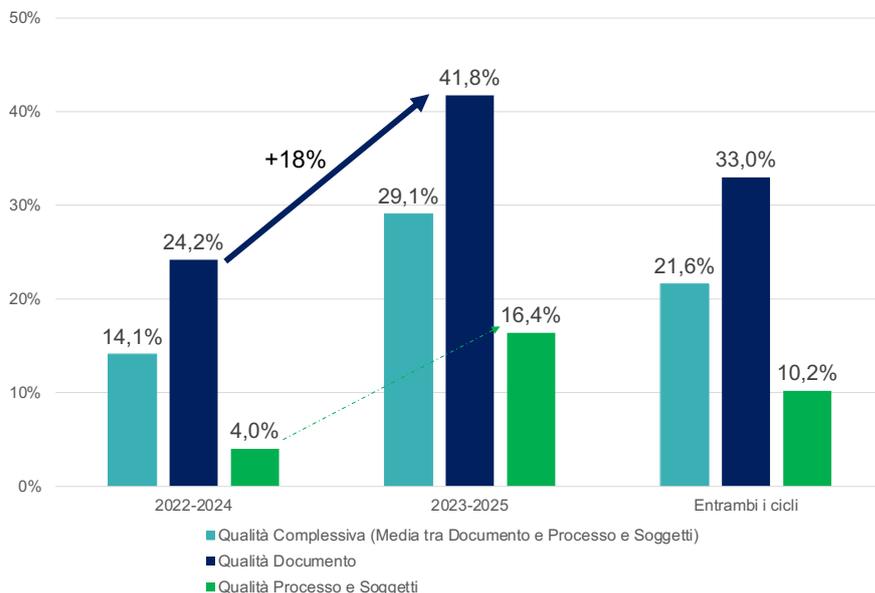
OSSERVATORIO PIAO DELLE PROVINCE: *RISULTATI*



La qualità complessiva dei PIAO (Documento + Processo + Soggetti) fa registrare una significativa variazione media tra i due cicli (+15%), evidenziando un deciso miglioramento rispetto al ciclo di partenza (+17,6% sulla sola qualità del documento; +12,4% sulla qualità del processo e dei soggetti). Il boxplot (o grafico “a scatola”) rosso a sinistra evidenzia una qualità media e mediana basse e una dispersione contenuta, a dimostrazione della ridotta qualità di quasi tutti i PIAO 2022-2024. Il boxplot blu a destra evidenzia una qualità media e mediana più alte e una dispersione più ampia, a dimostrazione dell’allargamento del divario tra i PIAO 2023-2025 peggiori e migliori. È interessante evidenziare come 24 Province su 25 registrino un miglioramento della qualità del PIAO, tra il ciclo 2022 e quello 2023, a dimostrazione dello sforzo complessivo di crescita del campione provinciale.

OSSERVATORIO PIAO DELLE PROVINCE: *RISULTATI*

Qualità Media dei PIAO delle Province



Focalizzandoci sulla sola qualità del documento il miglioramento registrato sale al 17,6%

Focalizzandoci sulla qualità di processo e soggetti il miglioramento si riduce al 12,4%

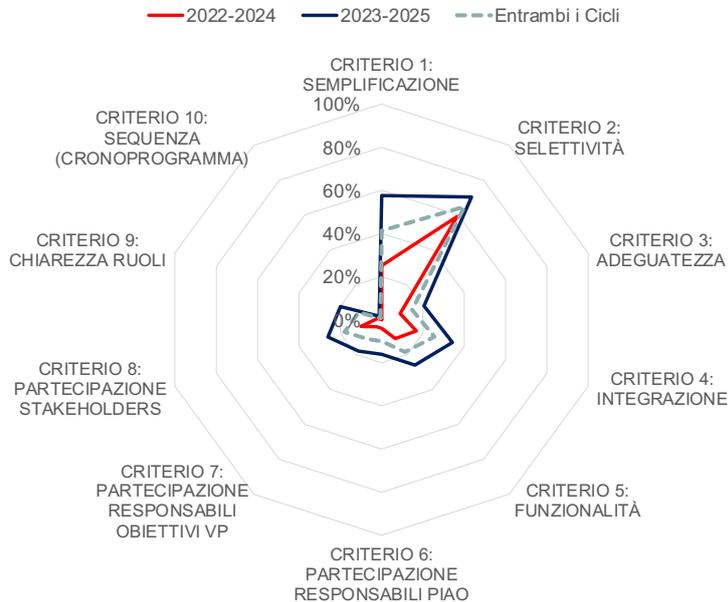
OSSERVATORIO PIAO DELLE PROVINCE: *RISULTATI*

PROVINCIA	QUALITA' DOCUMENTO + PROCESSO E SOGGETTI 2022-2024	QUALITA' DOCUMENTO + PROCESSO E SOGGETTI 2023-2025	DELTA 2023-2022
***	4,0%	44,7%	+40,7%
***	21,7%	62,4%	+40,7%
***	2,0%	34,8%	+32,8%
***	10,0%	41,9%	+31,9%
***	43,7%	71,2%	+27,5%
***	8,0%	34,4%	+26,4%
***	8,0%	32,5%	+24,5%
***	2,0%	25,3%	+23,3%
***	6,0%	28,8%	+22,8%
***	7,4%	27,2%	+19,8%
***	2,0%	15,3%	+13,3%
***	25,2%	38,1%	+12,9%
***	9,3%	21,9%	+12,6%
***	22,6%	34,8%	+12,2%
***	20,3%	30,1%	+9,8%
***	17,9%	26,3%	+8,4%
***	5,0%	11,4%	+6,4%
***	5,0%	11,2%	+6,2%
***	19,2%	25,3%	+6,2%
***	6,2%	12,4%	+6,1%
***	14,0%	16,5%	+2,5%
***	16,3%	17,9%	+1,5%
***	17,0%	18,3%	+1,3%
***	19,7%	20,3%	+0,7%
***	39,9%	24,0%	-16,0%

24 Province su 25 hanno registrato incrementi nella qualità del proprio PIAO, tra il ciclo 2022-2024 e il ciclo 2023-2025

Quali sono i criteri con i migliori livelli di qualità tra le 25 province oggetto di studio?

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: RISULTATI (PANORAMICA CRITERI)



- **Selettività:** sopra la «sufficienza» (60%) specialmente nel 2023-2025
- **Semplificazione:** ottiene la «sufficienza» (60%) nel 2023-2025
- **Integrazione:** supera il 30% nel 2023-2025
- Gli altri criteri rimangono al di sotto del 30%

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: RISULTATI (PANORAMICA CRITERI)

CRITERIO	2022-2024	2023-2025	Entrambi i Cicli	Delta (2023 – 2022)
CRITERIO 1: SEMPLIFICAZIONE	25,2%	57,6%	41,4%	+32,4%
CRITERIO 2: SELETTIVITÀ	59,2%	70,4%	64,8%	+11,2%
CRITERIO 3: ADEGUATEZZA	9,0%	20,6%	14,8%	+11,6%
CRITERIO 4: INTEGRAZIONE	16,8%	34,2%	25,5%	+17,4%
CRITERIO 5: FUNZIONALITÀ	10,8%	26,0%	18,4%	+15,2%
CRITERIO 6: PARTECIPAZIONE RESPONSABILI PIAO	4,0%	16,0%	10,0%	+12,0%
CRITERIO 7: PARTECIPAZIONE RESPONSABILI OBIETTIVI VP	4,0%	18,0%	11,0%	+14,0%
CRITERIO 8: PARTECIPAZIONE STAKEHOLDERS	10,0%	26,0%	18,0%	+16,0%
CRITERIO 9: CHIAREZZA RUOLI	2,0%	20,0%	11,0%	+18,0%
CRITERIO 10: SEQUENZA (CRONOPROGRAMMA)	0,0%	2,0%	1,0%	+2,0%



Da una panoramica dei 10 criteri di qualità, si osserva che nel ciclo 2023-2025 i criteri di semplificazione e selettività registrano i livelli di qualità più alti, mentre i miglioramenti più consistenti tra i due cicli si riconducono alla semplificazione, alla chiarezza dei ruoli e all'integrazione.

Per ognuno dei 10 criteri, nelle pagine seguenti, vengono riportati:

- in primo luogo, la **fotografia** e una **breve analisi SCIENTIFICA dei risultati** ottenuti dall'Osservatorio sulla qualità dei PIAO delle Province, attraverso l'individuazione dei principali punti di forza e di criticità rispetto ai diversi item compresi nel criterio.
- in secondo luogo, le **migliori pratiche** individuate per ogni criterio;
- infine, le possibili **aree di miglioramento**. I suggerimenti inseriti in tale punto verranno poi riportati in forma sistematica nelle Linee Guida OPERATIVE del capitolo 8.

Critero n. 1) SEMPLIFICAZIONE: fotografia e analisi SCIENTIFICA dei risultati

I criteri di qualità del DOCUMENTO

PRESENTAZIONE		
SEZIONE 1) ANAGRAFICA		
SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
2.1 Valore Pubblico	analisi del contesto generale Valore Pubblico generale	analisi di contesto specifiche N obiettivi di Valore Pubblico specifici e relativi indicatori sintetici di VP strategie realizzative specifiche e relativi indicatori analitici di impatto tabelle di coerenza-economico-finanziaria degli N obiettivi di VP
2.2 Performance	obiettivi operativi e performance trasversali (ex Piano della Performance) (Semplificazione e Digitalizzazione) (Piena Accessibilità) (Efficientamento energetico) (ex Piano delle Azioni Positive)	obiettivi operativi e performance funzionali agli N obiettivi di VP
2.3 Prevenzione corruzione e trasparenza	prevenzione della corruzione e trasparenza generale (ex PTPCT)	misure anticorruzione e trasparenza funzionali agli N obiettivi di VP
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
3.1 Organizzazione	organizzazione generale	azioni di sviluppo organizzativo funzionali agli N obiettivi di VP
3.2 Organizzazione del Lavoro Agile	organizzazione generale del lavoro agile (ex POLA)	azioni di organizzazione del lavoro agile funzionali agli N obiettivi di VP
3.3 Fabbisogno del personale	fabbisogno generale del personale (ex Piano del Fabbisogno del personale)	azioni di reclutamento funzionali agli N obiettivi di VP
3.4 Formazione del personale	formazione generale del personale (ex Piano di Formazione del personale)	azioni di formazione funzionali agli N obiettivi di VP
SEZIONE 4) MONITORAGGIO		

**1)
Semplificazione**

- Piani
- Adempimenti
- Doppioni
- Pagine
- +Leggibilità
- +Navigabilità
- Tempi
- Monitoraggi

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: RISULTATI (PER CRITERIO e ITEM)

CRITERIO 1: SEMPLIFICAZIONE				
ITEM	% 2022-2024	% 2023-2025	MEDIO	DELTA
ITEM 1.2) SEMPLIFICAZIONE DEL NUMERO DELLE PAGINE del PIAO rispetto ai PIANI preesistenti Il numero di pagine del PIAO è pari o inferiore al numero complessivo delle pagine dei PIANI Precedenti oppure del PIAO Precedente?	64%	56%	60%	-8%
ITEM 1.1) SEMPLIFICAZIONE AI SENSI DEL DPR L'Amministrazione ha assorbito almeno i Piani previsti dal DPR 81/2022 o ulteriori piani non previsti? I piani previsti dall'art. 1 del DPR 81/2022 sono: PEG/PdP/PdO, PTPCT, Pfab, PForm, POLA, PAP	32%	84%	58%	+52%
ITEM 1.7) SEMPLIFICAZIONE DELLE DUPLICAZIONI (mappatura dei processi) La mappatura dei processi è presente in un'unica sezione del PIAO?	32%	80%	56%	+48%
ITEM 1.6) SEMPLIFICAZIONE DELLE DUPLICAZIONI (organigramma) L'organigramma è presente in un'unica sezione del PIAO?	32%	76%	54%	+44%
ITEM 1.10) SEMPLIFICAZIONE DEI TEMPI DI APPROVAZIONE L'amministrazione ha approvato il PIAO (e quindi tutti i documenti programmatici assorbiti) con un unico atto di approvazione?	8%	80%	44%	+72%
ITEM 1.3) SEMPLIFICAZIONE DEL NUMERO DELLE PAGINE degli allegati rispetto a quelli relativi ai PIANI preesistenti Il numero di pagine degli ALLEGATI al PIAO è pari o inferiore a quello degli allegati dei PIANI precedenti oppure del PIAO precedente?	40%	40%	40%	0%
ITEM 1.4) SEMPLIFICAZIONE DELLE DUPLICAZIONI (analisi di contesto esterno) L'analisi di contesto esterno è presente in un'unica sezione del PIAO?	20%	56%	38%	+36%
ITEM 1.5) SEMPLIFICAZIONE DELLE DUPLICAZIONI (analisi di contesto interno) L'analisi di contesto interno è presente in un'unica sezione del PIAO?	12%	52%	32%	+40%
ITEM 1.8) SEMPLIFICAZIONE NELL'UTILIZZO DEL DOCUMENTO Il PIAO è navigabile dall'utenza?	12%	28%	20%	+16%
ITEM 1.9) SEMPLIFICAZIONE DEI MONITORAGGI L'amministrazione prevede un sistema integrato di monitoraggio del PIAO?	0%	24%	12%	+24%

Tra i punti di forza, nel ciclo 2023-2025 ben **7 item su 10 superano il livello di qualità del 50%**.

Tra le criticità si segnala che, nella media tra i due cicli, soltanto in 1 PIAO su 10 si propone un **monitoraggio integrato** di ente e di territorio, perdendo così l'opportunità di favorire il ruolo della Provincia quale punto di riferimento territoriale desumibile dall'art. 6, comma 8 del DL 80/2021: "Gli

enti locali con meno di 15.000 abitanti provvedono [...] al monitoraggio delle performance organizzative anche attraverso l'individuazione di un ufficio associato tra quelli esistenti in ambito provinciale o metropolitano”.

Quanti sono i «Piani dei piani»?

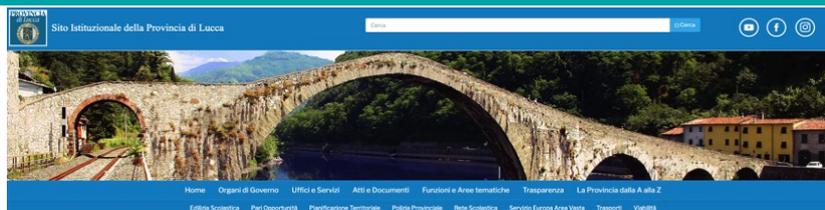
Per «Piano dei piani» si intende un PIAO che include soltanto alcuni riferimenti a documenti già approvati in precedenza, attraverso diversi atti amministrativi. Per il ciclo 2022-2024 **oltre la metà dei PIAO** (13 su 25) possono essere definiti quali «Piani dei piani», con una media di sole **10 pagine** per PIAO. Per il ciclo 2023-2025 **1 solo PIAO su 25** può essere definito come «Piano dei piani» ed è composto da sole 5 pagine che rimandano agli altri documenti (non assorbiti).

Critério n. 1) SEMPLIFICAZIONE: migliori pratiche

Si riportano le migliori pratiche in tabella e si segnala, come *best practice*, l'esperienza della Provincia di Lucca per la navigabilità del proprio PIAO.

PROVINCIA	CICLO DI FUNZIONAMENTO	CRITERIO 1 SEMPLIFICAZIONE
LUCCA	2023-2025	100%
LUCCA	2022-2024	80%
FERRARA	2023-2025	80%
MACERATA	2023-2025	80%
PARMA	2023-2025	80%
PIACENZA	2023-2025	80%

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: BUONE PRATICHE



Home / PIAO della Provincia di Lucca

PIAO della Provincia di Lucca

Il Documento Unico di Programmazione (DUP) e il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) della Provincia di Lucca sono il prodotto di un processo coordinato dalla Direzione Generale che svolge il ruolo di regia della programmazione, coinvolgendo gli Amministratori e il personale dell'Ente, facendo ricorso sulla Conferenza dei Dirigenti e su tutti gli uffici con i quali sono stati numerosi momenti di interazione.

Il PIAO della Provincia di Lucca si rifugge ad un modello digitale per rendere più immediata la visione d'insieme e più semplice l'approfondimento dei diversi argomenti trattati dal Piano ed in esso integrati. La struttura della pagina web rispetta le quattro sezioni previste dallo schema tipo del decreto ministeriale - convertito in Legge n. 113/2021: la scheda anagrafica (sezione 1), il valore pubblico, la performance e l'anticorruzione (sezione 2), la sezione dedicata al capitale umano e all'organizzazione (sezione 3) e, infine, la sezione del monitoraggio (sezione 4).

Per facilitare l'accesso ai vari contenuti è stata inserita l'immagine di seguito riportata, che rappresenta, mettendoli in relazione, gli argomenti principali del piano come un insieme di "sfere", ogni "sfera" è collegata attraverso link alle 4 sezioni e alle sottosezioni sottostanti. Dalla posizione centrale si accede ai sei valori pubblici della Provincia di Lucca e ai relativi beneficiari (gli stakeholder: le cittadine e i cittadini, i Comuni, le organizzazioni e associazioni del territorio, utenti dei servizi che la Provincia è chiamata a svolgere, si tratta degli attori chiave da coinvolgere in tutte le fasi del ciclo della performance, dall'individuazione degli obiettivi, al monitoraggio intermedio fino alla valutazione dell'output).

La Provincia intende proseguire nel percorso di miglioramento continuo del processo di programmazione strategica e operativa, migliorandone sempre più la qualità, l'efficacia e la trasparenza.



Sezione 1
Scheda anagrafica dell'ente



Sezione 2
Valore pubblico, performance ed anticorruzione



Sezione 3
Organizzazione e capitale umano



Sezione 4
Monitoraggio

Critério n. 1) SEMPLIFICAZIONE: aree di miglioramento

Per semplificare l'architettura programmatica delle Province, si individuano le seguenti aree di miglioramento.

Aree di miglioramento della SEMPLIFICAZIONE	
-pagine	Contenere il numero massimo delle pagine del documento principale tra le 100 e le 150.
+documenti assorbiti	Integrare nel PIAO anche i contenuti di documenti non previsti dal DPR 81/2022, laddove ciò semplifichi la programmazione della Provincia.
+distinzione tra contenuti adempimentali e contenuti funzionali	Articolazione di ogni SottoSezione del PIAO in due parti: una parte generale (destinata ad accogliere adempimenti generali relativi all'intera amministrazione) e una parte funzionale (destinata ad accogliere contenuti funzionali agli Obiettivi di Valore Pubblico pianificati nella relativa SottoSezione).
-duplicazioni analisi di contesto esterno	Inserire l'analisi di contesto esterno generale nel DUP SeS e il suo eventuale aggiornamento nel PIAO – SottoSezione “Valore Pubblico”. Inserire una sola analisi di contesto esterno generale in apertura della SottoSezione “Valore Pubblico”, rimandando alla SottoSezione Anticorruzione (tramite link) per la sola valutazione d'impatto, come previsto dal PNA 2022. L'analisi di contesto esterno generale provinciale potrebbe essere utilizzata dai singoli comuni del territorio provinciale per i propri PIAO, rafforzando il ruolo della Provincia quale soggetto di riferimento tra i comuni del relativo territorio. Inserire eventuali analisi di contesto specifiche, tramite semplici matrici con punti di forza e di debolezza interni ed esterni (ad es. Analisi SWOT) come presupposto di ogni Obiettivo di Valore Pubblico il quale diventa, a sua volta, la risposta al punto di forza o di debolezza indicato.
-sovrapposizione, frammentazione della programmazione e del monitoraggio del territorio provinciale	Strutturare una funzione di supporto per la programmazione e il monitoraggio del territorio provinciale, da mettere a disposizione dei Comuni: Provincia “casa dei Comuni” o Centro di analisi, programmazione e monitoraggio del Valore Pubblico Territoriale.
-duplicazioni analisi di contesto interno	Inserire una sola analisi di contesto interno in apertura della Sezione “Organizzazione e Capitale Umano”.
-allegati	Inserire un solo allegato per ogni SottoSezione del PIAO, contenendo al massimo il numero dei contenuti e delle pagine. Ad esempio, inserire un unico allegato per la SottoSezione “Anticorruzione e Trasparenza” con un indice navigabile, seguito dall'ordinata esposizione delle mappature generali dei processi e dagli obblighi di pubblicazione, ecc..
+leggibilità	Prestare attenzione alla forma comunicativa del testo, onde favorire una maggior comprensione da parte degli stakeholder (portatori di interesse), ad esempio attraverso un linguaggio semplice, dei box illustrativi e delle infografiche.
+navigabilità	Inserire dei link ipertestuali dall'indice alle singole parti del documento e viceversa. Sono utili anche mappe del Valore Pubblico navigabili.
doppia versione digitale (sintetica e analitica)	Predisporre una versione sintetica (di circa 10-15 pagine) oltre alla versione analitica (di 100-150 pagine). Pubblicare la versione sintetica nella homepage del sito istituzionale dell'ente, in evidenza.

Critero n. 2) SELETTIVITÀ: fotografia e analisi SCIENTIFICA dei risultati

I criteri di qualità del DOCUMENTO

SEZIONE VP, PERFORMANCE, RISCHI CORRUTTIVI	
PIANIFICAZIONE ALTA o ORIZZONTE DELLA PROGRAMMAZIONE SottoSezione + VALORE PUBBLICO (pochi e prioritari obiettivi di Valore Pubblico)	
PROGRAMMAZIONE CENTRALE o LEVA PER CREARE + VP SottoSezione + PERFORMANCE (pochi e prioritari obiettivi di performance)	PROGRAMMAZIONE CENTRALE o LEVA PER PROTEGGERE + VP SottoSezione - RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA) (poche e prioritarie misure anticorruzione)
SEZIONE ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
PROGRAMMAZIONE BASE o PRESUPPOSTO PER + PERFORMANCE – RISCHI + VP SEZIONE + SALUTE ORGANIZZATIVA E PROFESSIONALE (poche e prioritarie azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale)	
SottoSezione Salute Organizzativa (ORGANIZZAZIONE)	SottoSezione Salute Professionale (CAPITALE UMANO)

2)
Selettività
Poco ma buono

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: RISULTATI (PER CRITERIO e ITEM)

CRITERIO 2: SELETTIVITA'				
ITEM	% 2022-2024	% 2023-2025	MEDIO	DELTA
ITEM 2.1) SELETTIVITÀ SCHEDA ANAGRAFICA Le informazioni anagrafiche sono rappresentate in forma SELETTIVA?	80%	88%	84%	+8%
ITEM 2.3) SELETTIVITÀ STRATEGIE Le Strategie (o Obiettivi Strategici) sono presenti in QUANTITÀ LIMITATA?	76%	76%	76%	0%
ITEM 2.4) SELETTIVITÀ OBIETTIVI DI PERFORMANCE Gli Obiettivi di Performance sono collegati agli Obiettivi Individuali all'interno del PIAO?	72%	60%	66%	-12%
ITEM 2.5) PRESENZA OBIETTIVI DI PERFORMANCE TRASVERSALI Nel PIAO sono presenti Obiettivi di Performance Trasversali delle tipologie indicate dalla normativa?	48%	84%	66%	+36%
ITEM 2.2) SELETTIVITÀ OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO Gli Obiettivi di Valore Pubblico sono selettivi?	20%	44%	32%	+24%

Nel ciclo 2023-2025 si registra un notevole **sforzo di selettività** nella scelta dei contenuti, da parte delle Province analizzate.

Considerando entrambi i cicli, soltanto in 3 PIAO su 10 si riscontra una definizione **ad hoc** degli **Obiettivi di VP**.

Criterio n. 2) SELETTIVITA': migliori pratiche

Si segnala l'esperienza della Provincia di Ferrara per la selezione di 2 soli Obiettivi di Valore Pubblico, definiti sulla base della Missione Istituzionale e attraverso l'analisi del contesto.

PROVINCIA	CICLO DI FUNZIONAMENTO	CRITERIO 2 SELETTIVITÀ
LUCCA	2023-2025	100%
LUCCA	2022-2024	100%
FERRARA	2023-2025	100%
PIACENZA	2023-2025	100%
FORLÌ-CESENA	2023-2025	100%
MANTOVA	2023-2025	100%
FOGGIA	2022-2024	100%

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: BUONE PRATICHE

**2)
Selettività
Obiettivi di Valore Pubblico**

Provincia di Ferrara



OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO						INDICATORI DI IMPATTO						
Linea di mandato	Cod.	Collegamento	Denominazione	Responsabile	Utenti/STK	Dimensione benessere	Formula	Baseline 2022	Target 2023	Target 2024	Target 2025	Fonte
Provincia gestore autorevole del sistema stradale	VP1	OS 14	Riduzione dei feriti in incidenti stradali sulle strade provinciali - MISSIONE 10	Capozzi Luca	Automobilisti e Cittadini	SOCIALE	Indice lesività per le strade provinciali (dati relativi all'anno 2019-2020-2021)	Media dei 3 anni 143,9 feriti per 100 incidenti	-3% =139,6	-5% =136,7	-7% =133,8	Istat (1)
Provincia protagonista del sistema scolastico	VP2	OS 11 OS 12	Aumento della percentuale dei residenti di età 9-24 anni diplomati sul totale popolazione 9-24 anni MISSIONE 4	Capozzi Luca Laghi Walter	Studenti e famiglie	SOCIALE /ECONOMICO	Percent. 2019-2020-2021	Percent. media dei 3 anni 27,6%	+2% =29,6	+3% =30,6	+4% =31,6	Istat (2)

Criterio n. 2) SELETTIVITA': aree di miglioramento

Per favorire la focalizzazione delle Province sulle principali priorità programmatiche, si suggeriscono le seguenti aree di miglioramento.

Aree di miglioramento della SELETTIVITÀ	
<i>Pochi ma buoni Obiettivi di Valore Pubblico, con le relative strategie attuative</i>	<i>Individuare espliciti Obiettivi di Valore Pubblico ad hoc</i> , con il coinvolgimento della governance politica, evitando generiche dichiarazioni di principio sul miglioramento del benessere. <i>Selezionare, con il coinvolgimento della governance politica</i> , tra tutti gli <i>Obiettivi di VP</i> possibili, quelli ritenuti <i>prioritari</i> nel contesto spazio-temporale specifico di riferimento. <i>Distinguere, con il coinvolgimento della governance politica</i> , tra <i>Obiettivi di VP e Obiettivi strategici</i> : i primi pianificano l'effetto delle strategie sul benessere del territorio provinciale; i secondi pianificano, tra tutte le alternative possibili, i percorsi realizzativi migliori; i primi disegnano il traguardo, i secondi le strade per arrivarci; i primi si misurano in termini di impatti, i secondi anche in termini di efficacia quanti-qualitativa delle strategie.
<i>Pochi ma buoni Obiettivi di performance</i>	<i>Selezionare</i> , tra tutti i possibili <i>Obiettivi di performance</i> , quelli ritenuti <i>prioritari</i> in quanto funzionali al raggiungimento degli <i>Obiettivi di VP</i> pianificati e, quindi, a creare + VP.
<i>Poche ma buone misure anticorruzione e/o trasparenza</i>	<i>Selezionare</i> , tra tutte le possibili <i>misure di anticorruzione e trasparenza</i> , quelle ritenute <i>prioritarie</i> in quanto funzionali a proteggere il raggiungimento degli specifici <i>Obiettivi di performance</i> e, di conseguenza, funzionali a proteggere il raggiungimento degli <i>Obiettivi di VP</i> .
<i>Poche ma buone azioni di miglioramento della salute organizzativa</i>	<i>Selezionare</i> , tra tutte le possibili <i>azioni di miglioramento della salute organizzativa</i> , quelle ritenute <i>prioritarie</i> in quanto funzionali ad abilitare il raggiungimento degli specifici <i>Obiettivi di performance</i> e, di conseguenza, funzionali ad abilitare il raggiungimento degli <i>Obiettivi di VP</i> .
<i>Poche ma buone azioni di miglioramento della salute professionale</i>	<i>Selezionare</i> , tra tutte le possibili <i>azioni di miglioramento della salute professionale</i> , quelle ritenute <i>prioritarie</i> in quanto funzionali ad abilitare il raggiungimento degli specifici <i>Obiettivi di performance</i> e, di conseguenza, funzionali ad abilitare il raggiungimento degli <i>Obiettivi di VP</i> .

