



Il PIAO come strumento di valorizzazione delle Province: Linee Guida PIAO UPI-CERVAP

07 maggio 2024



Enrico DEIDDA GAGLIARDO

INDICE

1) PROGETTO «UPIAO»

2) OSSERVATORIO PIAO DELLE PROVINCE

3) LINEE GUIDA PIAO PER LE PROVINCE



PREMESSA: come sarebbe il mondo senza PIAO

2021

2022

2023

2024

DUP

*Analisi contesto
Organigramma
Obiettivi*

Alcuni si lamentano del PIAO,

senza capire che il **problema** non è mai lo strumento,
ma **come lo si utilizza!**

Piano Anticorruzione

*Analisi contesto
Organigramma
Misure*

Piano Performance

*Analisi contesto
Organigramma
Obiettivi
Performance*

Il PIAO è una grande opportunità
per valorizzare le PA (**Valore Pubblico interno**),
migliorandone la capacità di valorizzare i territori (**Valore Pubblico esterno**).

Piano Formazione

*Analisi contesto
Organigramma
Corsi formazione*

Come sfruttare il suo potenziale?

PEG

*Organigramma
Obiettivi
Performance
Risorse Umane*

POLA

*Analisi contesto
Organigramma
Obiettivi
Performance
Risorse Umane*

PAP

*Analisi contesto
Obiettivi
Performance*

Piano Fabbisogno

*Analisi contesto
Organigramma
Risorse Umane*

1) PROGETTO «UPIAO»

**Unione
delle Province Italiane**

Presidente DE PASCALE
Direttore Generale ANTONELLI



PROGETTO



**“Analisi della qualità dei PIAO
e proposte di Linee Guida ad hoc**

con riferimento alle Province italiane delle Regioni a Statuto ordinario”

**Centro di Ricerca
sul Valore Pubblico**

Direttore Scientifico
DEIDDA GAGLIARDO



Referenti UPI: PALOMBELLI, LENTINI, PACELLA.

Esperti UPI: DELFINO e GERARDI.

Esperti CERVAP: BIGONI, PAPI,
GOBBO, IEVOLI, FRANCESCONI,
CORDARO, MARRAS, VACCARI,
PELLECCHIA

OBIETTIVI:

I) Fotografia e analisi SCIENTIFICA della qualità dei PIAO 2022 e 2023 delle Province

II) Linee Guida OPERATIVE per i PIAO 2024 e seguenti delle Province

1) PROGETTO «UPIAO»: *premessa*



Il Progetto «UPIAO» nasce per configurare il **PIAO come strumento di valorizzazione delle Province**, supportandone il percorso di trasformazione dell'assetto istituzionale e del modello organizzativo:

- la **traiettoria trasformativa dell'assetto istituzionale** punta verso una Provincia quale:



- ✓ **ente esponenziale della comunità rappresentata**, capace di pianificare le strategie di generazione di Valore Pubblico Territoriale, sia consolidando le funzioni tradizionali, sia ampliandole (protezione civile, difesa suolo, polizia locale, ecc.);



- ✓ **istituzione di semplificazione del governo locale** per ricomporre e concentrare le funzioni di area vasta, consolidando il ruolo di supporto, soprattutto ai piccoli Comuni (cd “**Casa dei Comuni**”), ad es. attraverso stazioni uniche appaltanti e uffici di coordinamento territoriale;