Critério n. 3) ADEGUATEZZA: fotografia e analisi SCIENTIFICA dei risultati

I criteri di qualità del DOCUMENTO



3) Adeguatezza

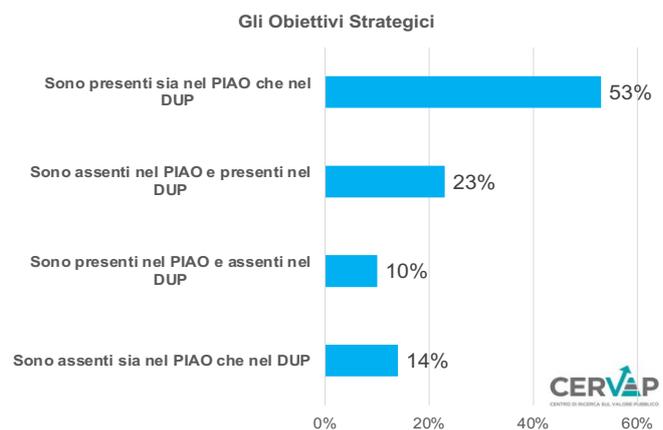
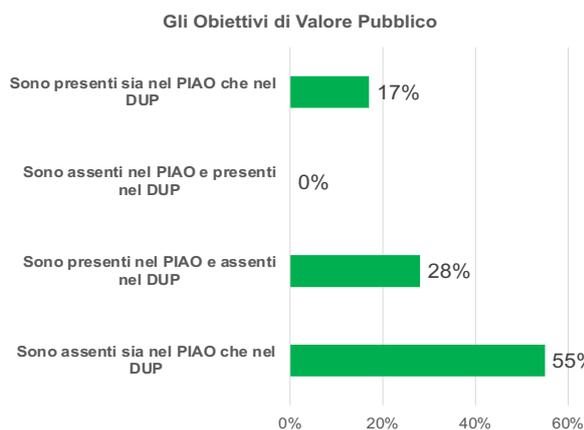
+Obiettivi sfidanti
+Indicatori congrui



OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: RISULTATI (PER CRITERIO e ITEM)

3) Adeguatezza Obiettivi di Valore Pubblico

3) Adeguatezza Obiettivi Strategici



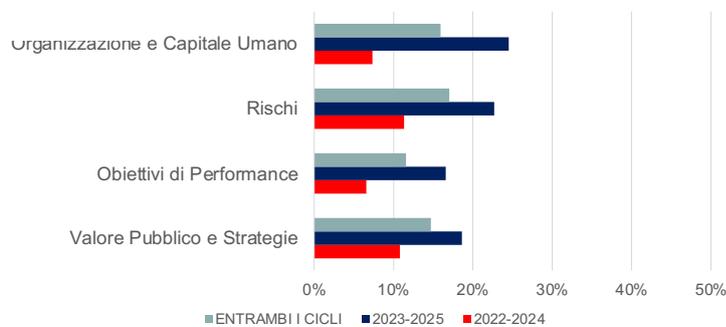
In merito all'adeguatezza degli Obiettivi, la figura precedente attesta una **notevole confusione di posizionamento**, e forse di concettualizzazione metodologica, tra **Obiettivi di Valore Pubblico** (che dovrebbero esprimere l'effetto sul benessere del territorio provinciale che la Provincia vuole ottenere) e **Obiettivi strategici** (che dovrebbero esprimere le modalità attuative per ottenere i suddetti effetti), definiti all'interno di due documenti quali DUP e PIAO. Tale disallineamento è

probabilmente riconducibile alla mancanza di contestualizzazione della normativa PIAO sugli enti locali: gli Obiettivi di VP dovrebbero costituire il traguardo atteso, mentre gli Obiettivi strategici dovrebbero rappresentare la strada per raggiungerlo.

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: RISULTATI (PER CRITERIO e ITEM)

CRITERIO 3) ADEGUATEZZA				
ITEM	%2022-2024	%2023-2025	MEDIO	DELTA
Valore Pubblico e Strategie	11%	19%	15%	+8%
Obiettivi di performance Specifici e Trasversali	7%	17%	12%	+10%
Rischi Corruttivi e Trasparenza	11%	23%	17%	+11%
Organizzazione e Capitale Umano	7%	25%	16%	+17%

Criterion 3: Adeguatezza Media (Obiettivi, Misure, Azioni)



L'adeguatezza degli indicatori associati agli Obiettivi (misurata attraverso formula, baseline, target, fonte) risulta insoddisfacente per **tutti gli Obiettivi di Valore Pubblico e di performance**, per le **misure di prevenzione del rischio corruttivo e di miglioramento della trasparenza**, oltreché per le **azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale**.

Criterion n. 3) ADEGUATEZZA: migliori pratiche

Con specifico riferimento all'adeguatezza degli indicatori di impatto, si segnalano le esperienze positive delle Province di Mantova, Foggia e Lucca, capaci di programmare attraverso l'utilizzo di indicatori di impatto sociale, economico e ambientale.

PROVINCIA	CICLO DI FUNZIONAMENTO	CRITERIO 3 ADEGUATEZZA
MANTOVA	2023-2025	57%
FOGGIA	2023-2025	56%
FOGGIA	2022-2024	52%
LUCCA	2023-2025	47%
MODENA	2023-2025	38%
MODENA	2022-2024	36%
FERRARA	2023-2025	34%

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: BUONE PRATICHE



3) Adeguatezza Indicatori Impatto



PROVINCIA DI FOGGIA

Indicatori

Ag.2030 - SDG - Goal	Ag.2030/DGR6567_2022 Lombardia Indicatore target	PNRR Indicatore target	BES	Indicatore target	Anno, valore, unità di misura	Fonte	Andamento atteso
8 Lavoro dignitoso e crescita economica	2030 78% tasso di occupazione 20-26 anni		x	_tasso di occupazione (20-64 anni)	2021 70,9%	Istat	↑
	2030 <9% giovani 15-29 che non lavorano e non studiano		x	_giovani (15-29 anni) che non lavorano e non studiano (Neet)	2021 25,4%	Istat	↓

AREA STRATEGICA DI RIFERIMENTO	
SES 9.01	
MISSIONE	9 Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente
OGGETTO VALORE PUBBLICO	VP_09 - Tutela, valorizzazione, recupero e riqualificazione dell'ambiente
IMPATTO Sociale Ambientale Sanitario	
TEMA STRATEGICO	
Sostenibilità ambientale	
DIREZIONI COINVOLTE	Settore Assetto del Territorio e Ambiente
INDICATORE DI IMPATTO BES DELLE PROVINCE – Sociale - Qualità dei servizi – pubblica utilità	
Raccolta differenziata di rifiuti urbani	
FORMULA DI CALCOLO	FORNITORE DEL DATO
Percentuale di rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata sul totale dei rifiuti raccolti	tipra- https://www.besdelleprovince.it/

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: BUONE PRATICHE

3) Adeguatezza Indicatori Impatto



INDICATORI D'IMPATTO DEL VALORE PUBBLICO 3

Tipo logia e descrizione dell'indicatore	Target nel triennio	Stakeholder Beneficiari
Indicatore di accessibilità alle palestre e nuova fruizione Realizzazione e Riqualificazione di n. 4 palestre	Indice raggiungimento in percentuale sull'intero procedimento di realizzazione 2023: 20% 2024: 40% 2025: 40%	Studenti Associazioni Sportive Dirigenti scolastici
Indicatore d'impatto ambientale per il risparmio energetico – n. 8 edifici scolastici integrati da impianti fotovoltaici con conseguente riduzione emissioni in atmosfera	Indice di raggi.to in percentuale sull'intero procedimento di realizzazione target 40% 2023: 20% 2024: 40% 2025: 40%	Ente Studenti Cittadini
Indicatore di impatto sociale per servizi alla cittadinanza offerti dalle strutture scolastiche in orario extrascolastico n. associazioni sportive/n. impianti Coefficiente di utilizzo attuale 1,92 baseline 2022	Trend in aumento degli usi extrascolastici 2023: 1,92% 2024: 1,92% 2025: 2%	Cittadinanza associazioni
Indicatore di inclusione osservatorio studenti con disabilità - % di distribuzione per istituto scolastico ai fini del monitoraggio periodico della concentrazione – baseline 2023	Monitoraggi periodici 2023: annuale 2024-2025 semestrale	Studenti con disabilità
Indicatore di offerta formativa Corsi attivati/Corsi approvati Mantenimento Standard 80%	Mantenimento standard 2023: 80% 2024: 80% 2025: 80%	Studenti corsi ordinari e corsi serali Scuole

Criterio n. 3) ADEGUATEZZA: aree di miglioramento

Per favorire il miglioramento dell'adeguatezza del cruscotto programmatico "Obiettivi-indicatori" delle Province, il cui livello ancora poco sviluppato rappresenta una delle principali criticità rilevate dall'Osservatorio sulla qualità dei PIAO delle Province, si suggeriscono le seguenti aree di miglioramento.

Aree di miglioramento dell'ADEGUATEZZA di Obiettivi e indicatori				
<p>Obiettivi di VP e Obiettivi Strategici</p> <p>→ Indicatori sintetici di Valore Pubblico</p> <p>→ Indicatori analitici di impatto</p>	<p>La Provincia potrebbe suddividere gli Obiettivi di Valore Pubblico (VP) in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Obiettivi di VP esterno</i>, ovvero Obiettivi di miglioramento del benessere di stakeholder esterni alla Provincia (es. manutenzione strade, manutenzione edifici scolastici secondari superiori, ecc.) <input type="checkbox"/> <i>Obiettivi di VP interno</i>, ovvero Obiettivi di miglioramento della salute interna delle risorse dell'ente (es. digitalizzazione, innovazione organizzativa, reclutamento e formazione competenze, ecc.) <p>La Provincia, in accordo con i comuni del territorio, potrebbe pianificare <i>Obiettivi di VP di Territorio</i> neutri e condivisi, che i Comuni si impegnano a portare avanti.</p> <p><i>Individuare indicatori analitici e monodimensionali di impatto (impatto sociale oppure economico) e indicatori sintetici e multidimensionali di VP (impatto sociale e economico) per ogni Obiettivo di VP pianificato e relativa strategia attuativa, inserendo baseline, target, fonte.</i></p>			
	DIMENSIONE	TIPOLOGIA	UTILITA' INFORMATIVA	Esempi
	IMPATTO ESTERNO ovvero l' EFFETTO della maggiore efficienza e della migliore efficacia sul benessere di utenti e stakeholder esterni	IMPATTO ECONOMICO	Serve per <i>quantificare</i> il miglioramento del benessere ECONOMICO del contesto esterno all'ente (utenti, stakeholder), atteso o raggiunto rispetto alla baseline (o condizioni di partenza)	<input type="checkbox"/> € o % finanziamenti, indotto, ecc.
		IMPATTO SOCIALE	Serve per <i>quantificare</i> il miglioramento del benessere SOCIALE del contesto esterno all'ente (utenti, stakeholder), atteso o raggiunto rispetto alla baseline (o condizioni di partenza)	<input type="checkbox"/> numero o % occupati; incidenti su SP provinciali; ecc.
		IMPATTO AMBIENTALE	Serve per <i>quantificare</i> il miglioramento del benessere AMBIENTALE del contesto esterno all'ente (utenti, stakeholder), atteso o raggiunto rispetto alla baseline (o condizioni di partenza)	<input type="checkbox"/> tonnellate o % emissioni inquinanti; ecc.
IMPATTO SANITARIO		Serve per <i>quantificare</i> il miglioramento del benessere SANITARIO del contesto esterno all'ente (utenti, stakeholder), atteso o raggiunto rispetto alla baseline (o condizioni di partenza)	<input type="checkbox"/> n. feriti per incidenti su SP provinciali; ecc.	
<p><i>Gli Obiettivi di VP potrebbero coincidere con (o fare riferimento a) progetti PNRR.</i></p> <p>Per la costruzione e il monitoraggio degli indicatori di impatto, la Provincia potrebbe far riferimento agli <i>indicatori BES e/o SDGs</i> rilevati da ISTAT e/o altri soggetti (ad es. ASviS) su base territoriale.</p>				

Obiettivi Operativi e Gestionali → Indicatori di efficacia e/o di efficienza	<i>Individuare indicatori di efficacia e di efficienza per ogni Obiettivo operativo e gestionale programmato, inserendo baseline, target, fonte.</i>			
	DIMENSIONE	TIPOLOGIA	UTILITA' INFORMATIVA	QUANTITA' esempi
	EFFICACIA	EROGATA (dell'ente)	Serve per <i>quantificare</i> e/o <i>qualificare</i> i servizi erogati dall'ente e il loro miglioramento atteso o raggiunto rispetto alla baseline	<input type="checkbox"/> n. servizi; n. prodotti; n. volumi; n. prestazioni; quantità; avanzamento progetti/interventi
FRUITA (per l'utenza)		Serve per <i>quantificare</i> e/o <i>qualificare</i> i servizi fruiti/percepiti dall'utenza e il loro miglioramento rispetto alla baseline	<input type="checkbox"/> n. utenti di un servizio; n. beneficiari di un intervento (<i>in assoluto e rispetto al totale potenziale: beneficiari effettivi / potenziali</i>)	<input type="checkbox"/> % satisfaction utenti
DIMENSIONE	TIPOLOGIA	UTILITA' INFORMATIVA	Esempi	
EFFICIENZA	ECONOMICO/ FINANZIARIA	Serve per <i>quantificare</i> il miglioramento atteso o raggiunto nel livello di economicità dell'ente	<input type="checkbox"/> € proventi/entrate; € costi/spese; equilibrio tra proventi e costi; equilibrio tra entrate e spese	
	GESTIONALE	Serve per <i>quantificare</i> il miglioramento atteso o raggiunto nel livello di utilizzo delle risorse economiche e/o finanziarie, per ottenere ed erogare un determinato output, rispetto alla baseline	<input type="checkbox"/> € costi/n. o quantità servizi; € costi/n. utenti; % costi variabili/n. servizi rispetto al totale; % costi variabili/n. utenti rispetto al totale <input type="checkbox"/> € impegni; € pagamenti; € residui; % di impegni sugli stanziamenti (capacità di impegno); % pagamenti sugli impegni (capacità di spesa); % residui sugli impegni (velocità di smaltimento)	
	PRODUTTIVA	Serve per <i>quantificare</i> il miglioramento atteso o raggiunto nel livello di produttività delle risorse umane, per ottenere ed erogare un determinato output, rispetto alla baseline	<input type="checkbox"/> n. o quantità servizi/RU; n. utenti/RU; % FTE per servizio; % FTE per utenti (<i>Il Full Time Equivalent è una misura convenzionale usata per quantificare lo sforzo lavorativo. Un FTE corrisponde ad una risorsa umana che lavora a tempo pieno per un anno uomo: circa 220 giorni, ovvero 365 giorni tranne sabati, domeniche, ferie e festività</i>).	
	TEMPORALE	Serve per <i>quantificare</i> il miglioramento atteso o raggiunto nei tempi di svolgimento di un'attività o di erogazione di un servizio rispetto alla baseline	<input type="checkbox"/> tempi/frequenza di svolgimento attività; tempi/frequenza di erogazione servizio (ore, giorni, settimane, mesi); % tempi rispetto al totale tempi attività; % tempi rispetto al totale tempi servizio	
Misure anticorruzione e trasparenza →Indicatori di gestione del rischio corruttivo →Indicatori di gestione della trasparenza	<i>Individuare congrui indicatori di protezione del VP per ogni misura anticorruzione e trasparenza programmata, inserendo baseline, target, fonte.</i>			
Azioni di digitalizzazione →Indicatori di salute digitale	<i>Individuare congrui indicatori di salute digitale per ogni azione programmata, inserendo baseline, target, fonte.</i> Per salute digitale s'intende l'adeguatezza del livello di digitalizzazione dei processi e dei servizi della Provincia rispetto ai parametri previsti dalle normative di settore.			

<p>Azioni di piena accessibilità → Indicatori di salute infrastrutturale</p>	<p><i>Individuare congrui indicatori di salute infrastrutturale per ogni azione programmata, inserendo baseline, target, fonte.</i> Per salute infrastrutturale s'intende l'adeguatezza dell'accessibilità fisica e/o digitale della Provincia rispetto ai parametri previsti dalle normative di settore.</p>				
<p>Azioni di economicità → Indicatori di salute economico-finanziaria</p>	<p><i>Individuare congrui indicatori di salute economico-finanziaria per ogni azione programmata, inserendo baseline, target, fonte.</i> Per salute economico-finanziaria s'intende l'adeguatezza degli equilibri economico-finanziari della Provincia rispetto ai parametri previsti dalle normative di settore.</p>				
<p>Azioni di equilibrio di genere, pari opportunità e benessere organizzativo → Indicatori di salute di genere e di clima</p>	<p><i>Individuare congrui indicatori di salute di genere e di clima per ogni azione programmata, inserendo baseline, target, fonte.</i> Per salute di genere e di clima s'intende l'adeguatezza delle pari opportunità e del benessere tra il personale della Provincia.</p>				
<p>Azioni di innovazione organizzativa → Indicatori di salute organizzativa</p>	<p><i>Individuare congrui indicatori di salute organizzativa per ogni azione programmata, inserendo baseline, target, fonte.</i> Per salute organizzativa s'intende l'adeguatezza dell'organizzazione della Provincia al perseguimento dell'Obiettivo di VP pianificato.</p>				
<p>Azioni di organizzazione del lavoro agile → Indicatori di salute organizzativa (agile)</p>	<p><i>Individuare congrui indicatori di salute organizzativa (agile) per ogni azione programmata, inserendo baseline, target, fonte.</i> Per salute organizzativa agile s'intende l'adeguatezza dell'organizzazione del lavoro agile della Provincia al perseguimento dell'Obiettivo di VP pianificato.</p>				
<p>Azioni di copertura del fabbisogno del personale → Indicatori di salute professionale (reclutamento)</p>	<p><i>Individuare congrui indicatori di salute professionale (reclutamento, progressione, mobilità, ecc.) per ogni azione programmata, inserendo baseline, target, fonte.</i> Per salute professionale (assunzionale) s'intende l'adeguatezza dei profili delle Risorse Umane che si intende reclutare al perseguimento dell'Obiettivo di VP pianificato.</p>				
<p>Azioni di formazione del personale → Indicatori di salute professionale (formazione)</p>	<p><i>Individuare congrui indicatori di salute professionale (formazione, aggiornamento) per ogni azione programmata, inserendo baseline, target, fonte.</i> Per salute professionale (formativa) s'intende l'adeguatezza delle competenze delle Risorse Umane della Provincia al perseguimento dell'Obiettivo di VP pianificato.</p>				
<p>Esempi di indicatori di salute</p>	<p>DIMENSIONE</p> <p>IMPATTO INTERNO ovvero l' EFFETTO sulla salute delle risorse dell' ente</p>	<p>UTILITA' INFORMATIVA</p> <p>Serve per quantificare l'incremento delle risorse e/o qualificare il miglioramento del livello di salute dell'ente, atteso o raggiunto rispetto alla baseline (stato risorse iniziale)</p>	<p>TIPOLOGIA RISORSE</p> <p>Strumentali digitali</p> <p>Strumentali materiali</p> <p>Economico-finanziarie</p>	<p>QUANTITA' Esempi</p> <p>n. computer, n. applicativi, n. banche dati</p> <p>n. e metratura infrastrutture,</p> <p>€ costi o spese, € indebitamento, ecc.</p>	<p>QUALITA' Esempi</p> <p>Salute digitale: livello di digitalizzazione dell'ente (es. % di processi digitalizzati e di servizi erogabili tramite il sito dell'Ente)</p> <p>Salute infrastrutturale: livello di obsolescenza, livello di sicurezza, ecc</p> <p>Salute economico-finanziaria-patrimoniale: equilibrio reddituale tra proventi e costi, fluidità finanziaria tra entrate e spese, solidità patrimoniale tra attività e passività</p>



			Umane	numero, FTE, ecc.	Salute organizzativa: <i>adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto alle sue finalità e strategie</i>
					Salute professionale: <i>adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari</i>
					Salute di clima: <i>benessere organizzativo dei dipendenti</i>
					Salute di genere: <i>equilibrio nel numero di donne e uomini esistenti all'interno dell'amministrazione nei vari ruoli organizzativi, pari opportunità per tutti/e</i>

Critero n. 4) INTEGRAZIONE: fotografia e analisi SCIENTIFICA dei risultati

I criteri di qualità del DOCUMENTO



4) Integrazione

+INT verticale tra livelli programmatici

+Int orizzontale perform/rischi/bilancio

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: RISULTATI (PER CRITERIO e ITEM)

CRITERIO 4: INTEGRAZIONE				
ITEM	% 2022-2024	% 2023-2025	MEDIO	DELTA
ITEM 4.3) Gli OBIETTIVI DI PERFORMANCE sono programmati come attuazione delle STRATEGIE (o degli Obiettivi di Valore Pubblico)?	56%	76%	66%	+20%
ITEM 4.8) Le MISSIONI e/o i PROGETTI del PNRR sono integrati con gli OBIETTIVI DI PERFORMANCE E/O con gli OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO?	20%	56%	38%	+36%
ITEM 4.9) Le MISURE DI GESTIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI E DELLA TRASPARENZA sono programmate in modo integrato con gli OBIETTIVI DI PERFORMANCE?	24%	52%	38%	+28%
ITEM 4.2) Le STRATEGIE sono pianificate come attuazione degli OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO?	16%	44%	30%	+28%
ITEM 4.1) Gli OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO sono pianificati come risposta alle criticità/opportunità del CONTESTO?	8%	36%	22%	+28%
ITEM 4.6) Le AZIONI PROFESSIONALI DI RECLUTAMENTO/PROGRESSIONI sono integrate con gli OBIETTIVI DI PERFORMANCE e/o con gli Obiettivi di Valore Pubblico?	8%	24%	16%	+16%
ITEM 4.4) Le AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO sono integrate con gli Obiettivi di Performance e/o con gli Obiettivi di Valore Pubblico?	8%	20%	14%	+12%
ITEM 4.7) Le AZIONI PROFESSIONALI DI FORMAZIONE sono integrate con gli OBIETTIVI DI PERFORMANCE e/o con gli Obiettivi di Valore Pubblico?	12%	16%	14%	+4%
ITEM 4.5) Le AZIONI ORGANIZZATIVE AGILI sono integrate con gli OBIETTIVI DI PERFORMANCE e/o con gli Obiettivi di Valore Pubblico?	12%	8%	10%	-4%
ITEM 4.10.a) Per ogni OBIETTIVO è indicato il BUDGET a disposizione? [Obiettivi di Performance, Trasversali e/o Azioni Organizzative]	4%	16%	10%	+12%
ITEM 4.10.b) Per ogni OBIETTIVO è indicato il BUDGET a disposizione? [Obiettivi di VP e/o Strategici]	4%	4%	4%	0%

Nel ciclo 2023-2025 si registra un **buon cascading** tra Obiettivi strategici e Obiettivi di performance (76%), un tentativo tangibile di **integrazione dei progetti PNRR nel PIAO** (56%) e uno sforzo di **integrazione tra performance e anticorruzione** (52%).

Tutti gli altri item si attestano al di sotto del 50%, denotando problemi diffusi di integrazione tra i vari ambiti programmatici. Spicca, tra questi, la **totale frattura tra Obiettivi, sia di Valore Pubblico** (4%) **che di performance** (16%), e **previsioni economico-finanziarie**, anche a causa della debolezza del principio di coerenza tra PIAO e Bilancio previsto dall'art. 8, comma 1, del DM 132/2022.

Criterio n. 4) INTEGRAZIONE: migliori pratiche

Con specifico riferimento all'integrazione verticale, ovvero alla sequenzialità tra i contenuti dei diversi livelli programmatici (ad es. livello strategico e operativo), si segnala l'esperienza della Provincia di Lucca, che ha inserito gli Obiettivi di VP nel DUP, antepoendoli agli Obiettivi strategici nella sequenza programmatica.

Con specifico riferimento all'integrazione orizzontale, ovvero all'integrazione tra i contenuti dello stesso livello programmatico (ad esempio, performance e anticorruzione), si segnala l'esperienza della Provincia di Mantova, che ha indicato quali sono gli Obiettivi di VP che ogni misura anticorruzione va a proteggere.

PROVINCIA	CICLO DI FUNZIONAMENTO	CRITERIO 4 INTEGRAZIONE
LUCCA	2023-2025	90%
LUCCA	2022-2024	90%
MANTOVA	2023-2025	80%
REGGIO EMILIA	2022-2024	70%
FORLÌ-CESENA	2023-2025	60%
ANCONA	2023-2025	55%
PERUGIA	2023-2025	55%
FERRARA	2023-2025	50%
PIACENZA	2023-2025	50%
MACERATA	2023-2025	50%

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: BUONE PRATICHE

4) Integrazione verticale



2.1.2 LA STRATEGIA PER GENERARE VALORE PUBBLICO

Il processo di generazione dei valori pubblici individuati dall'Amministrazione, si articola in quattro livelli, oltre al valore pubblico ci sono 14 obiettivi strategici, 44 operativi e gli obiettivi di performance: 89 nel 2023, 84 nel 2024 e 71 nel 2025.



5 Valori Pubblici 14 Obiettivi Strategici 44 Obiettivi Operativi 89 Obiettivi di Performance

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: BUONE PRATICHE

4) Integrazione orizzontale



VALORE PUBBLICO/numero dei PROCESSI per AREA DI RISCHIO	RISCHIO		
	ALTO	MEDIO	BASSO
v1. CREIAMO OCCUPAZIONE		5	
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato		5	
v2. METTIAMO AL CENTRO LA PERSONA		1	
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato		1	
v3. GARANTIAMO LA GOVERNANCE E LA SICUREZZA TERRITORIALE E SALVAGUARDIAMO L'AMBIENTE	10	7	1
Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	1	1	
Governo del territorio	1	2	1
Pianificazione urbanistica		2	
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato	8	2	
v4. SVILUPPIAMO L'INTERMODALITÀ NEI TRASPORTI, POTENZIANDO E MANTENENDO LE INFRASTRUTTURE	4	3	
Altri servizi	1		
Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	2	2	
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato	1	1	
v5. FORMIAMO LE NUOVE GENERAZIONI CON UN'ISTRUZIONE DI QUALITÀ	1	1	
Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	1	1	
v7. LAVORIAMO PER UN'AMMINISTRAZIONE CAPACE E PERFORMANTE	23	18	14
Acquisizione e gestione del personale	7	1	3
Affari legali e contenzioso		3	
Altri servizi		5	5
Contratti pubblici	10	2	2

Valore pubblico 3

v3. PIANIFICHIAMO LO SVILUPPO DEL TERRITORIO, GARANTIAMO LA SICUREZZA E SALVAGUARDIAMO L'AMBIENTE

Strategia – Rafforzare il livello di sicurezza territoriale, attraverso l'azione di un corpo di Polizia provinciale

L'Ente, con l'obiettivo indicato, si prefigge di rafforzare il livello della sicurezza ambientale e territoriale anche attraverso l'azione del servizio di Polizia Provinciale.

L'istituzione di questo servizio e le competenze allo stesso attribuite, in parte derivanti da quelle già esercitate dagli agenti di vigilanza ittico-venatoria, in parte nuove come quelle relative alla sicurezza stradale ed alla gestione dei procedimenti sanzionatori, impongono che, soprattutto con riferimento a queste ultime, si proceda all'analisi dei processi che presentano un maggior rischio corruttivo.

A tal fine è stato previsto:

- di esaminare l'attività del servizio di Polizia Provinciale, in collaborazione con il Dirigente e i dipendenti di riferimento, per individuare i processi e le attività che presentano un maggior rischio corruttivo;
- di procedere, nel corso dei prossimi mesi, alla mappatura dei relativi processi per individuare specifiche misure di prevenzione;
- di inserire, all'interno del redigendo Piano dei Controlli, le tipologie più significative di atti riferite al servizio.

Criterio n. 4) INTEGRAZIONE: aree di miglioramento

Le proposte d'integrazione vengono di seguito presentate sia con riferimento all'integrazione verticale (a) tra Obiettivi di Valore Pubblico, Obiettivi strategici, Obiettivi operativi, Obiettivi di performance, azioni di miglioramento della salute delle risorse, che rispetto all'integrazione orizzontale (b) tra performance e anticorruzione, oppure tra performance e bilancio previsionale.

Per favorire l'**integrazione verticale** tra i contenuti dei diversi livelli programmatici (ovvero, la sequenzialità programmatica tra missioni di mandato, Obiettivi strategici, Obiettivi operativi, Obiettivi gestionali o di performance) delle Province, si forniscono le seguenti indicazioni metodologiche generali, accompagnate da suggerimenti in merito all'orizzonte temporale entro il quale applicarle per renderle utili ma anche sostenibili.

Linee Guida qualitative sul criterio 4a) INTEGRAZIONE VERTICALE	
Indicazioni metodologiche generali	
<p>Integrazione verticale analisi di CONTeSto</p> <p>⇕</p> <p>Obiettivi di VP</p>	<p><i>Pianificare ogni Obiettivo di Valore Pubblico (VP) quale risposta al punto di forza o di debolezza indicato nell'analisi di contesto (da farsi, dove possibile, tramite Matrice SWOT).</i></p> <p>Per favorire una più facile riconoscibilità dell'integrazione, si consiglia di <i>utilizzare codici alfanumerici integrati</i> come ad es. CONT1-VP1.</p> <p>Per consentire una corretta sequenza programmatica, si consiglia di <i>inserire analisi di contesto e Obiettivi di VP nella Sezione Strategica del DUP</i>, con un richiamo (eventualmente aggiornato) nel PIAO, riportando il suddetto codice d'integrazione.</p>
<p>Integrazione verticale Obiettivi di VP</p> <p>⇓</p> <p>Obiettivi STRategici</p>	<p><i>Pianificare ogni Obiettivo STRategico come modalità attuativa di uno specifico Obiettivo di VP.</i></p> <p>Per favorire una più facile riconoscibilità dell'integrazione, si consiglia di <i>utilizzare codici alfanumerici integrati</i> come ad es. VP1-ST1.</p> <p>Per consentire una corretta sequenza programmatica, si consiglia di <i>lasciare gli Obiettivi STRategici nella Sezione Strategica del DUP</i>, con un richiamo (eventualmente aggiornato) nel PIAO, riportando il suddetto codice d'integrazione con gli Obiettivi di VP.</p>
<p>Integrazione verticale Obiettivi STRategici</p> <p>⇓</p> <p>Obiettivi OPERativi</p>	<p><i>Pianificare ogni Obiettivo OPERativo come modalità attuativa di uno specifico Obiettivo STRategico.</i></p> <p>Per favorire una più facile riconoscibilità dell'integrazione, si consiglia di <i>utilizzare codici alfanumerici integrati</i> come ad es.: ST1-OP1.</p> <p>Per consentire una corretta sequenza programmatica, si consiglia di <i>lasciare gli Obiettivi Operativi nella Sezione operativa del DUP</i> (con eventuale riepilogo sintetico nel PIAO), riportando il suddetto codice d'integrazione con gli Obiettivi strategici.</p>
<p>Integrazione verticale Obiettivi OPERativi</p> <p>⇓</p> <p>Obiettivi Gestionali Generali (o Obiettivi di PERFormance)</p>	<p><i>Pianificare ogni Obiettivo Gestionale Generale (o Obiettivo di PERFormance) come modalità attuativa di uno specifico Obiettivo OPERativo, oppure direttamente di uno specifico Obiettivo STRategico, oppure direttamente di uno specifico Obiettivo di Valore Pubblico.</i></p> <p><i>Per accorciare la catena programmatica, la Provincia potrebbe scegliere di far coincidere gli Obiettivi Gestionali Generali del PEG con gli Obiettivi Operativi del DUP SeO, rimandando al PIAO l'associazione di congrui indicatori di performance (efficacia ed efficienza).</i></p>

	<p>Per favorire una più facile riconoscibilità dell'integrazione, si consiglia di <i>utilizzare codici alfanumerici integrati</i> come ad es.: OP1-PERF1 oppure ST1-PERF1 oppure direttamente VP1-PERF1 nelle Province che scelgono di adottare filiere programmatica corte.</p> <p>Per consentire una corretta sequenza programmatica, si consiglia di <i>inserire gli Obiettivi di Gestionale Generale nel PEG riportando i relativi indicatori di PERFORMANCE nella SottoSezione "Performance" del PIAO</i>, tramite il suddetto codice d'integrazione con gli Obiettivi operativi.</p>
<p>Integrazione verticale Obiettivi Gestionali Generali (o Obiettivi di PERFORMANCE)</p> <p>↓</p> <p>Obiettivi Gestionali Specifici (o Azioni di SALute ORGANIZZATIVA)</p>	<p><i>Pianificare ogni azione di miglioramento della salute organizzativa come condizione abilitante di uno specifico Obiettivo Gestionale Generale (o Obiettivo di PERFORMANCE).</i></p> <p>Per favorire una più facile riconoscibilità dell'integrazione, si consiglia di <i>utilizzare codici alfanumerici integrati collegati</i> come ad es.: PERF1-SALORG1.</p> <p>Per consentire una corretta sequenza programmatica, si consiglia di <i>inserire le azioni di miglioramento della salute organizzativa nelle SottoSezioni "Organizzazione" del PIAO</i>, riportando il suddetto codice d'integrazione con gli Obiettivi Gestionali Generali (o Obiettivi di PERFORMANCE).</p>
<p>Integrazione verticale Obiettivi di PERFORMANCE</p> <p>↓</p> <p>Obiettivi Gestionali Specifici (o Azioni di SALute PROFESSIONALE)</p>	<p><i>Pianificare ogni azione di miglioramento della salute professionale come condizione abilitante di uno specifico Obiettivo Gestionale Generale (o Obiettivo di PERFORMANCE).</i></p> <p>Per favorire una più facile riconoscibilità dell'integrazione, si consiglia di <i>utilizzare codici alfanumerici integrati</i> come ad es.: PERF1-SALPROF1.</p> <p>Per consentire una corretta sequenza programmatica, si consiglia di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>inserire nel DUP SeO la programmazione delle risorse finanziarie necessarie per coprire il fabbisogno generale del personale;</i> <input type="checkbox"/> <i>inserire nel PIAO sia la programmazione della copertura del fabbisogno generale del personale (SottoSezione Fabbisogno, parte generale), sia la programmazione delle azioni di miglioramento della salute professionale tramite reclutamenti, ad esempio, riclassificate in modo funzionale agli specifici Obiettivi di VP che si vogliono perseguire (SottoSezione Fabbisogno, parte funzionale), riportando il suddetto codice d'integrazione con gli Obiettivi Gestionali Generali (o Obiettivi di PERFORMANCE).. Per chiarimenti si veda il criterio 5) funzionalità al VP.</i>

Per favorire l'**integrazione orizzontale** tra i contenuti dello stesso livello programmatico (ovvero, l'integrazione tra Obiettivi di performance e misure anticorruzione e trasparenza, o anche tra performance e risorse economico-finanziarie) delle Province, si forniscono le seguenti indicazioni metodologiche generali, accompagnate da suggerimenti in merito all'orizzonte temporale entro il quale applicarle per renderle utili ma anche sostenibili.

Linee Guida qualitative sul criterio 4b) INTEGRAZIONE ORIZZONTALE	
Indicazioni metodologiche generali	
<p><i>Integrazione orizzontale</i></p> <p>PERformance ⇄ AntiCorruzione</p> <p>PERformance ⇄ Trasparenza</p>	<p><i>Programmare ogni Misura anticorruzione e trasparenza come specifica misura di protezione per uno specifico Obiettivo Gestionale Generale (o Obiettivo di PERFORMANCE).</i></p> <p>Per favorire una più facile riconoscibilità dell'integrazione, si consiglia di utilizzare codici alfanumerici integrati come ad es.: PERF1-ACT1</p>
<p><i>Integrazione orizzontale</i></p> <p>PERformance ⇄ SPESA</p> <p>PERformance ⇄ COSTO</p> <p>PERformance ⇄ INVESTimento</p> <p>PERformance ⇄ ENTRATA</p> <p>PERformance ⇄ PROVENTO</p> <p>PERformance ⇄ FINANZimento</p>	<p><i>Programmare, per ogni Obiettivo di Valore Pubblico (VP), le previsioni di spesa/costo (o di investimento) per realizzare l'Obiettivo e le previsioni di entrata/provento (o di finanziamento) a finanziamento della spesa.</i></p> <p><i>Programmare, per ogni Obiettivo di performance, le previsioni di spesa/costo (o di investimento) per realizzare l'Obiettivo e le previsioni di entrata/provento (o di finanziamento) a finanziamento della spesa.</i></p>

Critero n. 5) FUNZIONALITÀ AL VALORE PUBBLICO: fotografia e analisi SCIENTIFICA dei risultati

Per la Provincia il Valore Pubblico s'identifica con il miglioramento del benessere sociale, economico, ambientale, sanitario, ecc. del territorio provinciale.

I criteri di qualità del DOCUMENTO



5) Funzionalità al Valore Pubblico

+obiettivi, misure e azioni funzionali ad ogni specifico obiettivo di VP

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: RISULTATI (PER CRITERIO e ITEM)

CRITERIO 5: FUNZIONALITA'				
ITEM	% 2022-2024	% 2023-2025	MEDIO	DELTA
ITEM 5.1) Le STRATEGIE sono FUNZIONALI alla creazione di Valore Pubblico?	24%	60%	42%	+36%
ITEM 5.2) Gli OBIETTIVI DI PERFORMANCE sono FUNZIONALI alla creazione di Valore Pubblico?	20%	48%	34%	+28%
ITEM 5.3) Gli OBIETTIVI DI PERFORMANCE (TRASVERSALI) sulla SEMPLIFICAZIONE sono FUNZIONALI alla creazione di Valore Pubblico?	16%	28%	22%	+12%
ITEM 5.4) Gli OBIETTIVI DI PERFORMANCE (TRASVERSALI) sulla DIGITALIZZAZIONE sono FUNZIONALI alla creazione di Valore Pubblico?	12%	28%	20%	+16%
ITEM 5.7) Le misure di gestione dei RISCHI CORRUTTIVI e della TRASPARENZA sono FUNZIONALI alla protezione del Valore Pubblico?	8%	20%	14%	+12%
ITEM 5.5) Gli OBIETTIVI DI PERFORMANCE sulla PIENA ACCESSIBILITÀ ED EFFICIENTAMENTO ENERGETICO sono FUNZIONALI alla creazione di Valore Pubblico?	8%	16%	12%	+8%
ITEM 5.6) Gli OBIETTIVI DI PERFORMANCE (TRASVERSALI) di PARI OPPORTUNITÀ ed EQUILIBRIO DI GENERE sono FUNZIONALI alla creazione di Valore Pubblico?	8%	16%	12%	+8%
ITEM 5.8) Le AZIONI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO sono FUNZIONALI alla creazione di Valore Pubblico?	4%	20%	12%	+16%
ITEM 5.9) Le AZIONI ORGANIZZATIVE AGILI sono FUNZIONALI alla creazione di Valore Pubblico?	4%	12%	8%	+8%
ITEM 5.10) Le AZIONI PROFESSIONALI DI RECLUTAMENTO/PROGRESSIONI E FORMAZIONE sono FUNZIONALI alla creazione di Valore Pubblico?	4%	12%	8%	+8%

Tra i punti di forza, si evidenzia che nel ciclo 2023-2025, si raggiunge la **sufficienza nella funzionalizzazione delle strategie** (inserite del DUP SeS) rispetto agli Obiettivi di Valore Pubblico definito nel PIAO (e nel DUP SeS).

Tra le numerose criticità si segnala che, anche nel ciclo 2023-2025, le azioni di sviluppo organizzativo e professionale sono sganciate dagli Obiettivi di VP, denotando una **vera e propria frattura tra gli Obiettivi di VP e le azioni di reclutamento**, ancora basate su vecchie logiche e non sul nuovo approccio di reclutamento di profili professionali in funzione degli specifici Obiettivi di VP che si vogliono perseguire.

criterio n. 5) FUZIONALITA' AL VALORE PUBBLICO: migliori pratiche

Si riportano le esperienze delle Province di Lucca e di Mantova, per la capacità di programmare azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale funzionali agli Obiettivi di VP perseguiti.

PROVINCIA	CICLO DI FUNZIONAMENTO	CRITERIO 5 FUNZIONALITÀ AL VP
LUCCA	2023-2025	100%
MANTOVA	2023-2025	100%
LUCCA	2022-2024	90%
LIVORNO	2022-2024	70%
LIVORNO	2023-2025	70%
ANCONA	2023-2025	60%
FERRARA	2023-2025	60%
MODENA	2022-2024	50%

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: BUONE PRATICHE

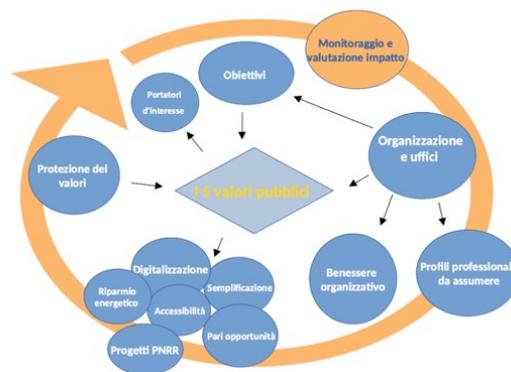
5) Funzionalità al Valore Pubblico



2.1.1 I CINQUE VALORI PUBBLICI PER IL TRIENNIO 2023-2025

I valori pubblici che la Provincia di Lucca ha pianificato di seguire nei prossimi tre anni sono 5, così come indicato nel Documento Unico di Programmazione (DUP) della Provincia di Lucca 2023-25, segnatamente:

1. Accountability, benessere organizzativo, rafforzamento della capacità amministrativa e delle performance dell'Ente
2. Public governance e strategie di sviluppo sostenibile per i Comuni
3. Benessere scolastico ed educativo
4. Benessere territoriale, ambientale e sicurezza
5. Benessere socio-culturale



Le procedure in corso previste dal PTFP del 2022-2024

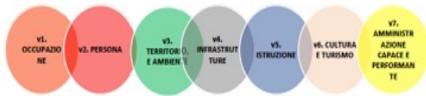
LORE PUBBLICO EGATO	Area	Profilo	Numero	Modalità copertura	Costo anno 2023	Stato attuazione /decorrenza	Costo a regime 2024
3. Benessere scolastico ed educativo 5. Benessere socio-ambientale	Funzionari e E.Q.	Specialista in attività tecniche e progettuali	6	Concorso o altre modalità equivalenti previste dalla normativa vigente – in corso	99.547,05	Concorso in corso/dal 01/07/2023	199.094,10

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: BUONE PRATICHE

5) Funzionalità al Valore Pubblico



Valori pubblici



LA PROVINCIA A SERVIZIO DEL TERRITORIO E DEI SUOI COMUNI



Stakeholders

Valore pubblico 1	v1. CREIAMO OCCUPAZIONE
Programma di mandato	"Il mondo del lavoro va incentivato e reso protagonista di tavoli che mettano in relazione i vari imprenditori con le istituzioni dedicate. Si pensi ad esempio alla grande importanza del Distretto della Calza, nell'Alto Mantovano, ed è lì che, congiuntamente a Regione Lombardia, Ministero e Camera di Commercio, va implementata una reale promozione di gruppi di imprese che intendano realizzare progetti comuni di ricerca e innovazione con la finalità di rilanciare il distretto. Tutto questo in un'ottica di transizione ecologica all'interno delle linee del PNRR, rilanciando il settore anche a livello nazionale e internazionale con iniziative promozionali di ampio respiro quali fiere, eventi culturali, mostre internazionali. Indispensabile l'intervento sul territorio con iniziative formative dedicate alle specificità produttive (ITS) in collaborazione con Regione Lombardia e l'azione sinergica con imprenditori e costruttori del settore." "E' importante agire in modo concreto verso le categorie marginalizzate, come le persone con disabilità, attraverso azioni per il loro collocamento lavorativo mirato che ne esalti le capacità e incentivi la loro autonomia di vita."...
DUP Obiettivo strategico	1. Lavoro - Lavoratori - Impresa
DUP Obiettivo operativo	1D. Creare occupazione
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promuovere le politiche attive del lavoro al fine di favorire il consolidamento o il reinserimento occupazionale dei lavoratori e consentire il rafforzamento competitivo delle imprese e dei sistemi produttivi ✓ Potenziare l'integrazione dei sistemi dell'istruzione e della formazione con il mondo produttivo ✓ Potenziare il collocamento lavorativo mirato per le categorie marginalizzate
Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Cittadini • Imprese • Regione Lombardia • Scuole, studenti e famiglie • Sindacati
Responsabili politici	Presidente Bottani e Consigliere Panizzi
Responsabili tecnici	Dirigente Area 1 - Arduini
Risorse umane	62 unità
Fabbisogno di personale	42 unità
Fabbisogno formativo	1 azione formativa
Rischi di corruzione	<ol style="list-style-type: none"> 1. violazione di norme, anche interne, per interesse/utilità 2. violazione di norme procedurali, anche in tema di conservazione, privacy e accesso 3. dilatazione dei tempi procedurali 4. violazione delle norme sul conflitto di interessi 5. inosservanza delle regole a garanzia della trasparenza e della legalità 6. errori di gestione procedimentale 7. appesantimento delle procedure amministrative
Misure anticorruzione	MISURE GENERALI (vedasi paragrafo 2.3.4) M1. regolamentazione M2. misure di trasparenza M3. standardizzazione delle procedure M4. misure di gestione del conflitto di interessi M5. misure di controllo M6. formazione

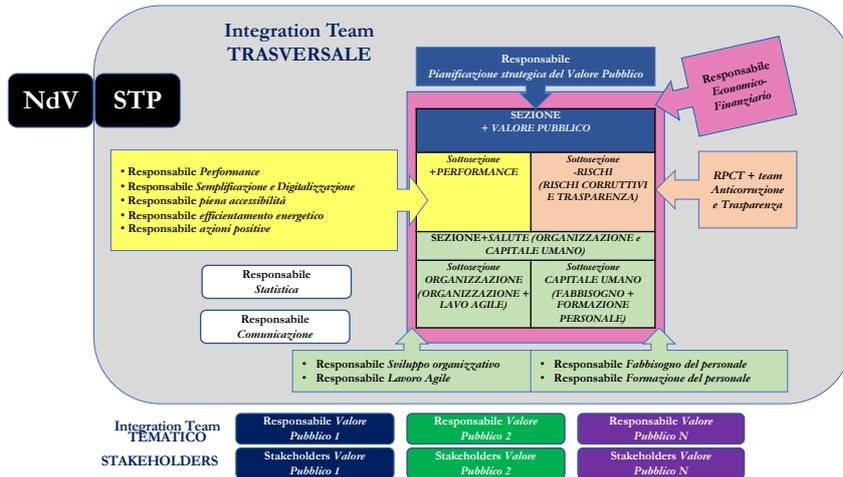
Critero n. 5) FUNZIONALITA' AL VALORE PUBBLICO: aree di miglioramento

Per favorire la funzionalità di ogni contenuto programmatico del PIAO rispetto agli specifici Obiettivi di Valore Pubblico pianificati dalle Province, si suggeriscono le seguenti aree di miglioramento.

Aree di miglioramento della FUNZIONALITÀ AL VALORE PUBBLICO	
Obiettivo di VP ↑□ Obiettivi Strategico	Per ogni Obiettivo Strategico <i>esplicitare l'Obiettivo di VP alla cui creazione è funzionale</i> (tramite codici alfanumerici funzionali: es. VP1_ST1).
Obiettivo di VP ↑□ Obiettivi Operativo	Per ogni Obiettivo Operativo <i>esplicitare l'Obiettivo di VP alla cui creazione è funzionale</i> (tramite codici alfanumerici funzionali: es. VP1_OP1).
Obiettivo di VP ↑□ Obiettivo di PERFORMANCE	Per ogni Obiettivo Gestionale Generale (o Obiettivo di PERFORMANCE) <i>esplicitare l'Obiettivo di VP alla cui creazione è funzionale</i> (tramite codici alfanumerici funzionali: es. VP1_PERF1).
Obiettivo di VP ↑□ Misura AntiCorruzione e Trasparenza	Per ogni Misura anticorruzione <i>esplicitare l'Obiettivo di VP alla cui protezione è funzionale</i> (tramite codici alfanumerici funzionali: es. VP1-ACT1).
Obiettivo di VP ↑□ Azione di miglioramento della SALute delle risorse della Provincia	Per ogni Obiettivo Gestionale Generale (o Azione di miglioramento della salute delle risorse) <i>esplicitare l'Obiettivo di VP alla cui abilitazione è funzionale</i> (tramite codici alfanumerici funzionali: es. VP1_SALORG1; VP1_SALPROF1). Per chiarezza, nella SottoSezione "Fabbisogno del personale", si potrebbe riclassificare il fabbisogno in modo funzionale ad ogni Obiettivo di VP pianificato. Ad es., l'azione di reclutamento n. 1 relativa all'assunzione di personale dedicato alla manutenzione delle SP, al fine di ridurre l'incidentalità quale impatto atteso dell'Obiettivo VP1 avrebbe codice VP1_SALPROF1.

Criteria n. 6, 7, 8) PARTECIPAZIONE SOGGETTI: fotografia e analisi SCIENTIFICA dei risultati

I criteri di qualità dei SOGGETTI



**6-7-8)
Partecipazione
Resp. PIAO
Resp. VP
Stakeholders**

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: RISULTATI (PER CRITERIO e ITEM)

CRITERIO 6-8: SOGGETTI				
ITEM	% 2022-2024	% 2023-2025	MEDI O	DELTA
ITEM 8.1.a) Relativamente agli STAKEHOLDERS... [Nel PIAO è presente l'ANALISI degli STAKEHOLDERS]	20%	44%	32%	+24%
ITEM 7.2) È chiaramente esplicitato il RUOLO del MANAGEMENT nel processo di predisposizione del PIAO?	4%	24%	14%	+20%
ITEM 6.1) È stato costituito un INTEGRATION TEAM?	4%	16%	10%	+12%
ITEM 7.1) È chiaramente esplicitato il RUOLO della Governance politica nel PIAO?	4%	12%	8%	+8%
ITEM 8.1.b) Relativamente agli STAKEHOLDERS... [Nel PIAO è esplicitato il RUOLO degli STAKEHOLDERS nel processo di predisposizione del PIAO]	0%	8%	4%	+8%

L'analisi dei risultati mette a nudo l'inadeguatezza organizzativa delle Province, spesso strutturate per silos organizzativi, rispetto all'esigenza di programmare, gestire e monitorare in modo sempre più integrato e funzionale agli Obiettivi di Valore Pubblico.

Premesso che la qualità partecipativa di tutti i soggetti è molto bassa, si evidenzia che **solo nel 16%** dei casi (ciclo 2023-2025) si trova traccia, all'interno del PIAO, della **nomina di un *integration team***, ovvero di un gruppo di lavoro composto da persone con professionalità relative a tutte le SottoSezioni del PIAO.

Nel ciclo 2023-2025, non viene **praticamente mai adeguatamente esplicitato nel PIAO il ruolo della governance politica** (12%) nella definizione degli Obiettivi di VP: tale aspetto è particolarmente grave perché la pianificazione degli Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale, ovvero degli effetti attesi sul benessere della comunità territoriale di riferimento, è onere e onore innanzitutto della politica. La governance politica deve diventare sempre più l'attore protagonista della generazione di Valore Pubblico.

Inoltre, non viene **quasi mai adeguatamente esplicitato nel PIAO il ruolo del management** (24%) nella definizione degli Obiettivi di PERFORMANCE, funzionali agli Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale.

Sempre, nel ciclo 2023-2025, **l'analisi degli Stakeholder** (presente nel 44% dei casi) non è **praticamente mai seguita da un loro effettivo coinvolgimento attivo** (appena l'8% dei PIAO): anche tale aspetto è particolarmente grave, perché espone la Provincia al rischio di autoreferenzialità, riducibile solo con il coinvolgimento dei portatori di interessi territoriali nella scelta degli Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale.

Criteri n. 6, 7, 8) PARTECIPAZIONE SOGGETTI: migliori pratiche

Con specifico riferimento alla qualità partecipativa dei Responsabili funzionali delle SottoSezioni del PIAO e dei Responsabili tematici degli Obiettivi di VP, si segnala l'esperienza della Provincia di Lucca, che indica a quale Obiettivo di VP concorre ogni unità organizzativa dell'ente.

Con riferimento alla qualità partecipativa degli stakeholder, si segnala l'esperienza della Provincia di Mantova, che indica a quale Obiettivo di VP concorre ogni categoria di portatori di interessi.

PROVINCIA	CICLO DI FUNZIONAMENTO	CRITERIO 6 Partecipazione Responsabili PIAO
LUCCA	2023-2025	100%
MANTOVA	2023-2025	100%
LUCCA	2022-2024	100%
LIVORNO	2022-2024	100%
LIVORNO	2023-2025	100%

PROVINCIA	CICLO DI FUNZIONAMENTO	CRITERIO 7 Partecipazione Responsabili VP
LUCCA	2023-2025	100%
MANTOVA	2023-2025	100%
LUCCA	2022-2024	100%

PROVINCIA	CICLO DI FUNZIONAMENTO	CRITERIO 8 Partecipazione Stakeholder
LUCCA	2023-2025	100%
MANTOVA	2023-2025	50%
LUCCA	2022-2024	50%
LIVORNO	2022-2024	50%
LIVORNO	2023-2025	50%
ANCONA	2023-2025	50%
FERRARA	2023-2025	50%
MODENA	2022-2024	50%
MODENA	2023-2025	50%
FORLI'-CESENA	2023-2025	50%
MACERATA	2023-2025	50%
PARMA	2023-2025	50%
REGGIO EMILIA	2023-2025	50%
ANCONA	2022-2024	50%
PIACENZA	2023-2025	50%
VERONA	2023-2025	50%
FERRARA	2022-2024	50%

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: BUONE PRATICHE

L'Ufficio Istituti di Istruzione Secondaria
concorre ai seguenti obiettivi e a generare il valore pubblico indicato

6-7) Partecipazione responsabili



Obiettivi di performance		Valore Pubblico
2023-H1-OP-01	PNRR - Adeguare alla normativa sismica la palazzina cucine e aula magna dell'I.S.I. Barga - € 3.966.146,54 - Fasi di aggiudicazione lavori e avvio lavori	Benessere scolastico ed educativo
2023-H1-OP-02	PNRR - Avviare i lavori per la manutenzione straordinaria dell'I.S.I. Garfagnana L.S. "G. Galilei" - ITET "L. Campedelli" - Comune di Castelnuovo di Garfagnana - € 99.000,00 - Fasi di aggiudicazione e avvio lavori	Benessere scolastico ed educativo
2023-H1-OP-03	PNRR - Avviare il miglioramento sismico, la messa in sicurezza e antincendio dell'I.T.A. "N. Brancoli Busdraghi", nel Comune di Lucca - € 1.514.860,45 - Fasi di aggiudicazione e avvio lavori	Benessere scolastico ed educativo
2023-H1-OP-04	PNRR - Avviare la sostituzione dell'edificio dell'Ist. "S. Stagi" e "Don Lazzeri" per realizzare la nuova sede unica - Comune di Pietrasanta - € 19.224.941,86 - Fasi di aggiudicazione e avvio lavori	Benessere scolastico ed educativo

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: BUONE PRATICHE

8) Partecipazione stakeholders



Stakeholder macro	Stakeholder micro	VALORE PUBBLICO
Associazioni	Associazioni di volontariato	V2. METTIAMO AL CENTRO LA PERSONA
	Associazioni di volontariato	V3. GARANTIAMO LA GOVERNANCE E LA SICUREZZA TERRITORIALE E SALVAGUARDIAMO L'AMBIENTE
	Associazioni sportive	V6. PROMUOVIAMO CULTURA E TURISMO TRA TRADIZIONE E SOSTENIBILITA'
	Associazioni e fondazioni culturali	V6. PROMUOVIAMO CULTURA E TURISMO TRA TRADIZIONE E SOSTENIBILITA'

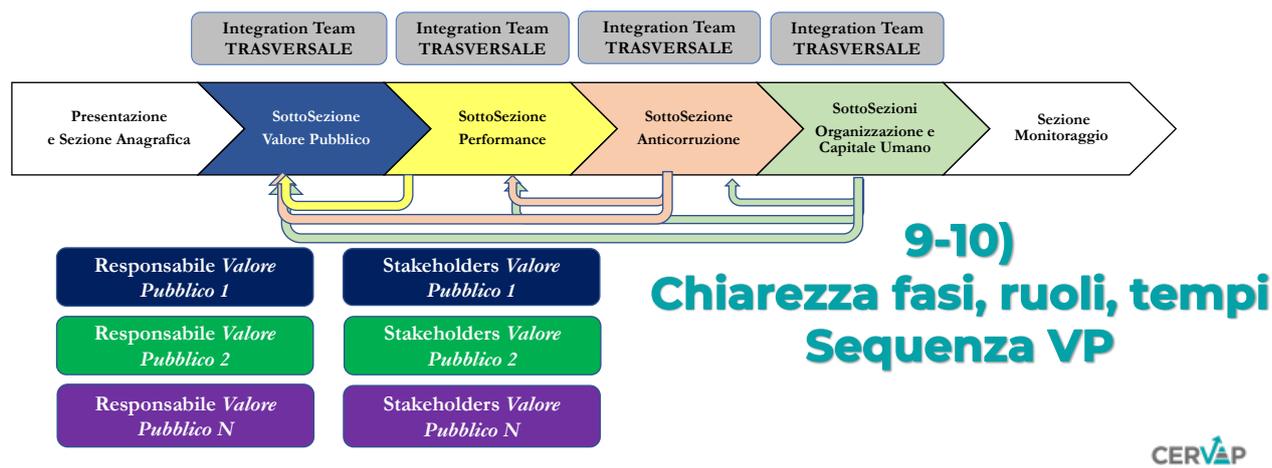
Criteria n. 6, 7, 8) PARTECIPAZIONE SOGGETTI: aree di miglioramento

Per favorire la partecipazione al PIAO rispetto da parte dei diversi soggetti delle Province, a vario titolo coinvolti, si suggeriscono le seguenti aree di miglioramento.