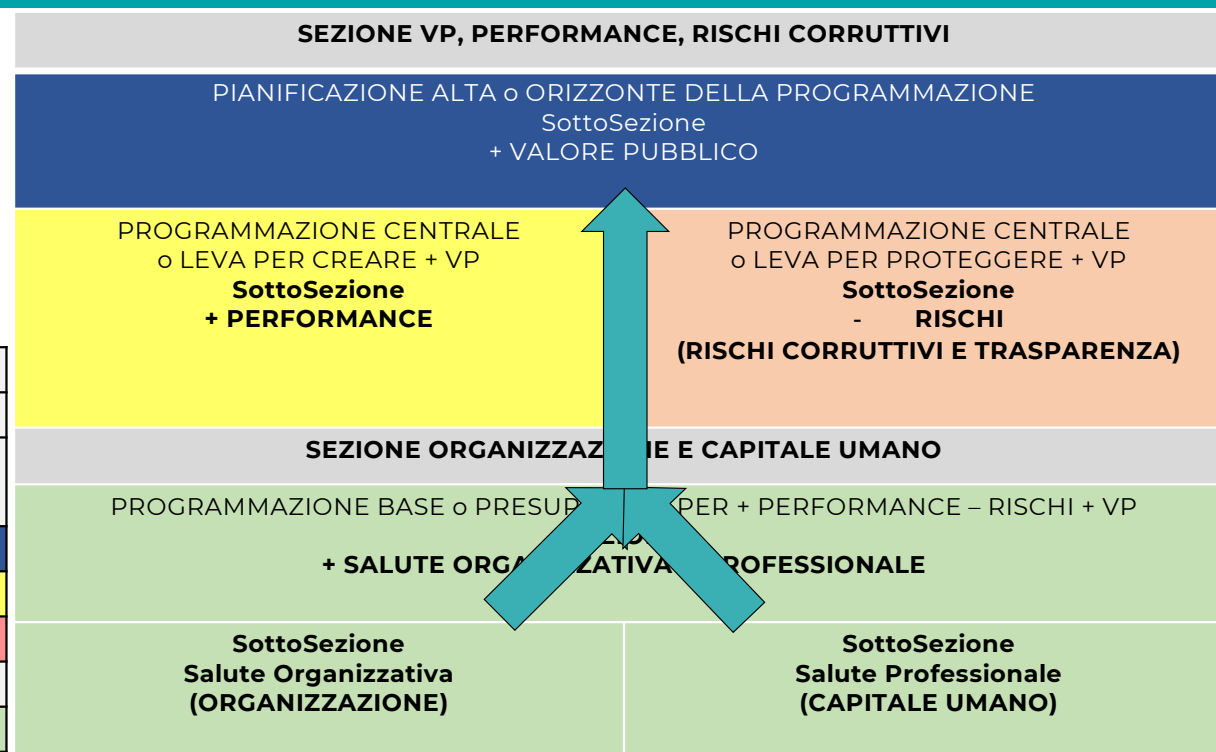


- la **traiettoria trasformativa del modello organizzativo** necessita di ripensamenti funzionali a rendere la Provincia quale **Centro di analisi, programmazione e monitoraggio del Valore Pubblico Territoriale**.

1) PROGETTO «UPIAO»: *struttura e logica del PIAO*

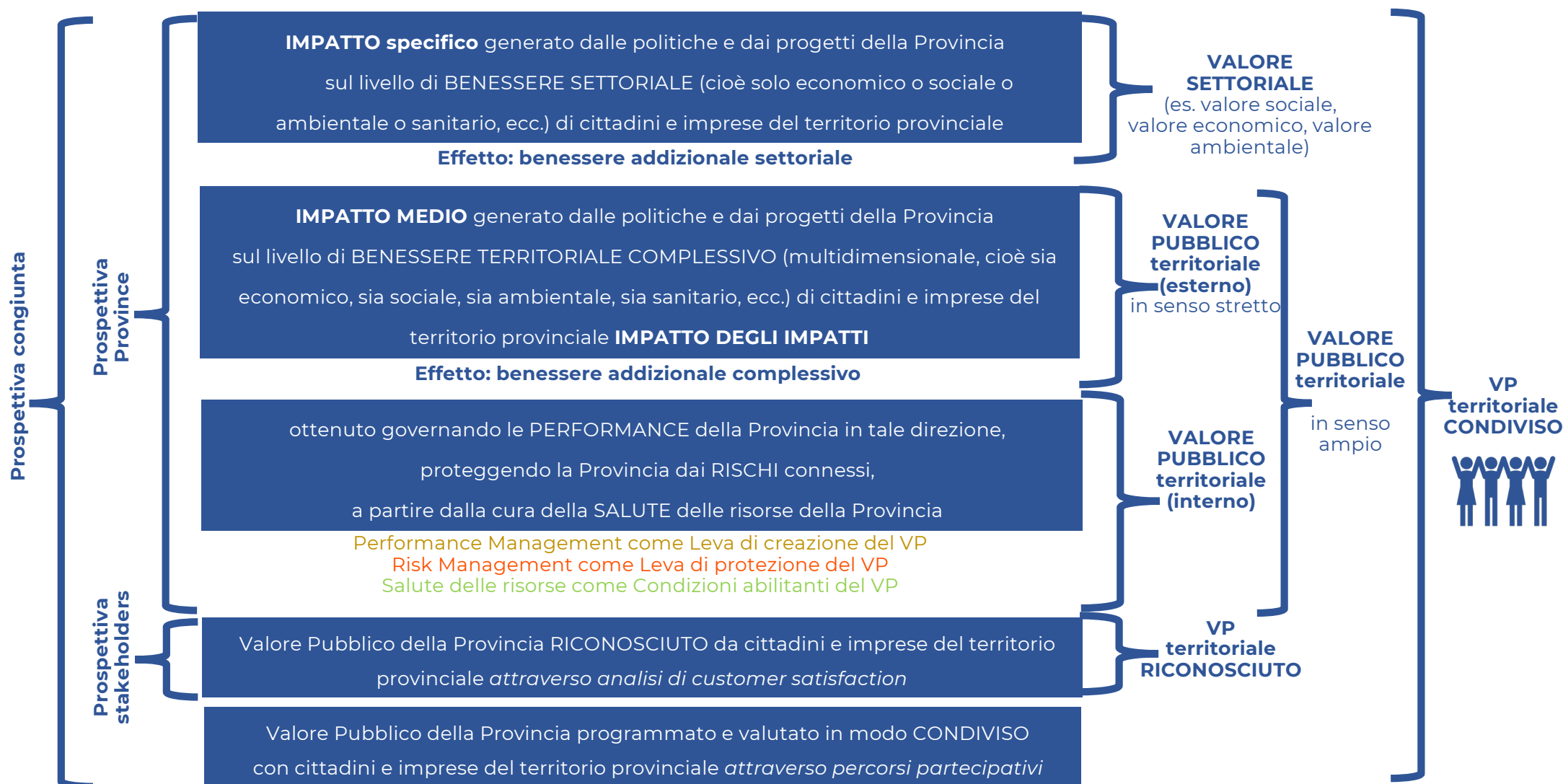
La **struttura** del PIAO,
ai sensi del DM 132/2022,
è articolata
in Sezioni e SottoSezioni