Aree di miglioramento della PARTECIPAZIONE DEI SOGGETTI	
Integration Team	<p>Costituire un gruppo di lavoro integrato composto dai Referenti Funzionali diretti di ogni Sezione e SottoSezione del PIAO e degli altri soggetti indirettamente utili quali Servizio economico-finanziario; statistica; comunicazione; digitalizzazione; nucleo di valutazione; ecc. (<i>Integration Team Funzionale</i>) e dai Referenti Tematici di ogni Obiettivo di Valore Pubblico (VP) (<i>Integration Team Tematico</i>).</p> <p>In alternativa, creare un <i>ufficio PIAO</i> (anche a supporto dei Comuni del territorio provinciale).</p> <p>Utilizzare il PIAO come strumento d'innovazione organizzativa, per ripensare il modello organizzativo interno alla Provincia secondo logiche d'integrazione funzionale al Valore Pubblico.</p>
+partecipazione politica	<p>governance Sensibilizzare e coinvolgere la governance politica nella pianificazione degli Obiettivi di Valore Pubblico, ovvero negli Obiettivi di sviluppo territoriale che mirano ad incrementare il benessere economico, sociale e ambientale di cittadini e imprese del territorio, anche attraverso inviti mirati alle riunioni dell'Integration Team.</p>
+partecipazione tematico	<p>management Coinvolgere i Referenti tematici degli Obiettivi di VP, attraverso inviti mirati alle riunioni dell'Integration Team.</p>
+partecipazione funzionale diretto e indiretto	<p>management Coinvolgere i Referenti Funzionali diretti di ogni Sezione e SottoSezione del PIAO e i Referenti Funzionali indiretti (Servizio economico-finanziario; statistica; comunicazione; digitalizzazione; nucleo di valutazione; ecc.), attraverso una partecipazione permanente ai lavori dell'Integration Team.</p>
+partecipazione stakeholder	<p>Coinvolgere gli stakeholder interni ed esterni nella co-pianificazione degli Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale, anche attraverso inviti mirati alle riunioni dell'Integration Team.</p>

Criteria n. 9, 10) PROCESSO SEQUENZIALE DI PREDISPOSIZIONE: fotografia e analisi SCIENTIFICA dei risultati

I criteri di qualità del PROCESSO



OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: RISULTATI (PER CRITERIO e ITEM)

CRITERIO 9-10: PROCESSO				
ITEM	% 2022-2024	% 2023-2025	MEDI O	DELTA
ITEM 9.4) È chiaramente esplicitato il RUOLO del Nucleo di Valutazione (NdV) o OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) nel processo di predisposizione del PIAO?	8%	44%	26%	+36%
ITEM 9.1) È chiaramente esplicitato il RUOLO dei RESPONSABILI DELLE VARIE SEZIONI e SOTTOSEZIONI nel processo di predisposizione del PIAO?	0%	16%	8%	+16%
ITEM 9.2) È chiaramente esplicitato il RUOLO del RESPONSABILE ECONOMICO-FINANZIARIO nel processo di predisposizione del PIAO?	0%	12%	6%	+12%
ITEM 9.3) È chiaramente esplicitato il RUOLO del RESPONSABILE PER LA TRANSIZIONE DIGITALE nel processo di predisposizione del PIAO?	0%	8%	4%	+8%
ITEM 10.2) È chiaramente esplicitato il CRONOPROGRAMMA per la predisposizione del PIAO?	0%	4%	2%	+4%
ITEM 10.1) Il PIAO si basa su una mappatura dei processi integrata tra PERFORMANCE e ANTICORRUZIONE?	0%	0%	0%	+0%

Premesso che la qualità del processo è mediamente piuttosto bassa, si evidenzia che solo nel 4% dei PIAO 2023-2025 viene esplicitato il cronoprogramma seguito nella predisposizione del PIAO; inoltre, i ruoli dei diversi soggetti lungo tale processo sono raramente o debolmente esplicitati. In poco meno della metà dei casi (44%) viene però esplicitato il ruolo del Nucleo di Valutazione.

Criteri n. 9, 10) PROCESSO SEQUENZIALE DI PREDISPOSIZIONE: migliori pratiche

Con specifico riferimento alla chiarezza dei ruoli, si può citare l'esperienza della Provincia di Lucca, che indica il ruolo di ogni soggetto nell'ambito delle unità organizzative preposte al perseguimento di ogni Obiettivo di Valore Pubblico.

Con specifico riferimento alla sequenzialità del processo di predisposizione del PIAO, si osserva l'esperienza della Provincia di Mantova, che indica la sequenza metodologica di redazione del piano.

PROVINCIA	CICLO DI FUNZIONAMENTO	CRITERIO 9 CHIAREZZA RUOLI
LUCCA	2023-2025	100%
MANTOVA	2023-2025	75%
LUCCA	2022-2024	50%
LIVORNO	2022-2024	50%
LIVORNO	2023-2025	50%

PROVINCIA	CICLO DI FUNZIONAMENTO	CRITERIO 10 SEQUENZA (CRONOPROGRAMMA)
LUCCA	2023-2025	50%

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: BUONE PRATICHE

**9)
Chiarezza
dei ruoli**



VALORE PUBBLICO 3
Benessere scolastico e educativo

Direzione Generale
Roberto Gerardi SG/DG

Ufficio Programmazione e Controllo

Del Frate Luca	Specialista in organizzazione e gestione risorse umane	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione
Dotto Maximiliano	Esperto amministrativo e contabile	Area Istruttori
Martini Chiara	Specialista in programmazione dello sviluppo locale	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione
Ponzo Brunella (Posizione organizzativa)	Specialista in attività amministrative	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione
Viridis Rachele	Esperto amministrativo e contabile	Area Istruttori

Settore edilizia scolastica, pianificazione trasporti e patrimonio
Dirigente Fabrizio Mechini

Ufficio Edilizia Scolastica e immobili vincolati

Agostini Debora	Architetto	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione
Bassetti Alberto	Specialista in attività tecniche e progettuali	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione
Catinari Maria Cristina	Esperto amministrativo e contabile	Area Istruttori
Gravina Valeria	Specialista in attività tecniche e progettuali	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione
Lucangeli Luca	Addetto di supporto ai servizi tecnici	Area Operatori Esperti
Mennucci Stefano (Posizione organizzativa)	Ingegnere	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione
Monterotti Anna	Esperto di sistemi GIS e cartografici	Area Istruttori

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: BUONE PRATICHE

10) Sequenza predisposizione



Nel PIAO le diverse dimensioni di riferimento dei Valori pubblici sono state messe a sistema e risultano integrate e reciprocamente dipendenti, in quanto tutte concorrono alla finalità ultima.

Per generare, presidiare, proteggere i Valori pubblici individuati occorre infatti:

- ✓ tradurre le strategie in concreti obiettivi gestionali (vedasi il paragrafo 2.2);
- ✓ individuare i responsabili politici e tecnici;
- ✓ organizzare il capitale umano da impiegare per generale valore: dotazione e fabbisogno di persone, profili professionali ed esigenze formative (vedasi la sezione 3);
- ✓ mappare i processi necessari all'azione amministrativa, i relativi rischi di corruzione che li insidiano e le misure messe in campo per la loro protezione (vedasi il paragrafo 2.4);
- ✓ costruire, curare e/o sviluppare la rete dei soggetti pubblico-privati per generale valore;
- ✓ conoscere i beneficiari del valore generato (vedasi il paragrafo 2.5).

Criteria n. 9, 10) PROCESSO SEQUENZIALE DI PREDISPOSIZIONE: aree di miglioramento

Per favorire la predisposizione del PIAO delle Province secondo un processo sequenziale in cui i ruoli sono chiari, si suggeriscono le seguenti aree di miglioramento.

Aree di miglioramento del PROCESSO di predisposizione del PIAO	
+chiarezza ruoli e responsabilità PIAO	Definire «chi fa cosa, come e quando» lungo il processo di predisposizione del PIAO.
Sequenza PIAO	Nella predisposizione del PIAO: pianificare prima gli Obiettivi di Valore Pubblico (nel DUP SeS con eventuale aggiornamento nel PIAO), poi programmare gli Obiettivi Operativi, quindi gli Obiettivi Gestionali Generali (o Obiettivi di PERFORMANCE) in funzione degli Obiettivi di VP, quindi programmare le Misure di anticorruzione e trasparenza per proteggere le performance e in funzione degli Obiettivi di VP, infine programmare le Azioni di miglioramento della salute delle risorse per abilitare gli Obiettivi di VP (+VALOREPUBBLICO → +PERFORMANCE → RISCHI + SALUTE).
Sequenza Report PIAO	Nella predisposizione del Report del PIAO: rendicontare prima i risultati delle azioni di miglioramento della salute, quindi i risultati delle misure di anticorruzione e trasparenza, poi i risultati di efficienza e di efficacia, infine i risultati in termini di Valore Pubblico creato (+SALUTE → RISCHI → +PERFORMANCE → +VALOREPUBBLICO).

BOX DI SINTESI delle principali criticità e aree di miglioramento della qualità del PIAO

Nel seguente box sono sintetizzate, per ogni criterio di qualità del PIAO, la principale criticità fotografata e la principale area di miglioramento individuata nell'ambito dell'analisi scientifica del CERVAP, con una proposta di step di attuazione progressiva nei PIAO dei prossimi tre cicli.

Criterio di qualità DOCUMENTO	Principale criticità	Principale area di miglioramento	Step di attuazione progressiva			
			PIAO 24-26	PIAO 25-27	PIAO 26-28	
1	Semplificazione	Duplicazione delle analisi di contesto e frammentazione della programmazione e del monitoraggio territoriale	Predisporre un' unica analisi di contesto per il territorio, e strutturare una funzione di supporto per la programmazione e il monitoraggio del territorio provinciale, da mettere a disposizione dei Comuni* <i>(Provincia "casa dei Comuni" o Centro di analisi, programmazione e monitoraggio del Valore Pubblico Territoriale, a supporto dei Comuni)</i>	X Analisi di contesto territoriale	X Supporto P&M territoriale	
2	Selettività	Ridondanza di Obiettivi, spesso ordinari	Selezionare pochi Obiettivi prioritari per ogni livello programmatico (a partire da pochi ed espliciti Obiettivi di Valore Pubblico)	X Obiettivi di VP Ob. performance	X Misure anticorruzione	X Azioni di salute risorse
3	Adeguatezza	Indicatori non congrui rispetto agli Obiettivi	Associare indicatori analitici di impatto e indicatori sintetici di Valore Pubblico agli Obiettivi di Valore Pubblico e relative strategie* indicatori di performance management agli Obiettivi gestionali indicatori di risk management alle misure di gestione dei rischi indicatori di salute alle azioni di miglioramento della salute (organizzativa, professionale, digitale, ecc.) delle risorse umane, ecc.	X Banca Dati indic. d'impatto Programmazione ind. performance	X Pianificazione indic. d'impatto Programmazione indic. anticorruz.	X Pianificazione Indicatori di VP Programmazione e indicatori salute
4	Integrazione	Architettura programmatica confusa e non integrata	Integrare verticalmente i contenuti di DUP-PEG-PIAO* Integrare orizzontalmente Obiettivi e previsioni eco-fin*	X Integrazione Verticale	X Integrazione Orizzontale <i>deve essere garantita con il PEG dal 2024</i>	
5	Funzionalità al Valore Pubblico	Performance, misure anticorruzione e azioni di salute fini a sé stesse	Programmare azioni di miglioramento della salute delle risorse (umane, digitali, ecc.), misure anticorruzione, performance funzionali ad ogni Obiettivo di Valore Pubblico pianificato	X Funzionalità performance	X Funzionalità misure	X Funzionalità azioni di salute



Criterio di qualità SOGGETTI e PROCESSO		Principale criticità	Principale area di miglioramento	Progressività attuativa		
6	Integration Team	Modello organizzativo provinciale interno a silos, non adeguato alla programmazione integrata	Costituire un gruppo di lavoro integrato per il PIAO (Integration Team) o, in alternativa, un ufficio PIAO Utilizzare il PIAO come strumento d'innovazione organizzativa, per ripensare il modello organizzativo della Provincia secondo logiche d'integrazione funzionale al VP.	X Integration Team (o ufficio PIAO)	X Nuovo modello organizzativo	
7	Partecipazione Referenti PIAO	Scarsa sensibilità e partecipazione della politica al Valore Pubblico	Sensibilizzare e coinvolgere la governance politica nella pianificazione degli Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale	X Governance politica nell'IT (avvio)	X Governance politica nell'IT	
8	Partecipazione stakeholder	Scarsa partecipazione degli stakeholder al Valore Pubblico	Coinvolgere gli stakeholder interni ed esterni nella co-pianificazione degli Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale	NO	X sperimentale	X estesa
9	Chiarezza ruoli e responsabilità	Mancanza di chiarezza di ruoli e responsabilità rispetto all'architettura programmatica	Definire «chi fa cosa, come e quando» lungo il processo di predisposizione del PIAO	X Definizione ruoli e responsabilità		
10	Sequenza VP→Perf→Ant→Salute	Processo programmatico non corretto	Pianificare prima gli Obiettivi di Valore Pubblico, poi programmare gli Obiettivi di PERFORMANCE in funzione degli Obiettivi di VP, quindi programmare le Misure di anticorruzione e trasparenza per proteggere le performance e in funzione degli Obiettivi di VP, infine, programmare le Azioni di miglioramento della salute delle risorse (umane, digitali, ecc.) per abilitare gli Obiettivi di VP.	X Sequenza VP→Perf	X Sequenza VP→Perf→Ant	X Sequenza VP→Perf→Ant→Salute

Di seguito vengono approfondite le aree di miglioramento 1, 3 e 4, contraddistinte da un asterisco nel box di sintesi di pag. 43-44, in quanto particolarmente critiche per sfruttare appieno le opportunità della programmazione integrata.

1) Strutturazione di una funzione di supporto per la programmazione e il monitoraggio del territorio provinciale, da mettere a disposizione dei Comuni

L'art. 6, comma 8 del D.L. 80.2021 introduce il classico impianto dell'invarianza complessiva della spesa nell'attuazione della riforma del sistema di programmazione, ma offre anche una stampella operativa agli enti locali di modesta dimensione demografica che, da soli, non sarebbero in grado di sfruttare le potenzialità offerte dalla programmazione integrata. Recita, infatti, la suddetta norma che gli enti locali con meno di 15.000 abitanti provvedono al monitoraggio dell'attuazione del presente articolo e al monitoraggio delle performance organizzative anche attraverso l'individuazione di un ufficio associato tra quelli esistenti in ambito provinciale o metropolitano, secondo le indicazioni delle Assemblee dei sindaci o delle Conferenze metropolitane.

L'analisi del CERVAP, tuttavia, attesta che nessuna (0%) delle Province del campione ha fatto riferimento nel PIAO all'Ufficio associato previsto dall'art. 6, c. 8 del D.L. 80.2021.

Eppure, l'opportunità normativa prospettata dall'art. 6, c. 8 del D.L. 80.2021 andrebbe colta, in quanto funzionale a favorire la realizzazione del nuovo ruolo della Provincia, sinteticamente richiamato in premessa, quale **Centro provinciale di analisi, programmazione e monitoraggio del Valore Pubblico Territoriale, a supporto dei Comuni.**

Come cogliere tale opportunità in un quadro normativo incerto (il legislatore non delinea chiaramente come gli enti intermedi possano esercitare tale supporto) e in un contesto caratterizzato da scarsità di risorse (finanziarie, strumentali ed umane) a disposizione delle Province?

Per rispondere si prospetta, di seguito, una soluzione operativa caratterizzata dai seguenti step:

- 1) **promuovere nell'ambito dell'Assemblea dei Sindaci la proposta**, propedeutica alla successiva adozione, **di istituzione e organizzazione dell'ufficio associato** previsto dall'art. 6, c. 8, secondo periodo, del D.L. 80.2021, in forma di Centro provinciale di analisi, programmazione e monitoraggio del Valore Pubblico Territoriale, a supporto dei Comuni;
- 2) prevedere la **governance del Centro provinciale del Valore Pubblico Territoriale in capo all'amministrazione provinciale**, per valorizzarne il ruolo ai fini dello sviluppo territoriale;



- 3) circoscrivere il compito del Centro provinciale del Valore Pubblico Territoriale all'analisi di contesto, alla programmazione e al monitoraggio di **pochi prioritari Obiettivi comuni di sviluppo del territorio orientati alla generazione di Valore Pubblico provinciale** e di una **batteria limitata di indicatori di impatto, individuati con il supporto di UPI**;
- 4) costituire un **Integration Team provinciale**, composto da professionalità sui sistemi di programmazione e monitoraggio presenti nei Comuni distribuiti sul territorio, che lavorerà con il coordinamento e a supporto del Centro provinciale del Valore Pubblico Territoriale. Tale proposta presuppone una preventiva definizione dei profili di competenza necessari, quindi un assessment tra il personale degli enti disponibili a collaborare;
 - prevedere **percorsi formativi** a favore dei componenti dell'Integration Team al fine di acquisire le competenze necessarie ad analizzare il contesto e programmare e monitorare gli Obiettivi di Valore Pubblico scelti. I tecnici della Provincia potranno attivare percorsi di mentoring con i loro colleghi delle amministrazioni del territorio, oppure costituire comunità di pratica, in modo da condividere conoscenze e permettere, soprattutto alle piccole amministrazioni, di diventare autonome ed autosufficienti nella misurazione e nella lettura degli impatti prodotti dagli Obiettivi di Valore Pubblico.
 - progettare e alimentare **cruscotti informativi digitali** funzionali a monitorare l'avvicinamento o l'allontanamento degli Obiettivi di Valore Pubblico territoriale rispetto ai valori target, per ogni Comune del territorio, valorizzando così la previsione dell'art. 1, c. 85 lett. d), della L. 56.2014¹, relativa alle **forme di assistenza tecnico-amministrativa e di elaborazione dei dati garantite dalla Provincia**, con specifico riferimento agli Obiettivi di Valore Pubblico su richiamati;
 - condividere tali conoscenze e competenze con la collettività di riferimento, in modo che con la stessa si possono realizzare sia le previsioni di cui all'art. 6, c. 3, del D.L. 80.2021, che quanto disposto dall'art. 19 bis del D.Lgs. 150.2009, ovvero, **forme partecipative di programmazione e monitoraggio insieme agli stakeholder del territorio**.

¹ *Le Province [...] quali enti con funzioni di area vasta, esercitano le [...] funzioni fondamentali di raccolta ed elaborazione di dati, assistenza tecnico-amministrativa agli enti locali.*

3) Progressività misurazione del Valore Pubblico

Ricordiamo che per la Provincia il Valore Pubblico (VP) s'identifica con il miglioramento del benessere del territorio provinciale e può essere pianificato e monitorato nella triplice accezione sintetizzata nella figura seguente:

- Il Valore Settoriale si misura tramite un singolo indicatore analitico e monodimensionale d'impatto.
- Il Valore Pubblico in senso stretto (o Valore dei Valori) si misura tramite un indicatore sintetico e multidimensionale, calcolato come impatto medio (o impatto degli impatti).
- Il Valore Pubblico in senso ampio si misura tramite un indicatore sintetico e multidimensionale, calcolato come media tra impatto medio, performance media, salute media.



La misurazione del Valore Pubblico è una delle sfide al tempo stesso più difficili e più importanti.

Per tale ragione, si ritiene opportuno attuarla progressivamente in 3 step.

Condizione fondamentale per tutti gli step è la “sanità del dato” che deve essere garantita da una nuova “cultura del dato” da introdurre con adeguati **processi di formazione**.

Collegato a questo argomento è la conoscenza e la lettura finalizzata del dato di contabilità pubblica delle Province (Bilanci, rendiconti e piano degli indicatori) soprattutto nell’ottica “patrimoniale”, quale ricchezza disponibile per il territorio di competenza e in ordine alla quale si misura l’azione della Provincia.

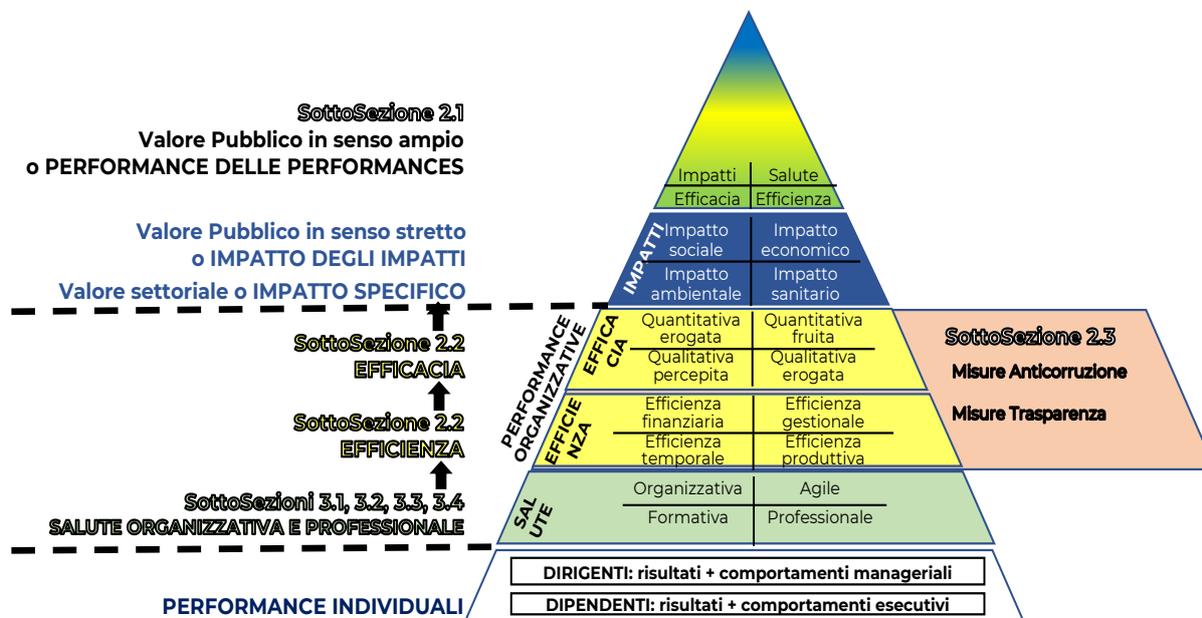
Gli step possono essere i seguenti:

- **I step (banca dati degli indicatori d'impatto o valori settoriali):** nel PIAO 2024-2026, le Province dovrebbero costruire una banca dati con i principali indicatori analitici di impatto relativi alle principali dimensioni del benessere territoriale: sociale, economica, ambientale, sanitaria. Avremo quindi uno o più indicatori d'impatto sociale, uno o più indicatori d'impatto economico, e così via. A tal fine le Province potrebbero utilizzare framework di indicatori già esistenti come i BES territoriali misurati da ISTAT. *UPI potrebbe costruire una banca dati di indicatori d'impatto comuni a tutte le Province, da mettere a disposizione delle stesse.*
- **II step (pianificazione degli indicatori analitici d'impatto):** nel PIAO 2025-2027, accompagnate da percorsi formativi organizzati da UPI, le Province dovrebbero inserire nel PIAO la baseline al 31.12.2024 e i target 2027 degli indicatori analitici d'impatto individuati nel I step.
- **III step (pianificazione dell'indicatore sintetico di Valore Pubblico)²:** nel PIAO 2026-2028, accompagnate da percorsi formativi organizzati da UPI, le Province dovrebbero inserire nel PIAO la baseline al 31.12.2025 e i target 2028 dell'indicatore sintetico del Valore Pubblico. L'esigenza di misurare il benessere complessivo del territorio provinciale, e non solo le singole dimensioni analitiche d'impatto, nasce dal fatto che gli impatti sul benessere potrebbero essere tra loro in conflitto: si pensi allo sviluppo economico-sociale del territorio provinciale conseguito a scapito del benessere ambientale e sanitario. Per poter confrontare gli indicatori analitici d'impatto e, quindi, misurare il Valore Pubblico complessivo del territorio occorrerebbe normalizzare i primi, ovvero ricondurli ad una stessa scala percentuale, i cui estremi si possono calcolare ad esempio come livello peggiore o migliore negli ultimi 3-5 anni. Sarà così possibile automatizzare il calcolo del livello percentuale di ogni indicatore analitico d'impatto sulla scala percentuale del Valore Pubblico. Tale indicatore di VP si potrebbe calcolare in due modi: VP in senso stretto oppure VP in senso ampio:
 - *nel Valore Pubblico in senso stretto, l'indicatore sintetico di VP sarà calcolato – in automatico – come impatto medio atteso, ovvero come media tra tutti gli impatti attesi;*
 - *nel Valore Pubblico in senso ampio, l'indicatore sintetico di VP sarà calcolato – in automatico – come media tra impatto medio, efficacia media, efficienza media, salute media delle risorse.*

² Per gli esempi si vedano le Linee Guida operative a partire da pagina 59 in poi.

La metodologia sopra sintetizzata fa riferimento al framework della **Piramide del Valore Pubblico** (www.cervap.it); lo scopo è quello di supportare le Province nello strutturare PIAO utili a:

- pianificare semplici, prioritari e adeguati *Obiettivi di Valore Pubblico*;
- programmare semplici, prioritari, adeguati ed integrati *Obiettivi Gestionali* (o *Obiettivi di performance*), funzionali a creare gli Obiettivi di VP pianificati;
- programmare semplici, prioritarie, adeguate ed integrate *Misure di gestione dei rischi corruttivi e di promozione della trasparenza*, funzionali a proteggere gli Obiettivi di VP pianificati;
- programmare semplici, prioritarie, adeguate ed integrate *Azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale* (e delle altre dimensioni di salute delle risorse), funzionali ad abilitare gli Obiettivi di VP pianificati.



4a) Integrazione verticale DUP-PEG-PIAO

Una delle principali criticità per l'integrazione della programmazione è costituita dall'assenza di riferimenti normativi certi e tra loro coerenti in merito al rapporto tra DUP, PEG e PIAO.

Per tale motivo si propone un'**architettura programmatica integrata** coerente con il quadro normativo vigente e con il percorso avviato dal DM 25.07. 23, caratterizzata dalla redistribuzione di Obiettivi, indicatori e previsioni eco-fin tra DUP, PEG e PIAO, per favorire la migliore integrazione possibile. Per un'applicazione esemplificativa si rimanda alle Linee Guida operative.

CATENA PROGRAMMATICA LUNGA			
Strumento	Obiettivi	Indicatori	Previsioni finanziarie
I Livello programmatico (STRATEGICO)			
DUP SeS (eventuale aggiornamento nel PIAO (SottoSezione VP))	Analisi di contesto e Obiettivi di VP (circa 5) (eventualmente coincidenti con Linee di Mandato)	Indicatori sintetici di Valore Pubblico (solo dal DUP-PIAO 2026-2028)	Missione di bilancio
	Obiettivi Strategici (circa 10)	Indicatori analitici di impatto (solo dal DUP-PIAO 2025-2027)	
II Livello programmatico (OPERATIVO)			
DUP SeO	Obiettivi Operativi (circa 30)	Indicatori di efficacia: -quantità erogata o fruita; qualità erogata o percepita Indicatori di efficienza -finanziaria, gestionale, produttiva, temporale	Programma di bilancio Titolo di bilancio
III Livello programmatico (GESTIONALE GENERALE)			
PEG	Obiettivi Gestionali Generali (o Obiettivi di Performance) (es DM 25.07.2023)	<i>Collegamento diretto tra obiettivi e risorse a disposizione o da attrarre, garantito dal PEG</i> <i>Obiettivi da monitorare e su cui valutare la performance garantito dal PIAO</i> <i>Integrazione forte tra PEG e PIAO da approvare insieme</i>	Capitolo di PEG
PIAO (SottoSezione Performance)	NO	Indicatori di efficacia: -quantità erogata o fruita; qualità erogata o percepita Indicatori di efficienza -finanziaria, gestionale, produttiva, temporale	NO
PIAO (SottoSezione Anticorruzione)	Misure (o Obiettivi) anticorruzione specifiche (a protezione degli Obiettivi Gestionali Generali o di Performance)	Indicatori di gestione del rischio corruttivo Indicatori di trasparenza	NO
IV Livello programmatico (GESTIONALE SPECIFICO)			
PIAO (SottoSezione Organizzazione)	Obiettivi gestionali specifici (organizzativi) (es DM 25.07.2023)	Indicatori di salute organizzativa -quantità e qualità innovazioni organizzative - quantità e qualità organizzazione lavoro agile	Capitolo di PEG
PIAO (SottoSezione Capitale Umano)	Obiettivi di gestione specifici (professionali) (es DM 25.07.2023)	Indicatori di salute professionale - quantità e qualità delle RU da reclutare - quantità e qualità delle RU da formare	Capitolo di PEG

La Provincia potrebbe scegliere una catena programmatica breve facendo coincidere Obiettivi Operativi di DUP SeP e Obiettivi Gestionali Generali di PEG e inserendo i relativi indicatori di performance nel PIAO

CATENA PROGRAMMATICA BREVE			
Strumento	Obiettivi	Indicatori	Previsioni finanziarie
I Livello programmatico (STRATEGICO)			
DUP SeS <i>(eventuale aggiornamento nel PIAO (SottoSezione VP))</i>	Analisi di contesto e Obiettivi di VP (circa 5) <i>(eventualmente coincidenti con Linee di Mandato)</i>	Indicatori sintetici di Valore Pubblico <i>(solo dal DUP-PIAO 2026-2028)</i>	Missione di bilancio
	Obiettivi strategici <i>(circa 10)</i>	Indicatori analitici di impatto <i>(solo dal DUP-PIAO 2025-2027)</i>	
II Livello programmatico (OPERATIVO) = (GESTIONALE GENERALE)			
DUP SeO	Obiettivi operativi <i>(circa 30)</i>		Programma di bilancio Titolo di bilancio
PEG	Obiettivi gestionali Generali (o Obiettivi di Performance) <i>(es DM 25.07.2023)</i> COINCIDENTI CON GLI OBIETTIVI OPERATIVI	Integrazione forte tra PEG e PIAO da approvare insieme	Capitolo di PEG
PIAO (SottoSezione Performance)	NO	Indicatori di efficacia: <i>-quantità erogata o fruita; qualità erogata o percepita</i> Indicatori di efficienza <i>-finanziaria, gestionale, produttiva, temporale</i>	NO
PIAO (SottoSezione Anticorruzione)	Misure (o Obiettivi) anticorruzione specifiche <i>(a protezione degli Obiettivi Gestionali Generali o di Performance)</i>	Indicatori di gestione del rischio corruttivo Indicatori di trasparenza	NO
III Livello programmatico (GESTIONALE SPECIFICO)			
PIAO (SottoSezione Organizzazione)	Obiettivi gestionali specifici (organizzativi) <i>(es DM 25.07.2023)</i>	Indicatori di salute organizzativa <i>-quantità e qualità innovazioni organizzative</i> <i>- quantità e qualità organizzazione lavoro agile</i>	Capitolo di PEG
PIAO (SottoSezione Capitale Umano)	Obiettivi di gestione specifici (professionali) <i>(es DM 25.07.2023)</i>	Indicatori di salute professionale <i>- quantità e qualità delle RU da reclutare</i> <i>- quantità e qualità delle RU da formare</i>	Capitolo di PEG

I livello programmatico (STRATEGICO): la Provincia pianificherà, nella Sezione Strategica del DUP (ed eventualmente aggiornerà nella SottoSezione Valore Pubblico del PIAO), pochi e prioritari (circa 5) Obiettivi di Valore Pubblico quinquennali (se coincidenti con le Linee Programmatiche di Mandato) o triennali; tali Obiettivi di VP saranno misurabili tramite indicatori sintetici di VP (a partire dal DUP-PIAO 2026-2028). Sempre nel I livello programmatico, la Provincia pianificherà poche e prioritari (circa 10) Obiettivi Strategici funzionali a raggiungere gli Obiettivi di Valore Pubblico; tali

Obiettivi Strategici saranno misurabili tramite indicatori analitici di impatto (a partire dal DUP-PIAO 2025-2027) e potranno contare sulle risorse finanziarie stanziata a livello di programma di bilancio.

II livello programmatico (OPERATIVO): la Provincia programmerà, nella Sezione Operativa del DUP, pochi e prioritari (circa 30) Obiettivi Operativi funzionali a raggiungere gli Obiettivi Strategici; tali Obiettivi saranno misurabili tramite indicatori di efficacia ed efficienza operativa e potranno contare sulle risorse finanziarie stanziata a livello di programma di bilancio.

III livello programmatico (GESTIONALE GENERALE): la Provincia programmerà, nel PEG, pochi e prioritari Obiettivi Gestionali Generali di primo livello (*vedi principio della programmazione All. 4/1 al D. lgs. 118/2011*) funzionali a raggiungere gli Obiettivi Operativi o corrispondenti agli stessi; tali obiettivi potranno contare sulle risorse finanziarie stanziata a livello di capitolo di PEG e saranno misurabili tramite indicatori di efficacia ed efficienza gestionali inseriti nella SottoSezione “Performance” del PIAO. *Si sottolinea la necessità di semplificare la definizione degli obiettivi gestionali nella filiera – obiettivi operativi del DUP – obiettivi gestionali del PEG – indicatori di performance (PIAO) valorizzando il collegamento con le risorse finanziarie nel PEG: per accorciare la catena programmatica, la Provincia potrebbe scegliere di far coincidere gli Obiettivi Gestionali Generali del PEG con gli Obiettivi Operativi del DUP SeO, rimandando al PIAO l’associazione di congrui indicatori di performance (efficacia ed efficienza).*

Sempre nel III livello programmatico, la Provincia programmerà, nella SottoSezione “Prevenzione della corruzione” del PIAO, le Misure anticorruzione e trasparenza funzionali a proteggere gli obiettivi gestionali generali sopra richiamati.

IV livello programmatico (GESTIONALE SPECIFICO): la Provincia programmerà Obiettivi Gestionali Specifici anche intesi quali Azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale delle risorse dell’ente;

- in particolare, nella SottoSezione “Organizzazione” del PIAO, la Provincia inserirà poche e prioritarie azioni di innovazione organizzativa e di organizzazione del lavoro agile funzionali a raggiungere gli Obiettivi Gestionali Generali e, più in generale, gli Obiettivi di Valore Pubblico; tali azioni o Obiettivi Gestionali Specifici *organizzativi* potrebbero essere misurate tramite indicatori di salute organizzativa e potrebbero contare sulle risorse finanziarie stanziata a livello di capitolo di PEG;
- in particolare, nella SottoSezione “Capitale Umano” del PIAO, la Provincia inserirà poche e prioritarie azioni di reclutamento, di carriera e di formazione, in linea con le recenti direttive,



funzionali a raggiungere gli Obiettivi Gestionali Generali e, più in generale, gli Obiettivi di Valore Pubblico; tali Azioni o Obiettivi Gestionali Specifici *professionali* potrebbero essere misurati tramite indicatori di salute professionale e potrebbero contare sulle risorse finanziarie stanziata a livello di capitolo di PEG. Il contenuto della SottoSezione, comunque, dovrà considerare anche le milestone del PNRR in tema di Capitale Umano, quindi, le più recenti previsioni contrattuali, nonché la coordinata disciplina ministeriale di cui all'art. 6 ter del D.Lgs. 165.2001. L'armonizzazione di dette fonti deve condurre gli Enti a revisionare l'ordinamento professionale individuando profili specifici in linea con le nuove Aree contrattuali, quindi, definire almeno i contenuti professionali e di ruolo, superando quelli normalmente adottati, generalisti e maggiormente schiacciati su "mestieri" amministrativi. Detta revisione avrà, naturalmente, impatti anche sui processi di reclutamento e sulle modalità di selezione del personale.

Si sottolinea la necessità di una forte integrazione/corrispondenza tra obiettivi operativi (DUP), gestionali di primo livello (PEG), di performance (PIAO): una lettura disallineata del "parco" degli obiettivi non consente di raggiungere lo scopo di monitorare i medesimi in termini procedurali, fisici ed economico – finanziari e incide in modo rilevante sulla corretta valutazione e determinazione del Valore Pubblico.

4b) Integrazione orizzontale Obiettivi – previsioni economico-finanziarie

Come già indicato in precedenza, in base al Principio contabile della programmazione (All. 4/1 al D. Lgs. 118/2011):

- gli “Obiettivi di Gestione” costituiscono Obiettivi Generali di primo livello, il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse nella gestione dei processi di erogazione di un determinato servizio;
- gli “Obiettivi Specifici”, di secondo livello, funzionali al conseguimento degli obiettivi della gestione, sono indicati nel piano dettagliato degli obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1 del TUEL e nel piano della performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, assorbiti nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) di cui all'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

La **struttura del PEG** deve essere predisposta in modo tale da rappresentare la struttura organizzativa dell'ente per centri di responsabilità individuando per ogni obiettivo di gestione o insieme di obiettivi appartenenti allo stesso programma un unico dirigente responsabile.

In ogni caso, la definizione degli Obiettivi di Gestione comporta un collegamento con il periodo triennale considerato dal bilancio finanziario. In tale ambito, il PEG riflette anche la gestione dei residui attivi e passivi.

Il PEG contribuisce alla veridicità e attendibilità della parte previsionale del sistema di bilancio, poiché ne chiarisce e ne dettaglia i contenuti programmatici e contabili.

Il Bilancio di previsione negli enti territoriali è autorizzatorio e quindi prevede le entrate che saranno acquisite dalla Provincia e saranno impiegate in servizi e investimenti.

Il PEG collega le risorse agli obiettivi.

8) IL SECONDO RISULTATO DEL PROGETTO “UPIAO”: LINEE GUIDA PER LA PREDISPOSIZIONE DEI PIAO DELLE PROVINCE

Il secondo risultato del Progetto “UPIAO” si concretizza nell’elaborazione di Linee Guida Generali ed operative per la predisposizione del PIAO da parte delle Province.

Le linee Guida generali vengono di seguito sintetizzate e fungono da conclusioni del presente documento.

Le Linee Guida Operative vengono sintetizzate di seguito e illustrate analiticamente in Allegato.

Linee Guida Generali

- **Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) deve essere considerato come il nuovo documento di programmazione** che l’articolo 6 del decreto-legge n. 80/2021 ha introdotto nell’ordinamento per assicurare la **qualità e la trasparenza dell’attività amministrativa** e migliorare la **qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese** e procedere alla costante e **progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso**, nell’ambito delle misure urgenti per il **rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**.
- **Il nuovo documento di programmazione deve essere adottato da tutte le pubbliche amministrazioni**, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, di cui all’articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e pertanto **deve essere considerato come strumento che favorisca, in prospettiva, un “colloquio costruttivo e di sviluppo delle pubbliche amministrazioni come sistema”**: si consideri ad esempio, per le Province, il rapporto con i Comuni del territorio in prospettiva orizzontale locale, e con la Regione in prospettiva verticale.
- Il PIAO deve dare attuazione agli adempimenti relativi ai **Piani assorbiti**, di cui al D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81, in **ottica di semplificazione** come si dirà di seguito: ad esempio piano della performance, piano del fabbisogno del personale, piano del lavoro agile e altri indicati dalla normativa.
- **Il PIAO deve conformarsi, secondo le Linee Guida espresse nel presente Progetto “UPIAO” e di seguito**, alla struttura e alle modalità redazionali indicate nel decreto 30 giugno 2022, n. 132, tenendo conto dello schema contenuto nell’allegato che forma parte integrante del medesimo decreto.
- In particolare, la Provincia **conformerà il proprio Piano, tenendo conto dei contenuti del presente Progetto e delle Linee Guida di cui al seguito**, ai seguenti argomenti principali oggetto del DM 132/2022 citato:
 - a) **Composizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione**
 - b) **Sezione Valore pubblico, Performance e Anticorruzione**
 - c) **Sezione Organizzazione e Capitale umano**

d) Sezione Monitoraggio

e) Rapporto del Piano integrato di attività e organizzazione con i documenti di programmazione finanziaria

f) Monitoraggio dell'attuazione della disciplina sui Piani Integrato di Attività e Organizzazione e delle performance organizzative

- La Provincia, in riferimento alle sue funzioni fondamentali curerà, a completamento della filiera degli strumenti di programmazione il **monitoraggio degli stessi, dal punto di vista fisico, procedimentale ed economico – patrimoniale** secondo le direttrici dei progetti e delle riforme di cui al PNRR e PNC. In particolare, le **tecniche di monitoraggio** saranno applicate al PIAO per tutte le sezioni componenti e in base ai contenuti delle presenti Linee Guida.
- Saranno progettate azioni di **“monitoraggio associato”** tra la Provincia e i Comuni, attraverso una **attività mirata di raccolta ed elaborazione dati**, sia in ottica di semplificazione, sia di visione integrata dello sviluppo dei servizi, degli investimenti e della creazione di valore pubblico territoriale.
- Per ognuna delle Sezioni e SottoSezioni del PIAO la Provincia **deve privilegiare contenuti condivisi e partecipati nella elaborazione programmatica con tutti i portatori di interesse** in base ai contenuti del presente PROGETTO e alle Linee Guida di seguito indicate.
- Il PIAO **deve assicurare un collegamento programmatico, organizzativo e di attività** con la programmazione finanziaria e con il bilancio previsionale e il rendiconto della gestione anche e soprattutto sotto l'aspetto patrimoniale;
- Il PIAO deve essere **strumento di “sistema” nel quadro programmatico** della Provincia e quindi strettamente collegato al DUP e al PEG come indicato nelle presenti Linee Guida.

Linee Guida Operative

- 1) Il PIAO non deve essere adempimento fine a sé stesso, bensì uno **strumento utile alla creazione di Valore Pubblico Territoriale**, nell'ente (attraverso le politiche mirate della Provincia) e nel territorio (attraverso l'adeguato esercizio delle funzioni attribuite alle Province in materia di raccolta ed elaborazione dati, di assistenza tecnica e amministrativa e di monitoraggio delle performance degli enti locali e in generale di tutto ciò che realizza il sistema pubblico locale tra la Provincia e la rete dei Comuni).
- 2) A tal fine si raccomanda la **partecipazione degli organi politici e del management**, anche attraverso l'istituzione di un Integration Team, e l'**engagement degli stakeholder del territorio provinciale**, onde favorire una **co-creazione di Valore Pubblico condiviso**.
- 3) Il PIAO non deve essere l'ennesimo documento di programmazione a silos introdotto dal legislatore, bensì uno strumento che si coordina con il DUP e il PEG nella prospettiva di una **Programmazione integrata delle Province, dal punto di vista economico e finanziario, dell'attività amministrativa e dell'organizzazione**.
- 4) **Il PIAO deve rappresentare uno strumento di semplificazione utile al miglioramento dell'azione politico – amministrativa della Provincia** in termini di creazione di Valore Pubblico (attraverso il miglioramento della quantità e della qualità dei servizi resi al territorio), in termini di protezione del Valore Pubblico (tramite la mitigazione dei rischi corruttivi), in termini di abilitazione del Valore Pubblico (mediante il miglioramento delle condizioni di salute organizzativa, professionale, digitale, economico-finanziaria, ecc. dell'ente).
- 5) Le **traiettorie di evoluzione del PIAO delle Province derivano**, secondo un **approccio "evidence-based", dalla fotografia e dall'analisi scientifica della qualità dei PIAO 2022-2024 e 2023-2025** e delle loro aree di miglioramento, e si traducono pragmaticamente in **Linee Guida operative** ispirate anche ai 10 criteri di qualità CERVAP.
- 6) Ai fini della semplificazione della programmazione, si propone una **catena programmatica semplificata o breve**, articolata su tre livelli: individuazione di pochi obiettivi strategici nel DUP; coincidenza degli Obiettivi Gestionali Generali di I livello (nel PEG) con gli Obiettivi Operativi (nel DUP SeO); individuazione degli obiettivi di performance e degli obiettivi gestionali specifici nel PIAO. Si sottolinea che gli obiettivi devono essere fortemente integrati e declinati (dal macro al micro) e non differenziati uno dall'altro nella complessiva filiera programmatica e non riguardare mera descrizione di attività gestionali.
- 7) In una visione più evoluta, si propone una **predisposizione del PIAO calibrata ad hoc sulle Province** nell'ambito di una più generale **architettura programmatica integrata DUP-PEG-PIAO basata sulla seguente catena programmatica evoluta o lunga**: alla luce di un'analisi dei punti di forza e di debolezza del contesto provinciale, prima si pianificano pochi e prioritari Obiettivi di Valore Pubblico e le relative strategie attuative (nel DUP SeO, con eventuale aggiornamento nel PIAO), accompagnate da congrui indicatori analitici d'impatto e indicatori sintetici di Valore Pubblico e tradotte in missioni di bilancio; poi si programmano pochi e prioritari Obiettivi Operativi (nel DUP SeO) e relativi indicatori di efficacia e di efficienza, integrati con i programmi di bilancio; quindi si programmano pochi e prioritari Obiettivi Gestionali Generali di I livello o Obiettivi di Performance, integrati con i capitoli di spesa e di entrata (nel PEG) e relativi indicatori di efficacia e di efficienza (nel PIAO da approvare

contemporaneamente al PEG); nel contempo si proteggono gli Obiettivi di Performance con idonee Misure Anticorruzione e Trasparenza, accompagnate da congrui indicatori di rischio (nel PIAO); infine, si programmano pochi e prioritari Obiettivi Gestionali Specifici di II livello o Azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale, accompagnate da congrui indicatori di salute (nel PIAO). Si sottolinea che gli obiettivi devono essere fortemente integrati e declinati (dal macro al micro) e non differenziati uno dall'altro nella complessiva filiera programmatica e non riguardare mera descrizione di attività gestionali.

- 8) Si raccomanda una forte attenzione ad una adeguata pubblicazione del PIAO sul sito istituzionale che garantisca la **leggibilità** (tramite codici alfanumerici, box, tabelle e infografiche) e la **navigabilità** del PIAO nei siti istituzionali delle Province, onde favorirne la comprensione e l'utilità.
- 9) L'evoluzione dei PIAO delle Province si realizza secondo un **percorso ad implementazione progressiva (in 3 step annuali)**, secondo il box di sintesi riportato nelle pagine 43-44; nulla vieta che le Province più evolute possano decidere di anticipare le indicazioni metodologiche e predisporre il PIAO 2024-2026 già nella versione avanzata.
- 10) L'attuazione delle presenti **Linee Guida** sarà **orientata e supportata da UPI**, tramite la proposta di **batterie di Obiettivi e indicatori di Valore Pubblico standard** e mediante **percorsi di accompagnamento formativo**.

BIBLIOGRAFIA

- CHIUCCHI M.S. (2012). *Il metodo dello studio di caso nel Management Accounting*. Torino: Giappichelli.
- CNEL (2019, 2020, 2021, 2022), Relazioni al Parlamento e al Governo. Consultabili su <https://www.cnel.it/Documenti/Relazioni>.
- CRESWELL J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design*. Los Angeles: Sage Publishing.
- DEIDDA GAGLIARDO E. (2002), *La creazione del valore nell'ente locale*. Milano: Giuffrè.
- DEIDDA GAGLIARDO E. (2015), *Il valore pubblico: la nuova frontiera della performance*. Roma: Rirea.
- DEIDDA GAGLIARDO, E., BIGONI, M., PAPI, L., GOBBO, G. (2019). "La programmazione dei Ministeri nella nuova stagione della performance. Dalla burocrazia della performance alla performance utile". *Management Control*, 1, 169–189.
- DEIDDA GAGLIARDO, E., PAPI, L., GOBBO, G., IEVOLI, R. (2020). "La qualità programmatica dei Ministeri. Evidenze empiriche dall'analisi dei Piani della Performance". *RIREA*, - Vol. n. 9-10-11-12 2020, 317-335.
- DEIDDA GAGLIARDO, E., BRACCI E., PAPI L. (2021a), "La sfida della Public Value Governance nelle Università", in PAOLINI A., DEL BENE L., "Monitorare la performance delle università statali e utilizzare gli esiti per generare valore pubblico". Milano: FrancoAngeli SIDREA, 72-90,
- DEIDDA GAGLIARDO, E., BRACCI, E., PAPI, L., TALLAKI, M., GOBBO, G., IEVOLI, R. (2021b). "Performance Management e Risk Management per la creazione e la protezione del Valore Pubblico", in Mancini D., D'Onza G., Caserio C., *Scritti in onore di Luciano Marchi. Volume II. Sistemi informativi e revisione aziendale*. Torino: Giappichelli, 113-124.
- DEIDDA GAGLIARDO, E., PAPI, L., GOBBO, G., IEVOLI, R. (2021c). "L'integrazione tra performance, anticorruzione e trasparenza", in Contessa C., Ubaldi A., *Manuale dell'anticorruzione e della trasparenza*. Milano: La Tribuna, 31.
- DEIDDA GAGLIARDO E., SAPORITO R. (2022), "Il PIAO come strumento di programmazione integrata per la creazione di Valore Pubblico", *Rivista Italiana di Public Management*, Vol 4 n.2/2021, 196-236.
- DEIDDA GAGLIARDO E., CEPIKU D. (2022), "Come fare un PIAO 2023 di qualità: semplificare, integrare e partecipare per creare Valore Pubblico", <https://www.forumpa.it/riforma-pa/il-piao-come-programmare-in-modo-integrato-per-creare-valore-pubblico/>.
- DEIDDA GAGLIARDO E., ZIRUOLO A. (2023), "Il PIAO nelle Università statali italiane: primi successi e aree di miglioramento", <https://www.forumpa.it/riforma-pa/il-piao-nelle-universita-statali-italiane-primi-successi-e-aree-di-miglioramento/>
- DEIDDA GAGLIARDO E., PAPI L., GOBBO G., IEVOLI R., FRANCESCONI F. (2023), "La qualità dei PIAO nelle "Mega" Università: come programmare in modo semplificato, selettivo, adeguato, integrato e funzionale alla creazione e alla protezione di Valore Pubblico", *Azienda Pubblica*
- FATTORE G. (2005). *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Milano: Egea.
- GOBBO, G. (2021), *Un modello di integrazione tra risk management e performance management per la creazione di valore pubblico*. Giuffrè: Milano.
- MOORE M. (1995), *Creating public value: strategic management in government*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- PAPI L., BIGONI M., BRACCI E. & DEIDDA GAGLIARDO E. (2018), "Measuring public value: a conceptual and applied contribution to the debate", *Public Money and Management*, 0962, 1–8.
- PAPI, L., IEVOLI, R., GOBBO, G., DEIDDA GAGLIARDO, E., BACCHINI, F. (2020). "Il Valore Pubblico come volano per finalizzare le performance di filiera dei Ministeri verso il Benessere Equo e sostenibile". *Azienda Pubblica*, 4/2020, 339-362.
- PAPI L. (2021). *Un Modello di Governo del Valore Pubblico verso il Benessere Equo e lo Sviluppo Sostenibile*. Milano: Giuffrè.
- PNA ANAC (2019, 2022). Consultabile su <https://www.anticorruzione.it/>



**Università
degli Studi
di Ferrara**

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO

ALLEGATO: LINEE GUIDA OPERATIVE PER LA PREDISPOSIZIONE DEI PIAO DELLE PROVINCE

Le Linee Guida Operative per la predisposizione dei PIAO delle Province sono state progettate:

- a **legislazione vigente**, tenendo conto del DM 25 luglio 2023.
- sulla base di un **approccio “evidence-based”**, ovvero facendo tesoro delle risultanze emerse dall’Osservatorio CERVAP sulla qualità dei PIAO, con estrapolazione delle **migliori pratiche** per ognuno dei 10 criteri di qualità, che potranno fungere da esperienze di riferimento per la predisposizione delle Sezioni e SottoSezioni del PIAO delle Province;
- secondo un **modello di calibrazione ad hoc (sulle caratteristiche delle Province)**;
- prevedendo un **percorso ad implementazione progressiva (in 3 step annuali)**: ogni singola Provincia dovrà attuare i criteri di qualità secondo gli step previsti nel box di sintesi riportato nelle pagine 43-44; nulla vieta che le Province più mature possano decidere di anticipare le indicazioni metodologiche e predisporre il PIAO 2024-2026 già nella versione avanzata.

Nel paragrafo viene suggerita una possibile **struttura** del PIAO, con relativo **indice**, e vengono proposti dei **format o schede** per ogni Sezione e SottoSezione del PIAO, contenenti un’**esemplificazione** contestualizzata sulle Province. Naturalmente, i format costituiscono proposte personalizzabili da parte delle amministrazioni provinciali, nel rispetto dei contenuti richiesti.

Struttura del PIAO

Il PIAO va strutturato in Sezioni e SottoSezioni, secondo le indicazioni dello schema di piano tipo allegato al DM 132/2022.

PRESENTAZIONE
SEZIONE 1) ANAGRAFICA
SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE
2.1 Valore Pubblico
2.2 Performance
2.3 Prevenzione corruzione e trasparenza
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO
3.1 Organizzazione o Struttura Organizzativa
3.2 Organizzazione del Lavoro Agile
3.3 Fabbisogno del personale
3.4 Formazione del personale
SEZIONE 4) MONITORAGGIO

Indice del PIAO

Si propone di articolare l'indice del PIAO secondo quanto suggerito nell'ambito del Criterio di qualità 1) Semplificazione, prevedendo per ogni SottoSezione:

- una *parte generale*, comprendente contenuti *generali* (cioè, validi per l'intera Provincia) e/o *adempimentali* (ossia, per rispettare norme o regolamenti) e/o *utili a favorire l'integrazione programmatica* (es. tabelle di riepilogo di Obiettivi) secondo la tabella di pagina 50.
- una *parte funzionale*, contenente la filiera o sequenza programmatica di ogni Obiettivo di Valore Pubblico: *VP* → *Performance* → *Anticorruzione* → *Salute*.

Si propone, a titolo puramente esemplificativo, una suddivisione bilanciata delle pagine del PIAO, auspicando un documento snello di 100 (max 150) pagine.

INDICE	CONTENUTI ANALITICI		PAG
PRESENTAZIONE DEL PIAO			
Cornice di riferimento	Quadro normativo e istituzionale sulla programmazione integrata e sul Valore Pubblico		10
Principi guida	10 criteri di qualità del documento, dei soggetti e del processo		
Documento	Struttura, contenuti e logica programmatica		
Soggetti	Integration Team		
Processo	Cronoprogramma		
SEZIONE 1) SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE			
1.1 Chi siamo	Dati anagrafici della Provincia		5
1.2 Cosa facciamo	Linee Programmatiche di Mandato del Presidente, Aree Organizzative, Obiettivi di Valore Pubblico		
1.3 Per chi lo facciamo	Stakeholder		
SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE e TRASPARENZA			
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE	50
2.1 Valore Pubblico <i>(riportato dalla SeS del DUP, con eventuale aggiornamento)</i>	-Analisi del contesto <i>generale</i> della Provincia da DUP SeS -Presentazione <i>generale</i> del Valore Pubblico della Provincia da DUP SeS -Riepilogo degli Obiettivi di VP (da DUP SeS) della Provincia	-Analisi di contesto specifiche per gli N. Obiettivi di VP da DUP SeS -N. Obiettivi di Valore Pubblico e relativi indicatori sintetici di Valore Pubblico da DUP SeS -Strategie realizzative e relativi indicatori analitici di impatto degli N. Obiettivi di VP da DUP SeS	
2.2 Performance	Riepilogo degli Obiettivi Operativi (da DUP SeO) della Provincia	Obiettivi Gestionali Generali (da PEG) <i>funzionali</i> agli N. Obiettivi di VP e relativi KPI	
2.3 Prevenzione corruzione e trasparenza	Presentazione <i>generale</i> e Adempimenti relativi alla Prevenzione della corruzione e trasparenza della Provincia	Misure Anticorruzione e Trasparenza <i>funzionali</i> agli N. Obiettivi di VP e relativi KRI	
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO			
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE	30
3.1 Struttura organizzativa	Presentazione <i>generale</i> dell'Organizzazione della Provincia	Obiettivi Gestionali Specifici organizzativi o Azioni di sviluppo e innovazione organizzativa <i>funzionali</i> agli N. Obiettivi di VP e relativi KHI	
3.2 Organizzazione del Lavoro Agile	Presentazione <i>generale</i> e Adempimenti relativi al lavoro agile della Provincia	Obiettivi Gestionali Specifici organizzativi agili o Azioni di organizzazione del lavoro agile <i>funzionali</i> agli N. Obiettivi di VP e relativi KHI	
3.3 Fabbisogno del personale	Presentazione <i>generale</i> e Adempimenti relativi al Fabbisogno del personale della Provincia	Obiettivi Gestionali Specifici professionali (reclutamento) o Azioni di reclutamento e carriera <i>funzionali</i> agli N. Obiettivi di VP e relativi KHI	
3.4 Formazione del personale	Presentazione <i>generale</i> e Adempimenti relativi alla Formazione del personale della Provincia	Obiettivi Gestionali Specifici professionali (reclutamento) o Azioni di formazione <i>funzionali</i> agli N. Obiettivi di VP e relativi KHI	
SEZIONE 4) MONITORAGGIO			
4.1 Monitoraggio	Raccordo tra controlli interni e monitoraggio del PIAO ai fini della predisposizione del Report Integrato		5
Allegati	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE	
	Eventuale Allegato per ogni parte generale (es. Allegato parte generale Anticorruzione)	Eventuale Allegato per ogni Obiettivo di VP: (es. Allegato Obiettivo di VPI: schede di dettaglio)	

PRESENTAZIONE DEL PIAO

Nella Presentazione del PIAO si suggerisce di esplicitare la metodologia di predisposizione seguita, ossia come e in che tempi la Provincia ha attuato o intende attuare ognuno dei 10 criteri di qualità.

Sezione 1) SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

A cosa serve la Sezione 1 "Anagrafica"?

La Sezione 1 serve a fotografare, in forma sintetica e tabellare, le principali informazioni anagrafiche della Provincia e a dichiarare le Linee Programmatiche di Mandato del Presidente, mostrando: come queste si traducono in Obiettivi di Valore Pubblico, quali sono le Aree organizzative competenti, quali sono gli stakeholder destinatari.

Nella Sezione anagrafica si suggerisce, innanzitutto, di inserire una breve scheda con le principali informazioni anagrafiche:

DENOMINAZIONE
ACRONIMO
SITO ISTITUZIONALE
SOCIAL NETWORK
INDIRIZZO
CENTRALINO
INDIRIZZI PEC
COD. IPA
CODICE FISCALE

Nella Sezione anagrafica si suggerisce, inoltre, di incrociare in forma matriciale le Linee Programmatiche di Mandato del Presidente con le Aree Organizzative, così da individuare gli Obiettivi di VP, lineari o trasversali rispetto alle AO, che traducono le LPM in impatti sul territorio provinciale.

Obiettivi di Valore Pubblico		Aree Organizzative		
		AO1	AO2	AO3
Linee Programmatiche di Mandato del Presidente	LPM1	Obiettivo VP1		
	LPM2		Obiettivo VP2	
	LPM3			Obiettivo VP3
	LPMN <i>trasversale</i>	Obiettivo VPN (<i>trasversale</i>)		

Nella Sezione anagrafica si suggerisce, infine, di incrociare in forma matriciale gli Obiettivi di Valore Pubblico con i principali stakeholder.

Stakeholder		Categorie di Stakeholder			
		Pubblici	Privati	No profit	Cittadini
Obiettivi di VP	VP1	Comuni	Imprese	Cooperative	Giovani
	VP2
	VP3
	VPN <i>trasversale</i>

Sezione 2) “Valore Pubblico, Performance, Prevenzione corruzione e trasparenza”
Sezione 3) “Organizzazione e Capitale Umano”

Le presenti Linee Guida OPERATIVE suggeriscono di redistribuire le tre SottoSezioni della Sezione 2 (2.1 “Valore Pubblico”; 2.2 “Performance”; 2.3 “Prevenzione corruzione e trasparenza”) e le quattro SottoSezioni della Sezione 3 (3.1 Organizzazione; 3.2 Lavoro Agile; 3.3 Fabbisogno del personale; 3.4 Formazione del personale) secondo l’architettura programmatica DUP-PEG-PIAO riportata nella tabella seguente (esplosione analitica di quella di pagina 50) e accompagnata da un’esemplificazione focalizzata su uno specifico Obiettivo di Valore Pubblico (+ *sicurezza sulle Strade Provinciali*), che verrà dettagliata nei paragrafi relativi ad ogni singola SottoSezione.



Strumento	Obiettivi	Indicatori	Previsioni finanziarie
I Livello programmatico (STRATEGICO)			
DUP SeS <i>(eventuale aggiornamento nel PIAO (SottoSezione Valore Pubblico))</i>	Analisi di contesto e Obiettivi di VP (o Linee di Mandato) (circa 5) <i>Codice VPI) + Sicurezza Strade Provinciali</i>	Indicatori sintetici di Valore Pubblico (solo dal DUP-PIAO 2026-2028) <i>impatto MEDIO</i>	Missione di bilancio <i>10) Trasporti e diritto alla mobilità</i>
	Obiettivi strategici (circa 10) <i>Codice VPI_ST1)</i> <i>Reperimento ed utilizzo dei finanziamenti europei dedicati al fine di mantenere e migliorare le SP</i>	Indicatori analitici di impatto (solo dal DUP-PIAO 2025-2027) <i>(impatto SOCIALE) n. incidenti su SP (incidentalità)</i> <i>(impatto SANITARIO) n. feriti ogni 100 incidenti su SP (lesività)</i> <i>(impatto ECONOMICO) € medi riconosciuti nei sinistri da incidenti su SP (onerosità)</i> <i>(impatto SOCIALE) n. passaggi di auto nei punti di rilevazione su SP (fruibilità)</i>	
II Livello programmatico (OPERATIVO)			
DUP SeO	Obiettivi operativi (circa 30) <i>Codice VPI_ST1_OP1)</i> <i>Realizzazione di interventi di MIGLIORAMENTO delle SP più critiche, tramite utilizzo completo dei finanziamenti europei dedicati e mediante miglioramento della produttività delle RU e dei tempi di realizzazione</i>	Indicatori di efficacia: <i>-quantità erogata</i> <i>% km SP critiche migliorati / km SP totali</i> Indicatori di efficienza <i>-finanziaria</i> <i>€ finanziamenti europei utilizzati per miglioramento SP critiche / € finanziamenti programmati per SP critiche</i> Indicatori di efficienza <i>-produttiva</i> <i>n. RU dedicate a SP critiche/ km SP critiche migliorate</i> Indicatori di efficienza <i>-temporale</i> <i>n. settimane medie per interventi di miglioramento su SP critiche</i>	Programma di bilancio <i>10.05) Viabilità e infrastrutture stradali</i> Titolo di bilancio <i>01) spese correnti</i> <i>...) macro-aggregati vari</i> <i>02) spese in c/capitale</i> <i>...) macro-aggregati vari</i>



Strumento	Obiettivi	Indicatori	Previsioni finanziarie
III Livello programmatico (GESTIONALE GENERALE)			
PEG	<p>Obiettivi gestionali Generali (o Obiettivi di Performance) (es. DM 25.07.2023 e art. 5, c. 01, lett. a) D.Lgs. 150.2009)</p> <p style="color: red;"><i>Codice VPI_ST1_OP1_PERF1)</i></p> <p style="color: red;"><i>Avviare, eseguire e collaudare i lavori sulla SP "Mare"</i></p> <p style="color: red;"><i>Avviare, eseguire e collaudare i lavori sulla SP "Montagna"</i></p> <p style="color: red;"><i>tramite utilizzo completo dei finanziamenti europei dedicati e mediante miglioramento della produttività delle RU e dei tempi di realizzazione</i></p>	<p style="color: green;">Collegamento diretto tra obiettivi e risorse a disposizione o da attrarre, garantito dal PEG</p> <p style="color: green;">Obiettivi da monitorare e su cui valutare la performance garantito dal PIAO</p> <p style="color: green;">Integrazione forte tra PEG e PIAO da approvare insieme</p>	<p>Capitolo di PEG</p> <p style="color: red;"><i>...) capitoli vari su Spese correnti</i></p> <p style="color: red;"><i>...) capitoli vari su Spese in c/capitale</i></p>
PIAO (SottoSezione Performance)	NO	<p>Indicatori di efficacia:</p> <p style="color: red;"><i>-quantità erogata</i></p> <p style="color: red;"><i>km SP "Mare" migliorati / km SP "Mare" totali</i></p> <p style="color: red;"><i>km SP "Montagna" migliorati / km SP "Montagna" totali</i></p> <p>Indicatori di efficienza</p> <p style="color: red;"><i>-finanziaria</i></p> <p style="color: red;"><i>€ finanziamenti europei utilizzati per miglioramento SP "Mare" / € finanziamenti programmati per SP "Mare"</i></p> <p style="color: red;"><i>€ finanziamenti europei utilizzati per miglioramento SP "Montagna" / € finanziamenti per SP "Montagna"</i></p> <p>Indicatori di efficienza</p> <p style="color: red;"><i>-produttiva</i></p> <p style="color: red;"><i>n. RU dedicate a SP "Mare" / km SP "Mare" migliorati</i></p> <p style="color: red;"><i>n. RU dedicate a SP "Montagna" / km SP "Montagna" migliorati</i></p> <p>Indicatori di efficienza</p> <p style="color: red;"><i>-temporale</i></p> <p style="color: red;"><i>n. settimane medie per interventi di miglioramento su SP "Mare"</i></p> <p style="color: red;"><i>n. settimane medie per interventi di miglioramento su SP "Montagna"</i></p>	NO
PIAO (SottoSezione Anticorruzione)	<p>Misure (o Obiettivi) anticorruzione specifiche (a protezione degli Obiettivi gestionali generali)</p> <p style="color: red;"><i>Codice VPI_ST1_OP1_PERF1-ANTI)</i></p> <p style="color: red;"><i>Misure di controllo sui finanziamenti europei</i></p>	<p>Indicatori di gestione del rischio corruttivo</p> <p style="color: red;"><i>% finanziamenti europei controllati / fin. Europei ottenuti</i></p> <p style="color: red;"><i>% affidamenti dei servizi di miglioramento SP controllati / affidamenti totali</i></p> <p>Indicatori di trasparenza</p> <p style="color: red;"><i>% attività del processo digitalizzate / attività del processo digitalizzabili totali</i></p>	NO



Strumento	Obiettivi	Indicatori	Previsioni finanziarie
IV Livello programmatico (GESTIONALE SPECIFICO)			
PIAO (SottoSezione Organizzazione)	<p>Obiettivi gestionali specifici (organizzativi) (es DM 25.07.2023)</p> <p><i>Codice VP1_ST1_OP1_PERF1_SALORG)</i></p> <p><i>SALORG1) Creazione dell'Ufficio Project Management dei Finanziamenti Europei, con la costituzione di due unità organizzative (una X scouting e l'altra XI Project Management)</i></p> <p><i>SALORG2) Definizione dell'ampiezza organizzativa dell'Ufficio Project Management dei Finanziamenti Europei</i></p> <p><i>Codice VP1_ST1_OP1_PERF1_SALAGIL)</i></p> <p><i>SALAGIL1) Acquisizione computer portatili per lavoratori agili</i></p> <p><i>SALAGIL2) Individuazione fondi per acquisizione computer portatili per lavoratori agili</i></p>	<p>Indicatori di salute organizzativa</p> <p><i>-quantità e qualità innovazioni organizzative</i></p> <p><i>n. unità organizzative comprese nell'Ufficio PMFE</i></p> <p><i>n. RU dell'Ufficio PMFE</i></p> <p><i>- quantità e qualità organizzazione lavoro agile</i></p> <p><i>n. portatili / n. Lavoratori Agili dell'Ufficio PMFE</i></p> <p><i>E disponibili per acquisizione portatili per l'Ufficio PMFE</i></p>	<p>Capitolo di PEG</p> <p><i>...) capitoli vari su Spese correnti</i></p> <p><i>...) capitoli vari su Spese in c/capitale e collegate voci di entrate/trasferimenti se presenti.</i></p> <p><i>(es. PNRR)</i></p>
PIAO (SottoSezione Capitale Umano)	<p>Obiettivi di gestione specifici (professionali) (es DM 25.07.2023 e art. 5, c. 01, lett. b) D.Lgs. 150.2009)</p> <p><i>Codice VP1_ST1_OP1_PERF1_SALPROF)</i></p> <p><i>SALPROF1) Copertura fabbisogno coordinatore dell'Ufficio PMFE</i></p> <p><i>SALPROF2) Copertura fabbisogno Risorse Umane Ufficio PMFE con competenze su FE</i></p> <p><i>SALPROF3) Copertura fabbisogno Risorse Umane Ufficio PMFE con competenze su PM</i></p> <p><i>Codice VP1_ST1_OP1_PERF1_SALFORM)</i></p> <p><i>SALFORM1) Formazione su temi tecnici collegati al miglioramento sicurezza SP</i></p> <p><i>SALFORM2) Formazione su temi amministrativi collegati al miglioramento sicurezza SP</i></p>	<p>Indicatori di salute professionale</p> <p><i>- quantità e qualità delle RU da reclutare</i></p> <p><i>N. coordinatori da selezionare internamente</i></p> <p><i>N. RU EQ di profilo tecnico (Project Manager) da reclutare</i></p> <p><i>N. RU Area Funzionari di profilo tecnico (Miglioramento SP critiche) da selezionare internamente</i></p> <p><i>N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (su Finanziamenti Europei) da reclutare</i></p> <p><i>N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo generale da selezionare internamente</i></p> <p><i>- quantità e qualità delle RU da formare</i></p> <p><i>N. RU Area Funzionari di profilo tecnico (Miglioramento SP critiche) da formare su temi tecnici collegati al miglioramento della sicurezza delle SP</i></p> <p><i>N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo generale da formare su temi amministrativi collegati al miglioramento della sicurezza delle SP</i></p>	<p>Capitolo di PEG</p> <p><i>...) capitoli vari su Spese correnti</i></p> <p><i>...) capitoli vari su Spese in c/capitale e collegate voci di entrate/trasferimenti se presenti.</i></p> <p><i>Ove si ricorresse a forme di finanziamento valutare il collegamento a piani della razionalizzazione di cui al D.L.</i></p> <p><i>98/2011</i></p>



Università
degli Studi
di Ferrara

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO

Come predisporre la SottoSezione 2.1 «Valore Pubblico»





DUP SeS – PIAO SottoSezione 2.1) “Valore Pubblico”

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE e TRASPARENZA			
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE	PAG
2.1 Valore Pubblico (riportato dalla SeS del DUP, con eventuale aggiornamento)	-Analisi del contesto <i>generale</i> della Provincia da DUP SeS -Presentazione <i>generale</i> del Valore Pubblico della Provincia da DUP SeS -Riepilogo degli Obiettivi di VP (da DUP SeS) della Provincia	-Analisi di contesto specifiche per gli N. Obiettivi di VP da DUP SeS -N. Obiettivi di Valore Pubblico e relativi indicatori sintetici di Valore Pubblico da DUP SeS -Strategie realizzative e relativi indicatori analitici di impatto degli N. Obiettivi di VP da DUP SeS	15

A cosa serve la SottoSezione 2.1) “Valore Pubblico” – PARTE GENERALE

La SottoSezione in oggetto serve a presentare, in forma descrittiva sintetica, sia l'analisi del contesto esterno generale del territorio (riutilizzabile da ogni Comune dell'ambito provinciale) e l'analisi del contesto interno generale dell'amministrazione, sia la visione generale del Valore Pubblico del territorio provinciale (quindi senza specifici Obiettivi), riepilogando per comodità gli Obiettivi di Valore Pubblico già pianificati nel DUP SeS, da dettagliare poi nella parte funzionale.

A cosa serve la SottoSezione 2.1) “Valore Pubblico” – PARTE FUNZIONALE

La SottoSezione in oggetto serve a pianificare, in forma sintetica e tabellare per ogni specifico Valore Pubblico che si vuole generare:

- a) l'analisi di contesto esterno ed interno;*
- b) l'Obiettivo di Valore Pubblico che risponde alle criticità e/o alle opportunità del contesto;*
- c) la o le strategie attuative dell'Obiettivo di VP (o Obiettivi Strategici) e relativo Responsabile organizzativo;*
- d) gli stakeholder destinatari dell'Obiettivo di VP;*
- e) gli indicatori analitici utilizzabili per misurare gli impatti attesi, con relativa baseline, target e fonte;*
- f) gli indicatori sintetici utilizzabili per misurare l'impatto medio atteso ovvero il VP, con g) relativa baseline, target e fonte.*

Insomma, tale SottoSezione riporta, con eventuali aggiornamenti, i contenuti già pianificati tramite il DUP SeS. La Provincia, chiamata ad un ruolo di centro propulsivo e di coordinamento del territorio provinciale, non potrà fare a meno di pianificare e misurare gli effetti delle proprie politiche e dei propri progetti sul livello di benessere complessivo e multidimensionale di cittadini, imprese e altri portatori d'interesse, ovvero la propria capacità di generare Valore Pubblico Territoriale.



Secondo quanto proposto nell'Architettura programmatica integrata (tabella di pagina 50), La SottoSezione in oggetto potrebbe essere inserita **all'interno della Sezione Strategica del DUP e riportata, con eventuali aggiornamenti, nel PIAO**. Nella tabella seguente, sono sintetizzati i *principali contenuti* da inserire nella SottoSezione in oggetto, alcune *domande guida* che potrebbero aiutare l'operatore nella compilazione, il *ciclo di DUP-PEG-PIAO* in cui attivare i contenuti secondo la richiamata tabella. Nelle schede successive sono proposti dei format utilizzabili per i prossimi 3 cicli.

	CONTENUTI SOTTOSEZIONE "VALORE PUBBLICO" – PARTE FUNZIONALE	DOMANDE GUIDA	CICLO
a	ANALISI DI CONTESTO: la Provincia dovrebbe individuare e rappresentare, eventualmente tramite la matrice SWOT, i punti di forza (<i>Strengths</i>) e di debolezza (<i>Weaknesses</i>) del contesto interno all'amministrazione, oltre alle opportunità (<i>Opportunities</i>) e alle minacce (<i>Threats</i>) del contesto esterno.	<i>Da dove partiamo, ovvero quali sono i punti di forza e di debolezza del contesto interno, e le opportunità e minacce del contesto esterno?</i>	2024-2026
b	OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO: l'Obiettivo di Valore Pubblico va costruito dalla Provincia come insieme di risposte alle criticità o alle opportunità del contesto interno e/o esterno e andrebbe declinato in termini sia sintetici che analitici, cioè di specifici impatti attesi.	<i>Dove vogliamo arrivare, ovvero quali impatti attesi sul benessere del territorio per migliorare il contesto?</i>	2024-2026
c	STRATEGIE attuative dell'Obiettivo di VP: la Provincia dovrebbe scegliere la modalità di attuazione dell'Obiettivo di VP (anche denominabile Obiettivo strategico) tra tutte le alternative strategiche possibili.	<i>Attraverso quali modalità s'intende migliorare gli impatti?</i>	2024-2026
d	STAKEHOLDER dell'Obiettivo di VP: la Provincia dovrebbe selezionare gli stakeholder , tra le categorie individuate nella Sezione Anagrafica, e valorizzarli tramite coinvolgimento nella pianificazione delle strategie attuative e nella definizione dei target attesi.	<i>Impatti per chi?</i>	2024-2026
e	BANCA DATI INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO (MONODIMENSIONALI): con il supporto di UPI, la Provincia dovrebbe individuare, per l'Obiettivo di VP pianificato o per ogni sua eventuale strategia attuativa, uno o più indicatori analitici di impatto e, per ognuno di questi, la dimensione o le dimensioni di impatto attese (ossia, gli effetti economici, sociali, ambientali e/o sanitari), la formula di calcolo, definendo la polarità di movimento attesa (+: crescente; -: decrescente), senza dimenticare la fonte dei dati (preferibilmente esterna e certificata).	<i>Quali indicatori analitici di impatto?</i>	2024-2026



f	BASELINE E TARGET INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO (MONODIMENSIONALI): con il supporto di UPI, la Provincia dovrebbe definire, per ogni indicatore d’impatto individuato, lo storico (il peggiore e il migliore dato rilevato da UPI, tra le Province, nei 3 max 5 anni precedenti), il peso percentuale attribuito dalla governance politica (distribuendo il 100% tra le diverse dimensioni per definire impatti prioritari e secondari), la baseline (cioè il livello raggiunto al 31.12 dell’anno precedente); il target pluriennale (ossia il livello atteso dopo 3 anni per obbligo normativo, eventualmente estendibile ad un orizzonte più lungo, ad esempio nel caso degli Obiettivi dell’Agenda ONU 2030).	<i>Quali impatti prioritari?</i> <i>Quanti impatti in passato (storico)?</i> <i>Quanti impatti l’anno precedente (baseline)?</i> <i>Quanti impatti attesi tra 3 anni (target)?</i> <i>Quale fonte dati?</i>	2025-2027
g	BASELINE E TARGET INDICATORE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO (MULTIDIMENSIONALE): con il supporto di UPI, la Provincia dovrebbe calcolare l’ indicatore sintetico di Valore Pubblico in senso stretto (ossia, il livello medio di benessere del territorio provinciale), come media semplice o ponderata (considerando, cioè, i diversi pesi attribuiti dalla governance politica) di tutte le dimensioni scelte per misurare il benessere complessivo del territorio. Gli algoritmi di calcolo automatico del Valore Pubblico verranno messi a disposizione da UPI.	<i>Quale indicatore sintetico di VP?</i> <i>Quanto Valore Pubblico atteso?</i>	2026-2028



Nella scheda seguente si propone il format di SottoSezione 2.1 “Valore Pubblico” – PARTE FUNZIONALE – del PIAO per il ciclo 2024-2026 (NO DUP).

Provincia di ???														
PIAO SottoSezione 2.1 “Valore Pubblico” (ciclo 2024-2026)														
a) ANALISI DI CONTESTO	PUNTI DI FORZA INTERNI (alla Provincia)	*Presenza di qualificato ufficio statistica per alimentare le banche dati sugli indicatori di salute, di performance e di impatto	* Carenze organizzative sul project management dei finanziamenti europei * Carenza quanti-qualitativa di risorse umane specializzate sul project management dei finanziamenti europei						PUNTI DI DEBOLEZZA INTERNI (alla Provincia)					
	OPPORTUNITA' ESTERNE (alla Provincia)	* Finanziamenti europei dedicati al miglioramento delle strade provinciali	*Elevato numero di incidenti , con relative conseguenze sanitarie (lesività), economiche (spese per risarcimenti) e sociali (scarsa fruizione), a causa dello stato di obsolescenza di numerose Strade Provinciali.						MINACCE ESTERNE (alla Provincia)					
b) VALORE PUBBLICO atteso						g) INDICATORE SINTETICO DI VP								
Denominazione sintetica VP1)	Miglioramento del livello di sicurezza delle Strade Provinciali, al fine di diminuire i sinistri stradali e migliorare i connessi riflessi economici e sociali													
Impatto SOCIALE atteso: - incidenti su Strade Provinciali														
Impatto SANITARIO atteso: - lesività incidenti su Strade Provinciali														
Impatto ECONOMICO atteso: - spese per risarcimenti da incidenti su Strade Provinciali														
Impatto SOCIALE atteso: + fruibilità Strade Provinciali														
c) STRATEGIA			d) STK			e-f) INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO								
Denominazione sintetica VP1_ST1)	Responsabile (Nome e Unità Organizzativa)	Tipologie	Dimensione	Formula	Polarità	Scala di normalizzazione		Peso	Baseline		Target		Fonte	
						Peggior dato rilevato da UPI (tra le Province nei 3 anni precedenti)	Migliore dato rilevato da UPI (tra le Province nei 3 anni precedenti)		Baseline assoluta	Baseline su scala 0-100%	Target assoluto	Target su scala 0-100%		
														2023
Reperimento ed utilizzo dei finanziamenti europei dedicati al fine di mantenere e migliorare le SP	Dott. STRADA Dirigente Area organizzativa "Strade Provinciali"	* Prefettura * Tavolo sicurezza * Agenzia di Mobilità * Forze dell'ordine * Scuole * Automobilisti	SOCIALE	<i>Incidentalità:</i> n. incidenti su SP	neg								ISTAT/ACI (link)	
			SANITARIO	<i>Lesività:</i> n. feriti ogni 100 incidenti su SP	neg								ISTAT (link)	
			ECONOMICO	<i>Onerosità:</i> importo medio (migliaia di €) riconosciuto nei sinistri da incidenti stradali su SP	neg									Ufficio Statistica Provincia (link)
			SOCIALE	<i>Fruibilità:</i> n. passaggi di automobili nei punti di rilevazione sulle SP	pos									Ufficio Statistica Provincia (link)



Nella scheda seguente si propone il format di SottoSezione 2.1 “Valore Pubblico” – PARTE FUNZIONALE – per il ciclo 2025-2027.

Provincia di ???													
DUP SeS - PIAO SottoSezione 2.1 “Valore Pubblico” (ciclo 2025-2027)													
a) ANALISI DI CONTESTO	PUNTI DI FORZA INTERNI (alla Provincia)	*Presenza di qualificato ufficio statistica per alimentare le banche dati sugli indicatori di salute, di performance e di impatto			* Carenze organizzative sul project management dei finanziamenti europei			* Carenza quanti-qualitativa di risorse umane specializzate sul project management dei finanziamenti europei			PUNTI DI DEBOLEZZA INTERNI (alla Provincia)		
	OPPORTUNITA' ESTERNE (alla Provincia)	* Finanziamenti europei dedicati al miglioramento delle strade provinciali			*Elevato numero di incidenti , con relative conseguenze sanitarie (lesività), economiche (spese per risarcimenti) e sociali (scarsa fruizione), a causa dello stato di obsolescenza di numerose Strade Provinciali.					MINACCE ESTERNE (alla Provincia)			
b) VALORE PUBBLICO atteso						g) INDICATORE SINTETICO DI VP							
Denominazione sintetica VP1)	Miglioramento del livello di sicurezza delle Strade Provinciali, al fine di diminuire i sinistri stradali e migliorare i connessi riflessi economici e sociali												
Impatto SOCIALE atteso: - incidenti su Strade Provinciali													
Impatto SANITARIO atteso: - lesività incidenti su Strade Provinciali													
Impatto ECONOMICO atteso: - spese per risarcimenti da incidenti su Strade Provinciali													
Impatto SOCIALE atteso: + fruibilità Strade Provinciali													
c) STRATEGIA			d) STK		e-f) INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO								
Denominazione sintetica VP1_ST1)	Responsabile (Nome e Unità Organizzativa)	Tipologie	Dimensione	Formula	Polarità	Scala di normalizzazione		Peso	Baseline		Target		Fonte
						Peggior dato rilevato da UPI (tra le Province nei 3 anni precedenti)	Migliore dato rilevato da UPI (tra le Province nei 3 anni precedenti)		Baselin e assoluta	Baseline su scala 0-100%	Target assoluto	Target su scala 0-100%	
								0%	2024		2027		
Reperimento ed utilizzo dei finanziamenti europei dedicati al fine di mantenere e migliorare le SP	Dott. STRADA Dirigente Area organizzativa "Strade Provinciali"	* Prefettura * Tavolo sicurezza * Agenzia di Mobilità * Forze dell'ordine * Scuole * Automobilisti	SOCIALE	<i>Incidentalità:</i> n. incidenti su SP	neg	490	230	30%	350		250		ISTAT/ACI (link)
			SANITARIO	<i>Lesività:</i> n. feriti ogni 100 incidenti su SP	neg	80	10	30%	50		30		ISTAT (link)
			ECONOMICO	<i>Onerosità:</i> importo medio (migliaia di €) riconosciuto nei sinistri da incidenti stradali su SP	neg	15	6	20%	14		10		Ufficio Statistica Provincia (link)
			SOCIALE	<i>Fruibilità:</i> n. passaggi di automobili nei punti di rilevazione sulle SP	pos	120	500	20%	250		360		Ufficio Statistica Provincia (link)

Nella scheda seguente si propone il format in oggetto per il ciclo 2026-2028, anticipabile ai cicli precedenti, a titolo volontario e sperimentale, da parte delle Province.

Provincia di ???													
DUP SeS - PIAO SottoSezione 2.1 "Valore Pubblico" (ciclo 2026-2028)													
a) ANALISI DI CONTESTO	PUNTI DI FORZA INTERNI (alla Provincia)	*Presenza di qualificato ufficio statistica per alimentare le banche dati sugli indicatori di salute, di performance e di impatto	* Carenze organizzative sul project management dei finanziamenti europei * Carenza quanti-qualitativa di risorse umane specializzate sul project management dei finanziamenti europei						PUNTI DI DEBOLEZZA INTERNI (alla Provincia)				
	OPPORTUNITA' ESTERNE (alla Provincia)	* Finanziamenti europei dedicati al miglioramento delle strade provinciali	*Elevato numero di incidenti , con relative conseguenze sanitarie (lesività), economiche (spese per risarcimenti) e sociali (scarsa fruizione), a causa dello stato di obsolescenza di numerose Strade Provinciali.						MINACCE ESTERNE (alla Provincia)				
b) VALORE PUBBLICO atteso							g) INDICATORE SINTETICO DI VP						
Denominazione sintetica VP1)	Miglioramento del livello di sicurezza delle Strade Provinciali, al fine di diminuire i sinistri stradali e migliorare i connessi riflessi economici e sociali						Valore Pubblico di partenza	Valore Pubblico atteso	Creazione di VP prevista				
Impatto SOCIALE atteso: - incidenti su Strade Provinciali							47%	77%	30%				
Impatto SANITARIO atteso: - lesività incidenti su Strade Provinciali													
Impatto ECONOMICO atteso: - spese per risarcimenti da incidenti su Strade Provinciali													
Impatto SOCIALE atteso: + fruibilità Strade Provinciali													
c) STRATEGIA			e-f) INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO										
Denominazione sintetica VP1_ST1)	Responsabile (Nome e Unità Organizzativa)	d) STK Tipologie	Dimensione	Formula	Polarità	Scala di normalizzazione		Peso	Baseline		Target		Fonte
						Peggior dato rilevato da UPI (tra le Province nei 3 anni precedenti)	Migliore dato rilevato da UPI (tra le Province nei 3 anni precedenti)		Baseline assoluta	Baseline su scala 0-100%	Target assoluto	Target su scala 0-100%	
Reperimento ed utilizzo dei finanziamenti europei dedicati al fine di mantenere e migliorare le SP	Dott. STRADA Dirigente Area organizzativa "Strade Provinciali"	* Prefettura * Tavolo sicurezza * Agenzia di Mobilità * Forze dell'ordine * Scuole * Automobilisti	SOCIALE	<i>Incidentalità:</i> n. incidenti su SP	neg	490	230	30%	320	65%	260	88%	ISTAT/ACI (link)
			SANITARIO	<i>Lesività:</i> n. feriti ogni 100 incidenti su SP	neg	80	10	30%	40	57%	20	86%	ISTAT (link)
			ECONOMICO	<i>Onerosità:</i> importo medio (migliaia di €) riconosciuto nei sinistri da incidenti stradali su SP	neg	15	6	20%	13	21%	9	63%	Ufficio Statistica Provincia (link)
			SOCIALE	<i>Fruibilità:</i> n. passaggi di automobili nei punti di rilevazione sulle SP	pos	120	500	20%	230	29%	350	61%	Ufficio Statistica Provincia (link)



Università
degli Studi
di Ferrara

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO

SottoSezione 2.2 ***«Performance»***





DUP SeO – PEG – PIAO SottoSezione 2.2) “Performance”

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE e TRASPARENZA			
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE	PAG
2.2 Performance	Riepilogo degli Obiettivi Operativi (da DUP SeO) della Provincia	Obiettivi Gestionali Generali (da PEG) funzionali agli N. Obiettivi di VP e relativi KPI (Key Performance Indicators)	15

A cosa serve la SottoSezione 2.2) “Performance” – PARTE GENERALE

La SottoSezione in oggetto serve a riepilogare, in forma descrittiva sintetica, con l'eventuale ausilio di tabelle e grafici, il riepilogo (con eventuali aggiornamenti) degli Obiettivi Operativi già programmati tramite il DUP SeO, al fine di favorire l'integrazione programmatica tra Obiettivi Operativi (DUP SeO), Obiettivi Gestionali Generali (PEG) e relativi indicatori di performance (PIAO). *Ciò nel caso di catena programmatica lunga; la Provincia potrebbe scegliere una catena programmatica breve facendo coincidere Obiettivi Operativi di DUP SeP e Obiettivi Gestionali Generali di PEG e inserendo i relativi indicatori di performance nel PIAO.*

Eventuali contenuti generali e/o adempimentali potrebbero essere sintetizzati nel documento e sviluppati nell'Allegato unico della SottoSezione “Performance”.

Di seguito un esempio di scheda per la programmazione degli Obiettivi Operativi che andrebbe inserita nel DUP SeO e riepilogata (con eventuali aggiornamenti) nel PIAO.

Provincia di ???										
DUP SeO: Riepilogo Obiettivi Operativi										
a) OBIETTIVO OPERATIVO			b) STK	c) INDICATORI DI PERFORMANCE						
Cod.	Nome	Responsabile (Nome e Unità Org)	(interni e esterni)	Dimensione	Formula	Baseline 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026	Fonte
VP1_ST1_OP1)	Realizzazione di interventi di MIGLIORAMENTO delle SP più critiche, tramite utilizzo completo dei finanziamenti europei dedicati e mediante miglioramento della produttività delle RU e dei tempi di realizzazione	Dott.ssa GIALLI Area Organizzativa Manutenzione Strade	I: Ufficio Statistica	EFFICACIA (quantità erogata)	% miglioramento SP critiche: <i>km SP critiche migliorati / km SP critiche totali</i>	0%	33%	66%	100%	Ufficio Statistica Provincia (link)
			I: Ufficio Finanziario	EFFICIENZA finanziaria	% utilizzo Finanziamenti Europei: <i>€ finanziamenti europei utilizzati per miglioramento SP critiche / € finanziamenti programmati per SP critiche</i>	0%	33%	66%	100%	Ufficio Finanziario Provincia (link)
			E: Prefettura E: Tavolo sicurezza E: Agenzia di Mobilità	EFFICIENZA produttiva	Incremento produttività: <i>n. RU dedicate a SP critiche/ km SP critiche migliorate</i>	5	6	8	10	Ufficio Statistica Provincia (link)
			E: Forze dell'ordine E: Automobilisti	EFFICIENZA temporale	Riduzione tempi: <i>n. settimane medie per interventi di miglioramento su SP critiche</i>	48	40	24	12	Ufficio Statistica Provincia (link)



A cosa serve la SottoSezione 2.2) “Performance” – PARTE FUNZIONALE

La SottoSezione in oggetto serve a programmare, in forma sintetica e tabellare per ogni specifico Valore Pubblico che si vuole generare, per ogni Obiettivo Strategico ad esso funzionale, e per ogni Obiettivo Operativo funzionale a quello strategico:

- a) l’Obiettivo Gestionale Generale o Obiettivo di performance (riportato dal PEG) e relativo Responsabile organizzativo;*
- b) gli stakeholder destinatari dell’Obiettivo Gestionale Generale;*
- c) gli indicatori di performance (KPI) utilizzabili per misurare l’efficacia e l’efficienza attesa, con relativa baseline, target N+1, N+2, N+3 e fonte dati.*

L’Obiettivo Gestionale Generale (riportato dal PEG) va costruito come dettaglio contenutistico-organizzativo dell’Obiettivo Operativo del DUP SeO: in altri termini, l’Obiettivo operativo del DUP SeO viene articolato, nel PEG, in Obiettivi di maggior dettaglio sia nei contenuti sia nell’attribuzione alle diverse unità organizzative dell’ente.

*Questa SottoSezione costituisce la cerniera dell’Architettura Programmatica Integrata sia verticale (dagli Obiettivi Operativi agli Obiettivi Gestionali, con i relativi indicatori di performance), sia orizzontale (tra Obiettivi Gestionali Generali e previsioni economico-finanziarie). **Pertanto, sarebbe utile approvare il PEG e il PIAO contemporaneamente.***

la Provincia potrebbe scegliere una catena programmatica breve facendo coincidere Obiettivi Operativi di DUP SeP e Obiettivi Gestionali Generali di PEG e inserendo i relativi indicatori di performance nel PIAO

Nella tabella seguente, sono sintetizzati i *principali contenuti* da inserire nella SottoSezione in oggetto, alcune *domande guida* che potrebbero aiutare l’operatore nella compilazione, il *ciclo di DUP-PEG-PIAO* in cui attivare i contenuti secondo la tabella prevista a pagina 50.

	CONTENUTI SOTTOSEZIONE “PERFORMANCE” – PARTE FUNZIONALE	DOMANDE GUIDA	CICLO
a	OBBIETTIVO GESTIONALE GENERALE (O OBBIETTIVO DI PERFORMANCE): l’Obiettivo in oggetto andrebbe costruito, all’interno del PEG, avendo cura che non sia fine a sé stesso, bensì funzionale alla creazione dell’Obiettivo di VP pianificato (+performance→+Valore Pubblico). <i>L’Obiettivo Gestionale Generale (riportato dal PEG) va costruito come dettaglio contenutistico-organizzativo dell’Obiettivo Operativo del DUP SeO: in altri termini, l’Obiettivo operativo del DUP SeO viene</i>	<i>Quale Obiettivo Gestionale Generale (o Obiettivo di performance) per supportare la realizzazione dell’Obiettivo Operativo, e quindi dell’Obiettivo Strategico, e quindi dell’Obiettivo di Valore Pubblico?</i>	2024-2026



	<p>articolato, nel PEG, in Obiettivi di maggior dettaglio sia nei contenuti sia nell'attribuzione alle diverse unità organizzative dell'ente.</p> <p><i>Per accorciare la catena programmatica, la Provincia potrebbe scegliere di far coincidere gli Obiettivi Gestionali Generali del PEG con gli Obiettivi Operativi del DUP SeO, rimandando al PIAO l'associazione di congrui indicatori di performance (efficacia ed efficienza).</i></p>		
b	<p>STAKEHOLDER dell'Obiettivo Gestionale Generale o Obiettivo di performance: la Provincia dovrebbe scegliere le varie tipologie di stakeholder all'interno dell'insieme di quelli individuati per gli Obiettivi di VP e relative strategie attuative. Tra gli stakeholder sono compresi sia i destinatari del servizio (utenti), sia i semplici portatori di interessi, sia i soggetti interni o esterni all'amministrazione che contribuiscono alla sua realizzazione.</p>	<p>Chi è interessato alle performance? Chi contribuisce alle performance?</p>	2024-2026
c	<p>INDICATORI DI PERFORMANCE: la Provincia dovrebbe individuare, per ogni Obiettivo Gestionale Generale o Obiettivo di performance programmato, uno o più indicatori di efficienza e/o efficacia (KPI o Key Performance Indicators) e, per ognuno di questi, la o le dimensioni attese facendo riferimento al framework del Dipartimento della Funzione Pubblica indicato nelle Linee Guida 1-6, 2017-2021 (ad es. efficacia quantitativa erogata o fruita, qualitativa erogata o percepita; o ancora efficienza finanziaria, gestionale, produttiva, temporale), la formula di calcolo, la baseline (cioè il livello raggiunto al 31.12 dell'anno precedente o anno N); i tre target triennali (anno N+1, N+2, N+3), senza dimenticare la fonte dei dati (esterna o interna, ma comunque trasparente ed eventualmente consultabile con un link).</p>	<p>Quali indicatori di efficacia e di efficienza per misurare la realizzazione e il successo dell'Obiettivo Gestionale Generale (o Obiettivo di performance) in termini di supporto funzionale alla realizzazione dell'Obiettivo Operativo, e quindi dell'Obiettivo Strategico, e quindi dell'Obiettivo di Valore Pubblico della Provincia? Quanta efficacia l'anno precedente (baseline)? Quanta efficacia attesa (target)? Quanta efficienza l'anno precedente (baseline)? Quanta efficienza attesa (target)? Quale fonte dati?</p>	2024-2026

Di seguito un es. di scheda per la programmazione degli Obiettivi Gestionali Generali (e di conseguenza gli Obiettivi di Valore Pubblico) che andrebbe inserita nel PEG e riportata analiticamente (con aggiunta di indicatori di performance) nel PIAO SottoSezione “Performance” – PARTE FUNZIONALE.

Provincia di ???										
PEG - PIAO SottoSezione 2.2 "Performance" - Ciclo 2024-2026										
a) OBIETTIVO GESTIONALE GENERALEN (da PEG)			b) STK (da PEG)	c) INDICATORI DI PERFORMANCE (PIAO)						
Cod.	Nome	Responsabile (Nome e Unità Org.)	(interni e esterni)	Dimensione	Formula	Baseline 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026	Fonte
VP1_ST1_OP1_PERF1)	Avvio, esecuzione e collaudo di interventi di MIGLIORAMENTO della SP "Mare", tramite utilizzo completo dei finanziamenti europei dedicati e mediante miglioramento della produttività delle RU e dei tempi di realizzazione	Dott.ssa GIALLINI Ufficio Manutenzione SP "Mare"	I: Ufficio Statistica I: Ufficio Finanziario E: Prefettura E: Tavolo sicurezza E: Agenzia di Mobilità E: Forze dell'ordine E: Automobilisti	EFFICACIA (quantità erogata)	% miglioramento SP "Mare": $km\ SP\ "Mare"\ migliorati / km\ SP\ "Mare"\ totali$	0%	32%	65%	100%	Uff. Statistica Provincia (link)
				EFFICIENZA finanziaria	% utilizzo Finanziamenti Europei per miglioramento SP "Mare": $\frac{€\ finanziamenti\ europei\ utilizzati\ per\ miglioramento\ SP\ "Mare"}{€\ finanziamenti\ programmati\ per\ SP\ "Mare"}$	0%	32%	65%	100%	Uff. Statistica Provincia (link)
				EFFICIENZA produttiva	Incremento produttività su SP "Mare": $n.\ RU\ dedicate\ a\ SP\ "Mare" / km\ SP\ "Mare"\ migliorati$	4	5	7	10	Uff. Statistica Provincia (link)
				EFFICIENZA temporale	Riduzione tempi su SP "Mare": $n.\ settimane\ medie\ per\ interventi\ di\ miglioramento\ su\ SP\ "Mare"$	47	39	23	12	Uff. Statistica Provincia (link)
VP1_ST1_OP1_PERF2)	Avvio, esecuzione e collaudo di interventi di MIGLIORAMENTO della SP "Montagna", tramite utilizzo completo dei finanziamenti europei dedicati e mediante miglioramento della produttività delle RU e dei tempi di realizzazione	Dott.ssa GIALLETII Ufficio Manutenzione SP "Montagna"	I: Ufficio Statistica I: Ufficio Finanziario E: Prefettura E: Tavolo sicurezza E: Agenzia di Mobilità E: Forze dell'ordine E: Automobilisti	EFFICACIA (quantità erogata)	% miglioramento SP "Montagna": $km\ SP\ "Montagna"\ migliorati / km\ SP\ "Montagna"\ totali$	0%	34%	67%	100%	Uff. Statistica Provincia (link)
				EFFICIENZA finanziaria	% utilizzo Finanziamenti Europei per miglioramento SP "Montagna": $\frac{€\ finanziamenti\ europei\ utilizzati\ per\ miglioramento\ SP\ "Montagna"}{€\ finanziamenti\ programmati\ per\ SP\ "Montagna"}$	0%	34%	67%	100%	Uff. Statistica Provincia (link)
				EFFICIENZA produttiva	Incremento produttività su SP "Montagna": $n.\ RU\ dedicate\ a\ SP\ "Montagna" / km\ SP\ "Montagna"\ migliorati$	6	7	9	10	Uff. Statistica Provincia (link)
				EFFICIENZA temporale	Riduzione tempi su SP "Montagna": $n.\ settimane\ medie\ per\ interventi\ di\ miglioramento\ su\ SP\ "Montagna"$	49	41	25	12	Uff. Statistica Provincia (link)



Università
degli Studi
di Ferrara

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO

SottoSezione 2.3 *«Anticorruzione e Trasparenza»*





PIAO SottoSezione 2.3) “Prevenzione della Corruzione e Trasparenza”

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE e TRASPARENZA			
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE	PAG
2.3 Prevenzione corruzione e trasparenza	Presentazione <i>generale</i> e Adempimenti relativi alla Prevenzione della corruzione e trasparenza della Provincia	Misure anticorruzione e trasparenza <i>funzionali</i> agli N. Obiettivi di VP e relativi KRI (<i>Key Risk Indicators</i>)	20

A cosa serve la SottoSezione 2.3) “Prevenzione della Corruzione e Trasparenza” – PARTE GENERALE

La SottoSezione in oggetto serve a riepilogare, in forma descrittiva sintetica, con l’ausilio di tabelle e grafici, i contenuti generali e adempimentali richiesti dal PNA e dalla normativa di riferimento. Eventuali dettagli potrebbero essere sviluppati nell’Allegato unico della SottoSezione “Prevenzione della Corruzione e Trasparenza”.

A cosa serve la SottoSezione 2.3) “Prevenzione della Corruzione e Trasparenza” – PARTE FUNZIONALE

La SottoSezione in oggetto serve a programmare, in forma sintetica e tabellare per ogni Obiettivo Gestionale Generale (e quindi Obiettivo di VP) che si vuole proteggere:

- a) l’Obiettivo Gestionale Generale o Obiettivo di performance (riportato dal PEG), che si vuole proteggere, e relativo Processo gestionale (Carta d’identità del processo);*
- b) i rischi corruttivi che corre l’Obiettivo Gestionale Generale o Obiettivo di performance (riportato dal PEG), con valutazione di rischio (Risk Assessment);*
- c1) la Misura di gestione del rischio corruttivo che protegge l’Obiettivo Gestionale Generale o Obiettivo di performance (riportato dal PEG) e c2) i relativi indicatori di rischio (KRI o Key Risk Indicators), con relativa baseline, target N+1, N+2, N+3 e fonte dati (Risk Treatment).*

Questa SottoSezione serve a proteggere gli Obiettivi Gestionali Generali inseriti nel PEG; pertanto, sarebbe utile approvare il PEG e il PIAO contemporaneamente.

Nella tabella seguente, sono sintetizzati i *principali contenuti* da inserire nella SottoSezione in oggetto, alcune *domande guida* che potrebbero aiutare l’operatore nella compilazione, il *ciclo di DUP-PEG-PIAO* in cui attivare i contenuti secondo la tabella prevista a pagina 50.



	CONTENUTI SOTTOSEZIONE “PREVENZIONE CORRUZIONE” – PARTE FUNZIONALE	DOMANDE GUIDA	CICLO
a	CARTA D’IDENTITÀ DEL PROCESSO: con riferimento ad ogni Obiettivo Gestionale Generale (o di Performance) che si vuole proteggere, e quindi all’Obiettivo di VP rispetto al quale questo è funzionale, la Provincia dovrebbe individuare la carta d’identità del processo , ovvero il procedimento amministrativo e/o il processo organizzativo che ne consente il raggiungimento, con i relativi dettagli organizzativi (chi fa cosa, come e quando).	<i>Quale Obiettivo Gestionale Generale (e, infine, l’Obiettivo di Valore Pubblico) va protetto?</i> <i>Quale processo gestionale collegato all’ Obiettivo Gestionale Generale?</i>	2024-2026
b	RISK ASSESSMENT: con riferimento ad ogni Obiettivo Gestionale Generale (o Obiettivo di Performance), e quindi all’Obiettivo di VP rispetto al quale questo è funzionale, la Provincia dovrebbe svolgere il risk assessment , individuando gli eventi rischiosi e valutandone il livello di rischio, tra basso, medio o alto.	<i>Quali rischi?</i> <i>Quanti rischi?</i>	2024-2026
c	RISK TREATMENT: con riferimento ad ogni Obiettivo Gestionale Generale (o Obiettivo di Performance), e quindi all’Obiettivo di VP rispetto al quale questo è funzionale, la Provincia dovrebbe svolgere il risk treatment , ovvero: <ul style="list-style-type: none"> □ c1) dovrebbe individuare la misura di gestione del rischio corruttivo (Corruption Risk Management), avendo cura che non sia fine a sé stessa, bensì funzionale alla protezione dell’Obiettivo di VP pianificato (-rischi→+performance→+Valore Pubblico). □ c2) Per ogni misura di gestione del rischio corruttivo, occorrerebbe individuare il codice alfanumerico, il nome, il responsabile e la tipologia (tra quelle proposte da ANAC nel PNA). dovrebbe definire l’indicatore di Corruption Risk Management, individuando, per ogni misura programmata, uno o più indicatori di gestione del rischio corruttivo e, per ognuno di questi, la formula di calcolo, la baseline (anno N); i tre target triennali (anno N+1, N+2, N+3), senza dimenticare la fonte dei dati (esterna o interna, ma comunque trasparente ed eventualmente consultabile con un link). 	<i>Quale misura di prevenzione della corruzione o di promozione della trasparenza per proteggere l’Obiettivo Gestionale Generale (e di conseguenza l’Obiettivo di VP)?</i> <i>Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo della misura di prevenzione della corruzione o di promozione della trasparenza in termini di protezione degli Obiettivi Gestionali Generali (e di conseguenza degli Obiettivi di Valore Pubblico) della Provincia?</i> <i>Quanta protezione l’anno precedente (baseline)?</i> <i>Quanta protezione attesa (target)?</i> <i>Quale fonte dati?</i>	2025-2027



Di seguito un es. di scheda per la programmazione delle Misure di gestione del rischio corruttivo funzionali a proteggere gli Obiettivi Gestionali Generali (e di conseguenza gli Obiettivi di VP) che andrebbe inserita nel PIAO SottoSezione “Prevenzione della Corruzione e Trasparenza” – PARTE FUNZIONALE.

Provincia di ???														
SottoSezione 2.3 “Anticorruzione e Trasparenza”														
CODICE OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO e di PERFORMANCE E da proteggere	DENOMINAZIONE E OBIETTIVO GESTIONALE (O OBIETTIVO DI PERFORMANCE) da proteggere	a) CARTA D'IDENTITA' PROCESSO Denominazione e processo	b) RISK ASSESSMENT		c) RISK TREATMENT									
			Eventi rischiosi	Valutazione del rischio	c1) MISURA di Corruption Risk Management				c2) INDICATORE di Corruption Risk Management					
					Codice misura	Nome misura	Responsabil e misura	Tipologia misura	Formula	Baseline 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026	Fonte
VP1_ST1_ OP1_PERF1)	Avvio, esecuzione e collaudo di interventi di MIGLIORAMENTO della SP "Mare", tramite utilizzo completo dei finanziamenti europei dedicati e mediante miglioramento della produttività delle RU e dei tempi di realizzazione	MIGLIORAMENTO SP CRITICHE	Rischi corruttivi su finanziamenti europei	Medio	ACT1	Controllo finanziamenti	Dott. ROSSI RPCT	CONTROLLI	% finanziamenti controllati: <i>finanziamenti europei controllati / fin. Europei ottenuti</i>	0%	50%	75%	100%	Ufficio Statistica Provinciale (link)
					ACT2	Controllo affidamenti	Dott. ROSSI RPCT	CONTROLLI	% affidamenti controllati: <i>affidamenti dei servizi di miglioramento SP controllati / affidamenti totali</i>	0%	50%	75%	100%	Ufficio Statistica Provinciale (link)
					ACT3	Digitalizzazione processo	Dott. ROSSI RPCT	DIGITALIZZAZIONE	% digitalizzazione processo: <i>attività del processo digitalizzate / attività del processo digitalizzabili totali</i>	0%	50%	75%	100%	Ufficio Statistica Provinciale (link)
VP1_ST1_ OP1_PERF2)	Avvio, esecuzione e collaudo di interventi di MIGLIORAMENTO della SP "Montagna", tramite utilizzo completo dei finanziamenti europei dedicati e mediante miglioramento della produttività delle RU e dei tempi di realizzazione	MIGLIORAMENTO SP CRITICHE	Rischi corruttivi su finanziamenti europei	Medio	ACT1	Controllo finanziamenti	Dott. ROSSI RPCT	CONTROLLI	% finanziamenti controllati: <i>finanziamenti europei controllati / fin. Europei ottenuti</i>	0%	50%	75%	100%	Ufficio Statistica Provinciale (link)
					ACT2	Controllo affidamenti	Dott. ROSSI RPCT	CONTROLLI	% affidamenti controllati: <i>affidamenti dei servizi di miglioramento SP controllati / affidamenti totali</i>	0%	50%	75%	100%	Ufficio Statistica Provinciale (link)
					ACT3	Digitalizzazione processo	Dott. ROSSI RPCT	DIGITALIZZAZIONE	% digitalizzazione processo: <i>attività del processo digitalizzate / attività del processo digitalizzabili totali</i>	0%	50%	75%	100%	Ufficio Statistica Provinciale (link)



Università
degli Studi
di Ferrara

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO

SottoSezione 3.1

«Organizzazione»





PIAO SottoSezione 3.1) “Organizzazione”

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO			
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE	PAG
3.1 Struttura organizzativa	Presentazione <i>generale</i> dell’Organizzazione della Provincia	Obiettivi Gestionali Specifici organizzativi o Azioni di sviluppo e innovazione organizzativa <i>funzionali</i> agli N. Obiettivi di VP e relativi KHI (Key Health Indicators)	5

A cosa serve la SottoSezione 3.1) “Organizzazione” – PARTE GENERALE

La SottoSezione in oggetto serve a fotografare in forma descrittiva sintetica, con ausilio di tabelle e grafici, i contenuti generali sull’organizzazione al 31.12 dell’anno precedente (es. organigramma e ampiezza organizzativa) e i contenuti adempimentali richiesti dalla normativa di riferimento. Eventuali dettagli potrebbero essere sviluppati nell’Allegato unico della SottoSezione “Organizzazione”.

A cosa serve la SottoSezione 3.1) “Organizzazione” – PARTE FUNZIONALE

La SottoSezione in oggetto serve a programmare, in forma sintetica e tabellare per ogni Obiettivo Gestionale Generale (e quindi Obiettivo di VP) che si vuole abilitare:

- a) l’**Obiettivo Gestionale Specifico Organizzativo** (o **Azione di sviluppo e innovazione organizzativa**) funzionale al Valore Pubblico pianificato;
- b) gli **Stakeholder**, intesi come soggetti interni o esterni alla Provincia che contribuiscono alla realizzazione dell’azione di miglioramento della salute organizzativa;
- c) gli **Indicatori di salute organizzativa** (KHI o Key Health Indicators) e, per ognuno di questi, la **dimensione** attesa (sviluppo o innovazione di tipo organizzativo), la **formula** di calcolo, la **baseline** (cioè il livello raggiunto al 31.12 dell’anno precedente o anno N); i tre **target** triennali (anno N+1, N+2, N+3), senza dimenticare la **fonte** dei dati (esterna o interna, ma comunque trasparente ed eventualmente consultabile con un link).

Questa SottoSezione serve ad abilitare (ovvero a creare le condizioni utili a favorirne il raggiungimento) gli Obiettivi Gestionali Generali inseriti nel PEG; pertanto, **sarebbe utile approvare il PEG e il PIAO contemporaneamente.**



Nella tabella seguente, sono sintetizzati i *principali contenuti* da inserire nella SottoSezione in oggetto, alcune *domande guida* che potrebbero aiutare l'operatore nella compilazione, il *ciclo di DUP-PEG-PIAO* in cui attivare i contenuti secondo la tabella prevista a pagina 50.

	CONTENUTI	DOMANDE GUIDA	CICLO
a	OBBIETTIVO DI GESTIONE SPECIFICO ORGANIZZATIVO (O AZIONE DI SVILUPPO O INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA): l'azione di sviluppo o di innovazione organizzativa (es. riorganizzazione, creazione di una nuova un'unità organizzativa, creazione di un'unità organizzativa di staff, incremento dell'ampiezza organizzativa ovvero del numero di Risorse Umane dell'unità organizzativa) andrebbe programmata avendo cura che non sia fine a se stessa, ma che sia funzionale ad abilitare (ovvero a favorirne il raggiungimento) l'Obiettivo Gestionale Generale e, di conseguenza, l'Obiettivo di VP pianificato (+salute → +performance → +ValorePubblico).	<i>Quale azione di sviluppo o di innovazione organizzativa per favorire il raggiungimento dell'Obiettivo Gestionale Generale e, di conseguenza, l'Obiettivo di VP?</i>	2026-2028
b	STAKEHOLDER dell'Obiettivo Gestionale Specifico Organizzativo (o Azione di sviluppo o innovazione organizzativa), intesi come i soggetti interni o esterni all'amministrazione che contribuiscono alla sua realizzazione.	<i>Chi è contribuisce all'azione di sviluppo o di innovazione organizzativa?</i>	2026-2028
c	INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA: la Provincia dovrebbe individuare, per ogni azione di sviluppo o di innovazione organizzativa programmata, uno o più indicatori di salute organizzativa (es. n. unità organizzative da attivare; n. Risorse Umane a disposizione dell'unità organizzativa) e, per ognuno di questi, la formula di calcolo, la baseline (anno N); i tre target triennali (anno N+1, N+2, N+3), senza dimenticare la fonte dei dati (esterna o interna, ma comunque trasparente ed eventualmente consultabile con un link).	<i>Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo dell'azione di sviluppo o innovazione organizzativa? Quanta salute organizzativa l'anno precedente (baseline)? Quanta salute organizzativa attesa (target)?</i>	2026-2028



Di seguito un esempio di scheda per la programmazione degli Obiettivi Gestionali Specifici di tipo organizzativo (o azioni di miglioramento della salute organizzativa), funzionali ad abilitare gli Obiettivi Gestionali Generali (e di conseguenza gli Obiettivi di Valore Pubblico), che andrebbe inserita nel PIAO SottoSezione “Organizzazione” – PARTE FUNZIONALE.

Provincia di ???										
PIAO SottoSezione 3.1 “Organizzazione”										
a) AZIONE ORGANIZZATIVA			b) STK	c) Indicatori di SALUTE ORGANIZZATIVA						
Cod.	Nome	Responsabile (Nome e Unità Organizzativa)	Stakeholder (interni ed esterni)	Dimensione	Formula	Baseline 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026	Fonte
VP1_ST1_ OP1_PERF1_ SALORG1) o direttamente VP1_SALORG1)	Creazione dell'Ufficio Project Management dei Finanziamenti Europei, con la costituzione di due unità organizzative (una dedicata allo scouting e l'altra al project management)	Dott. VERDI Ufficio Organizzazione	I: Ufficio Personale	SALUTE ORGANIZZATIVA	Struttura organizzativa: <i>n. unità organizzative comprese nell'Ufficio PMFE</i>	-	1	2	2	Ufficio Statistica Provincia (<i>link</i>)
VP1_ST1_ OP1_PERF1_ SALORG2) o direttamente VP1_SALORG2)	Definizione dell'ampiezza organizzativa dell'Ufficio Project Management dei Finanziamenti Europei	Dott. VERDI Ufficio Organizzazione	I: Ufficio Personale	SALUTE ORGANIZZATIVA	Ampiezza organizzativa: <i>n. RU dell'Ufficio PMFE</i>	-	5	10	10	Ufficio Statistica Provincia (<i>link</i>)

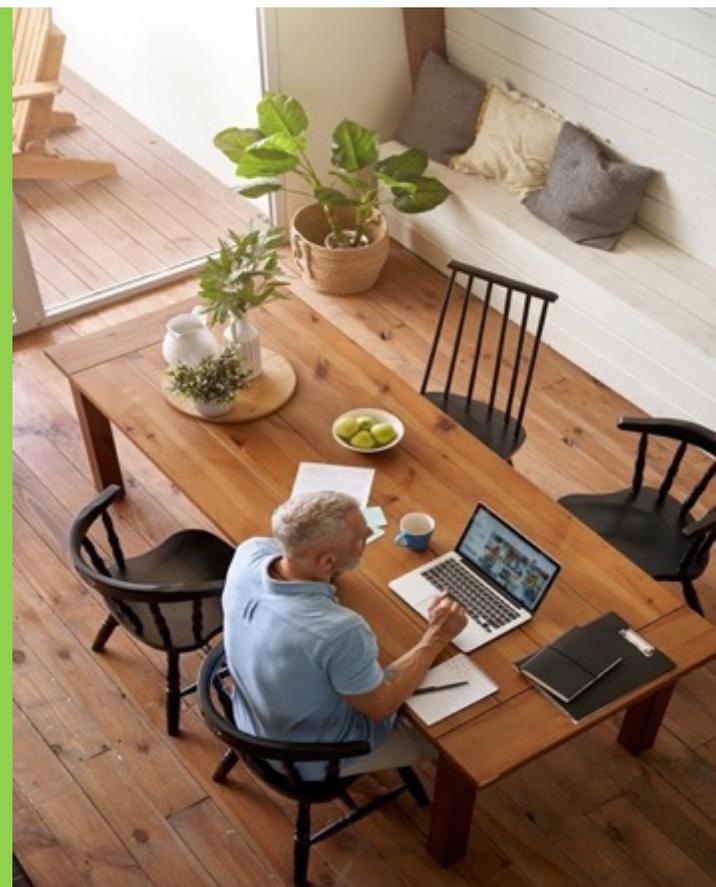


Università
degli Studi
di Ferrara

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO

SottoSezione 3.2 *«Lavoro Agile»*





PIAO SottoSezione 3.2) “Lavoro Agile”

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO			
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE	PAG
3.2 Organizzazione del Lavoro Agile	Presentazione <i>generale</i> e Adempimenti relativi al lavoro agile della Provincia	Obiettivi Gestionali Specifici organizzativi agili o Azioni di organizzazione del lavoro agile <i>funzionali</i> agli N. Obiettivi di VP e relativi KHI (Key Health Indicators)	5

A cosa serve la SottoSezione 3.2) “Lavoro Agile” – PARTE GENERALE

La SottoSezione in oggetto serve a fotografare in forma descrittiva sintetica, con ausilio di tabelle e grafici, i contenuti generali sull’organizzazione del lavoro agile al 31.12 dell’anno precedente (es. numero lavoratori agili; soddisfazione lavoratori agili) e i contenuti adempimentali richiesti dalla normativa di riferimento.

Eventuali dettagli potrebbero essere sviluppati nell’Allegato unico della SottoSezione “Lavoro Agile”.

A cosa serve la SottoSezione 3.2) “Lavoro Agile” – PARTE FUNZIONALE

La SottoSezione in oggetto serve a programmare, in forma sintetica e tabellare per ogni Obiettivo Gestionale Generale (e quindi Obiettivo di VP) che si vuole abilitare:

- a) l’**Obiettivo Gestionale Specifico Organizzativo** (o **Azione di organizzazione del Lavoro Agile**) funzionale al Valore Pubblico pianificato;*
- b) gli **Stakeholder**, intesi come soggetti interni o esterni alla Provincia che contribuiscono alla realizzazione dell’azione di miglioramento della salute organizzativa;*
- c) gli **Indicatori di salute organizzativa agile** (KHI o Key Health Indicators) e, per ognuno di questi, la **dimensione** attesa (condizione abilitante di tipo digitale, organizzativo, economico, efficacia, efficienza, impatto, ecc.), la **formula** di calcolo, la **baseline** (cioè il livello raggiunto al 31.12 dell’anno precedente o anno N); i tre **target** triennali (anno N+1, N+2, N+3), senza dimenticare la **fonte** dei dati (esterna o interna, ma comunque trasparente ed eventualmente consultabile con un link).*

*Questa SottoSezione serve ad abilitare (ovvero a creare le condizioni utili a favorirne il raggiungimento) gli Obiettivi Gestionali Generali inseriti nel PEG; pertanto, **sarebbe utile approvare il PEG e il PIAO contemporaneamente.***



Nella tabella seguente, sono sintetizzati i *principali contenuti* da inserire nella SottoSezione in oggetto, alcune *domande guida* che potrebbero aiutare l'operatore nella compilazione, il *ciclo di DUP-PEG-PIAO* in cui attivare i contenuti secondo la tabella prevista a pagina 50.

	CONTENUTI	DOMANDE GUIDA	CICLO
a	OBBIETTIVO DI GESTIONE SPECIFICO ORGANIZZATIVO (O AZIONE DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE): l'azione di organizzazione del Lavoro Agile (es. predisposizione del regolamento per il LA; creazione di un ufficio di supporto per il LA; acquisto di portatili per il LA; ecc.) andrebbe programmata avendo cura che non sia fine a se stessa, ma che sia funzionale ad abilitare (ovvero a favorirne il raggiungimento) l'Obiettivo Gestionale Generale e, di conseguenza, l'Obiettivo di VP pianificato (+salute → +performance → +ValorePubblico).	Quale azione di organizzazione del Lavoro Agile per favorire il raggiungimento dell'Obiettivo Gestionale Generale e, di conseguenza, l'Obiettivo di VP?	2026-2028
b	STAKEHOLDER dell'Obiettivo Gestionale Specifico Agile (o Azione di sviluppo o innovazione organizzativa), intesi come i soggetti interni o esterni all'amministrazione che contribuiscono alla sua realizzazione.	Chi è contribuisce all'azione di organizzazione del LA?	2026-2028
c	INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA AGILE: la Provincia dovrebbe individuare, per ogni azione di organizzazione del Lavoro Agile programmata, uno o più indicatori di salute organizzativa (es. n. unità organizzative in LA; n. Risorse Umane in LA; n. portatili da acquistare; ecc.) e, per ognuno di questi, la formula di calcolo, la baseline (anno N); i tre target triennali (anno N+1, N+2, N+3), senza dimenticare la fonte dei dati (esterna o interna, ma comunque trasparente ed eventualmente consultabile con un link).	Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo dell'azione di organizzazione del LA? Quanta salute organizzativa l'anno precedente (baseline)? Quanta salute organizzativa attesa (target)?	2026-2028



Di seguito un esempio di scheda per la programmazione degli Obiettivi Gestionali Specifici di tipo organizzativo agile (o azioni di miglioramento della salute organizzativa), funzionali ad abilitare gli Obiettivi Gestionali Generali (e di conseguenza gli Obiettivi di Valore Pubblico), che andrebbe inserita nel PIAO SottoSezione “Lavoro Agile” – PARTE FUNZIONALE.

Provincia di ???											
PIAO SottoSezione 3.2 “Lavoro Agile”											
Condizioni vincolanti				Assenza di computer portatili per lavoratori agili							
Condizioni abilitanti				Esistenza Regolamento sul Lavoro Agile							
a) AZIONE AGILE			b) STK		c) Indicatori di SALUTE ORGANIZZATIVA						
Cod.	Nome	Responsabile (Nome e Unità Organizzativa)	Stakeholder (interni ed esterni)		Dimensione	Formula	Baseline 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026	Fonte
VP1_ST1_ OP1_PERF1_ SALAGIL1) o direttamente VP1_SALAGIL1)	Acquisizione computer portatili per lavoratori agili	Dott.ssa VERDONI Ufficio Lavoro Agile	I: Ufficio Organizzazione I: Ufficio Personale		SALUTE ORGANIZZATIVA	% disponibilità PC: <i>n. portatili / n. Lavoratori Agili dell'Ufficio PMFE</i>	0%	50%	100%		Ufficio Statistica Provincia (<i>link</i>)
VP1_ST1_ OP1_PERF1_ SALAGIL2) o direttamente VP1_SALAGIL2)	Individuazione fondi per acquisizione computer portatili per lavoratori agili	Dott.ssa VERDONI Ufficio Lavoro Agile	I: Ufficio Organizzazione I: Ufficio Personale		SALUTE ORGANIZZATIVA	Disponibilità finanziaria: <i>€ disponibili per acquisizione portatili per l'Ufficio PMFE</i>	-	5.000 €	10.000 €		Ufficio Statistica Provincia (<i>link</i>)



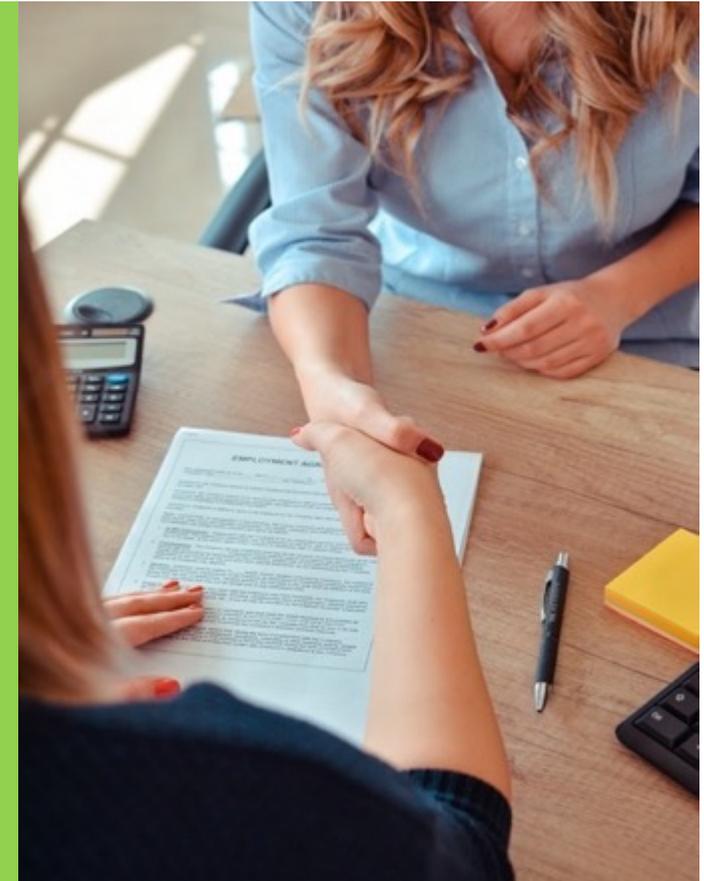
Università
degli Studi
di Ferrara

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO

SottoSezione 3.3

«Fabbisogno del personale»





PIAO 3.3) “Fabbisogno del personale”

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO			
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE	PAG
3.3 Fabbisogno del personale	Presentazione <i>generale</i> e Adempimenti relativi al Fabbisogno del personale della Provincia	Obiettivi Gestionali Specifici professionali (reclutamento) o Azioni di reclutamento e carriera <i>funzionali</i> agli N. Obiettivi di VP e relativi KHI (<i>Key Health Indicators</i>)	15

A cosa serve la SottoSezione 3.3) “Fabbisogno del personale” – PARTE GENERALE

La SottoSezione in oggetto serve a fotografare in forma descrittiva sintetica, con ausilio di tabelle e grafici, i contenuti generali sul fabbisogno del personale al 31.12 dell'anno precedente (es. numero e profilo risorse umane reclutate) e i contenuti adempimentali richiesti dalla normativa di riferimento. Eventuali dettagli potrebbero essere sviluppati nell'Allegato unico della SottoSezione “Fabbisogno del personale”.

A cosa serve la SottoSezione 3.3) “Fabbisogno del personale” – PARTE FUNZIONALE

La SottoSezione in oggetto serve a programmare, in forma sintetica e tabellare per ogni Obiettivo Gestionale Generale (e quindi Obiettivo di VP) che si vuole abilitare:

- a) l'**Obiettivo Gestionale Specifico Professionale** (o **Azione di reclutamento o progressione di carriera**) funzionale al Valore Pubblico pianificato;
- b) gli **Stakeholder**, intesi come soggetti interni o esterni alla Provincia che contribuiscono alla realizzazione dell'azione di miglioramento della salute professionale;
- c) gli **Indicatori di salute professionale** (KHI o *Key Health Indicators*) e, per ognuno di questi, la **dimensione** attesa (reclutamento, progressione di carriera, ecc.), la **formula** di calcolo, la **baseline** (cioè il livello raggiunto al 31.12 dell'anno precedente o anno N); i tre **target** triennali (anno N+1, N+2, N+3), senza dimenticare la **fonte** dei dati (esterna o interna, ma comunque trasparente ed eventualmente consultabile con un link).

Questa SottoSezione serve ad abilitare (ovvero a creare le condizioni utili a favorirne il raggiungimento) gli Obiettivi Gestionali Generali inseriti nel PEG; pertanto, **sarebbe utile approvare il PEG e il PIAO contemporaneamente.**



Nella tabella seguente, sono sintetizzati i *principali contenuti* da inserire nella SottoSezione in oggetto, alcune *domande guida* che potrebbero aiutare l'operatore nella compilazione, il *ciclo di DUP-PEG-PIAO* in cui attivare i contenuti secondo la tabella prevista a pagina 50.

	CONTENUTI	DOMANDE GUIDA	CICLO
a	OBIETTIVO DI GESTIONE SPECIFICO PROFESSIONALE (O AZIONE DI RECLUTAMENTO O DI PROGRESSIONE): l'azione di reclutamento o di progressione di carriera andrebbe programmata avendo cura che non sia fine a sé stessa, ma che sia funzionale ad abilitare (ovvero a favorirne il raggiungimento) l'Obiettivo Gestionale Generale e, di conseguenza, l'Obiettivo di VP pianificato (+salute→+performance→+ValorePubblico).	<i>Quali profili delle Risorse Umane si intende reclutare per favorire il raggiungimento dell'Obiettivo Gestionale Generale e, di conseguenza, l'Obiettivo di VP?</i>	2026-2028
b	STAKEHOLDER dell'Obiettivo Gestionale Specifico professionale (o Azione di reclutamento o di progressione), intesi come i soggetti interni o esterni all'amministrazione che contribuiscono alla sua realizzazione.	<i>Chi è contribuisce all'azione di reclutamento o di progressione di carriera?</i>	2026-2028
c	INDICATORI DI SALUTE PROFESSIONALE: la Provincia dovrebbe individuare, per ogni azione di reclutamento o di progressione programmata, uno o più indicatori di salute professionale (es. n. RU e n profili da reclutare; ecc..) e, per ognuno di questi, la formula di calcolo, la baseline (anno N); i tre target triennali (anno N+1, N+2, N+3), senza dimenticare la fonte dei dati (esterna o interna, ma comunque trasparente ed eventualmente consultabile con un link).	<i>Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo dell'azione di reclutamento o di progressione?</i> <i>Quanta salute professionale l'anno precedente (baseline)?</i> <i>Quanta salute professionale attesa (target)?</i>	2026-2028

Di seguito un esempio di scheda per la programmazione degli Obiettivi Gestionali Specifici di tipo professionale quali il reclutamento e la progressione di carriera (o azioni di miglioramento della salute professionale), funzionali ad abilitare gli Obiettivi Gestionali Generali (e di conseguenza gli Obiettivi di Valore Pubblico), che andrebbe inserita nel PIAO SottoSezione “Fabbisogno del personale” – PARTE FUNZIONALE.

Provincia di ???										
PIAO SottoSezione 3.3 “Fabbisogno di personale”										
a) AZIONE DI RECLUTAMENTO			b) STK	c) Indicatori di SALUTE PROFESSIONALE						
Cod.	Nome	Responsabile (Nome e Unità Organizzativa)	Stakeholder (interni ed esterni)	Dimensione	Formula	Baseline 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026	Fonte
VP1_ST1_ OP1_PERF1_ SALPROF1) o direttamente VP1_SALPROF1)	Copertura fabbisogno coordinatore dell'Ufficio PMFE	Dott. VERDINI Ufficio Personale	I: Ufficio Finanziario	SALUTE PROFESSIONALE	Selezione interna coordinatore: n. coordinatori	-	1	2	2	Ufficio Statistica Provincia (link)
VP1_ST1_ OP1_PERF1_ SALPROF2) o direttamente VP1_SALPROF2)	Copertura fabbisogno Risorse Umane Ufficio PMFE con competenze tecniche su PM	Dott. VERDINI Ufficio Personale	I: Ufficio Finanziario	SALUTE PROFESSIONALE	Concorso: N. RU EQ di profilo tecnico (Project Manager)	-	-	2	2	Ufficio Statistica Provincia (link)
VP1_ST1_ OP1_PERF1_ SALPROF3) o direttamente VP1_SALPROF3)	Copertura fabbisogno Risorse Umane Ufficio PMFE con competenze tecniche su miglioramento SP critiche	Dott. VERDINI Ufficio Personale	I: Ufficio Finanziario	SALUTE PROFESSIONALE	Selezione interna: N. RU Area Funzionari di profilo tecnico (Miglioramento SP critiche)	-	3	3	3	Ufficio Statistica Provincia (link)
VP1_ST1_ OP1_PERF1_ SALPROF4) o direttamente VP1_SALPROF4)	Copertura fabbisogno Risorse Umane Ufficio PMFE con competenze amministrative su FE	Dott. VERDINI Ufficio Personale	I: Ufficio Finanziario	SALUTE PROFESSIONALE	Concorso: N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (su Finanziamenti Europei)	-	-	3	3	Ufficio Statistica Provincia (link)
VP1_ST1_ OP1_PERF1_ SALPROF5) o direttamente VP1_SALPROF5)	Copertura fabbisogno Risorse Umane Ufficio PMFE con competenze amministrative generali	Dott. VERDINI Ufficio Personale	I: Ufficio Finanziario	SALUTE PROFESSIONALE	Selezione interna: N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo generale	-	2	2	2	Ufficio Statistica Provincia (link)



Università
degli Studi
di Ferrara

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO

SottoSezione 3.4

«Formazione del personale»





PIAO 3.4) “Fabbisogno del personale”

SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO			
	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE	PAG
3.4 Formazione del personale	Presentazione <i>generale</i> e Adempimenti relativi alla Formazione del personale della Provincia	Obiettivi Gestionali Specifici professionali (formazione) o Azioni di formazione e aggiornamento <i>funzionali</i> agli N. Obiettivi di VP e relativi KHI (<i>Key Health Indicators</i>)	5

A cosa serve la SottoSezione 3.4) “Formazione del personale” – PARTE GENERALE

La SottoSezione in oggetto serve a fotografare in forma descrittiva sintetica, con ausilio di tabelle e grafici, i contenuti generali sulla formazione del personale al 31.12 dell’anno precedente (es. numero risorse umane formate) e i contenuti adempimentali richiesti dalla normativa di riferimento. Eventuali dettagli potrebbero essere sviluppati nell’Allegato unico della SottoSezione “Formazione del personale”.

A cosa serve la SottoSezione 3.4) “Fabbisogno del personale” – PARTE FUNZIONALE

La SottoSezione in oggetto serve a programmare, in forma sintetica e tabellare per ogni Obiettivo Gestionale Generale (e quindi Obiettivo di VP) che si vuole abilitare:

- a) l’Obiettivo Gestionale Specifico professionale (o Azione di formazione o aggiornamento professionale) funzionale al Valore Pubblico pianificato;*
- b) gli Stakeholder, intesi come soggetti interni o esterni alla Provincia che contribuiscono alla realizzazione dell’azione di miglioramento della salute professionale;*
- c) gli Indicatori di salute professionale (KHI o Key Health Indicators) e, per ognuno di questi, la dimensione attesa (formazione, aggiornamento, ecc.), la formula di calcolo, la baseline (cioè il livello raggiunto al 31.12 dell’anno precedente o anno N); i tre target triennali (anno N+1, N+2, N+3), senza dimenticare la fonte dei dati (esterna o interna, ma comunque trasparente ed eventualmente consultabile con un link).*

Questa SottoSezione serve ad abilitare (ovvero a creare le condizioni utili a favorirne il raggiungimento) gli Obiettivi Gestionali Generali inseriti nel PEG; pertanto, sarebbe utile approvare il PEG e il PIAO contemporaneamente.



Nella tabella seguente, sono sintetizzati i *principali contenuti* da inserire nella SottoSezione in oggetto, alcune *domande guida* che potrebbero aiutare l'operatore nella compilazione, il *ciclo di DUP-PEG-PIAO* in cui attivare i contenuti secondo la tabella prevista a pagina 50.

	CONTENUTI	DOMANDE GUIDA	CICLO
a	OBIETTIVO DI GESTIONE SPECIFICO PROFESSIONALE (O AZIONE DI FORMAZIONE O DI AGGIORNAMENTO): l'azione di formazione o di aggiornamento andrebbe programmata avendo cura che non sia fine a sé stessa, ma che sia funzionale ad abilitare (ovvero a favorirne il raggiungimento) l'Obiettivo Gestionale Generale e, di conseguenza, l'Obiettivo di VP pianificato (+salute→+performance→+ValorePubblico).	<i>Quali competenze delle Risorse Umane si intende formare per favorire il raggiungimento dell'Obiettivo Gestionale Generale e, di conseguenza, l'Obiettivo di VP?</i>	2026-2028
b	STAKEHOLDER dell'Obiettivo Gestionale Specifico professionale (o Azione di reclutamento o di formazione), intesi come i soggetti interni o esterni all'amministrazione che contribuiscono alla sua realizzazione.	<i>Chi è contribuisce all'azione di formazione o di aggiornamento?</i>	2026-2028
c	INDICATORI DI SALUTE PROFESSIONALE: la Provincia dovrebbe individuare, per ogni azione di reclutamento o di formazione programmata, uno o più indicatori di salute professionale (es. n. RU e n profili da formare, da aggiornare; ecc..) e, per ognuno di questi, la formula di calcolo, la baseline (anno N); i tre target triennali (anno N+1, N+2, N+3), senza dimenticare la fonte dei dati (esterna o interna, ma comunque trasparente ed eventualmente consultabile con un link).	<i>Quali indicatori per misurare la realizzazione e il successo dell'azione di formazione o di aggiornamento? Quanta salute professionale l'anno precedente (baseline)? Quanta salute professionale attesa (target)?</i>	2026-2028

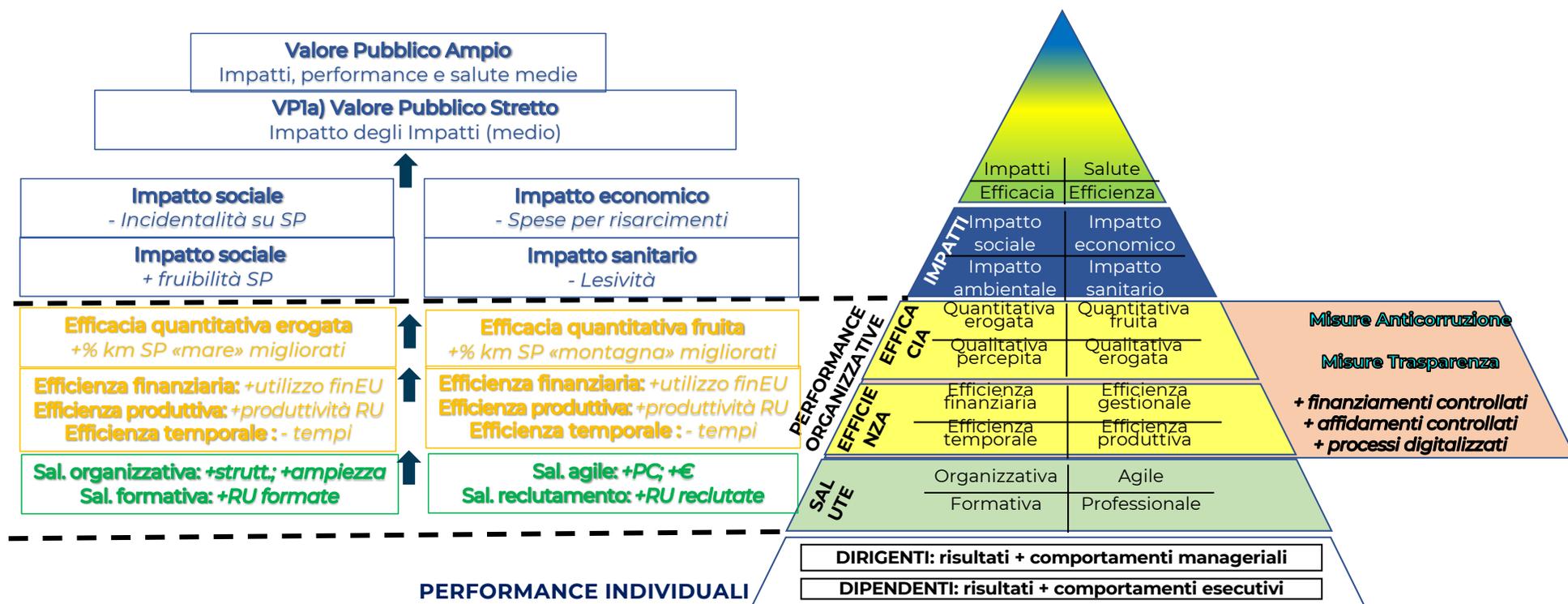


Di seguito un esempio di scheda per la programmazione degli Obiettivi Gestionali Specifici di tipo professionale quali la formazione e l’aggiornamento (o azioni di miglioramento della salute professionale), funzionali ad abilitare gli Obiettivi Gestionali Generali (e di conseguenza gli Obiettivi di Valore Pubblico), che andrebbe inserita nel PIAO SottoSezione “Formazione del personale” – PARTE FUNZIONALE.

Provincia di ???										
PIAO SottoSezione 3.4 “Formazione del personale”										
a) AZIONE DI FORMAZIONE			b) STK	c) Indicatori di SALUTE PROFESSIONALE						
Cod.	Nome	Responsabile (Nome e Unità Organizzativa)	Stakeholder (interni ed esterni)	Dimensione	Formula	Baseline 2023	Target 2024	Target 2025	Target 2026	Fonte
VP1_ST1_ OP1_PERF1_ SALFORM1) o direttamente VP1_SALFORM1)	Copertura fabbisogno competenze su Finanziamenti Europei dedicati al miglioramento e alla manutenzione delle strade, tramite corsi di formazione mirati	Dott.ssa VERDELLI Ufficio Formazione	I: Ufficio Personale	SALUTE PROFESSIONALE	Aggiornamento: N. RU Area Funzionari di profilo tecnico (Miglioramento SP critiche) da formare su temi amministrativi collegati al miglioramento della sicurezza delle SP	-	3			Ufficio Statistica Provincia (link)
VP1_ST1_ OP1_PERF1_ SALFORM2) o direttamente VP1_SALFORM2)	Copertura fabbisogno competenze su Project Management, tramite corsi di formazione mirati	Dott.ssa VERDELLI Ufficio Formazione	I: Ufficio Personale	SALUTE PROFESSIONALE	Formazione: N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo generale da selezionare internamente su temi amministrativi collegati al miglioramento della sicurezza delle SP	-	2			Ufficio Statistica Provincia (link)

Gli indicatori utilizzati nelle diverse Sottosezioni del PIAO, nell'esemplificazione sulla "manutenzione delle Strade Provinciali" utilizzata nelle presenti Linee Guida operative, potrebbero essere rappresentati tramite la Piramide del Valore Pubblico (Deidda Gagliardo, 2002, 2015, 2022, 2023; Papi 2018).

Rappresentazione sintetica degli indicatori nel PIAO



Sezione 4) MONITORAGGIO

A cosa serve la Sezione 4 “Monitoraggio”?

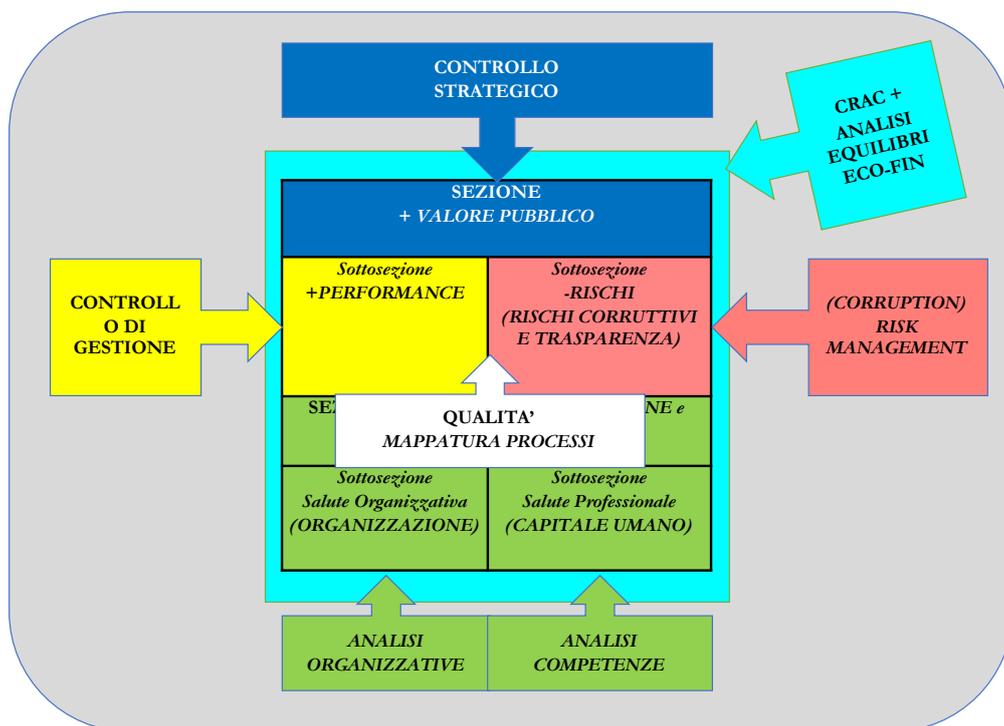
*La Sezione 4 serve a programmare, in forma sintetica e tabellare, le modalità di realizzazione del monitoraggio in forma integrata, utilizzando i sistemi di controllo interno esistenti (o da attivare) come fonti alimentanti delle diverse Sezioni o SottoSezioni del Report del PIAO (o **Report Integrato**).*

Pur nel rispetto di quanto previsto dall’art. 5 del DM 132/2022 (che prevede dei monitoraggi separati), la Provincia potrebbe realizzare un **monitoraggio integrato, diretto ad alimentare un report del PIAO o Report Integrato**, ispirato alla logica dell’integrazione e simmetrico rispetto al PIAO, così da riuscire a quantificare:

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

A tal fine, la Provincia potrebbe progettare e realizzare un Sistema integrato dei controlli interni che funga da fonte alimentante del Report Integrato, secondo lo schema di seguito rappresentato e seguendo gli step proposti:

- identificazione delle *fonti alimentanti* di ogni SottoSezione del Report Integrato;
- omogeneizzazione delle *modalità di riclassificazione e di rappresentazione* di ogni dato all’interno del Report Integrato;
- individuazione dei *flussi di trasferimento dei dati* dalla fonte alimentante al Report Integrato;
- individuazione degli *applicativi* alimentanti il Report Integrato;
- individuazione dei *soggetti* preposti all’alimentazione del Report Integrato;
- strutturazione del *modello* di Report Integrato;
- predisposizione del *Report Integrato*.



Cogliendo, come già chiarito, l'opportunità normativa prospettata dall'art. 6, c. 8 del D.L. 80.2021 si potrebbe creare il prospettato **Centro provinciale di analisi, programmazione e monitoraggio del Valore Pubblico Territoriale** e metterlo a disposizione dei Comuni dell'ambito provinciale per supportarli nel **monitoraggio integrato, anche a livello di territorio.**