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



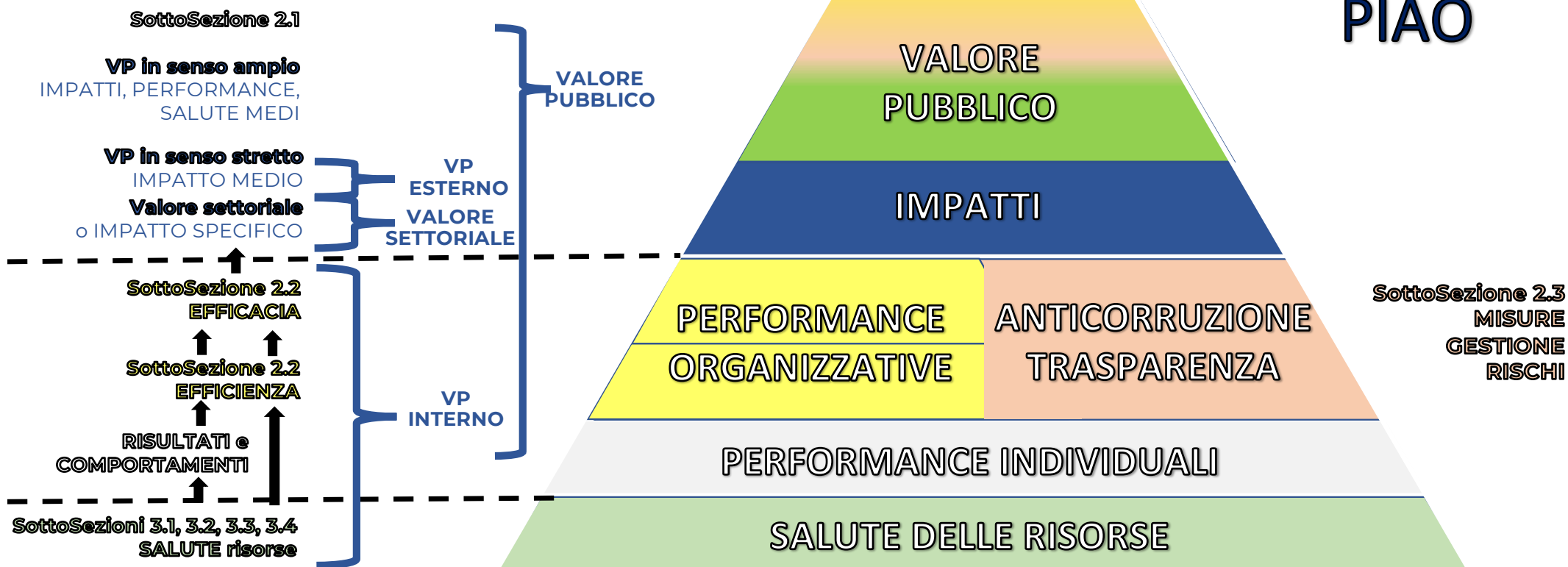
Le Sezioni e SottoSezioni del PIAO
vanno progettate secondo una
**logica di integrazione funzionale
al Valore Pubblico**

1) PROGETTO «UPIAO»: *che cosa è il Valore Pubblico*



1) PROGETTO «UPIAO»: come si *abilita*, *protegge*, *crea* il **VP**

Piramide del Valore Pubblico (2024)



ORIZZONTE DELLA PIANIFICAZIONE
SottoSezione 2.1) + VALORE PUBBLICO

VALORE
PUBBLICO

IMPATTI

PROGRAMMAZIONE INTERMEDIA
o leva per la creazione del Valore Pubblico

**SottoSezione 2.2)
+ PERFORMANCE**

PERFORMANCE
ORGANIZZATIVE

ANTI-CORRUZIONE
TRASPARENZA

PROGRAMMAZIONE INTERMEDIA
o leva per la protezione del Valore Pubblico

**SottoSezione 2.3)
- RISCHI**

PERFORMANCE INDIVIDUALI

SALUTE DELLE RISORSE

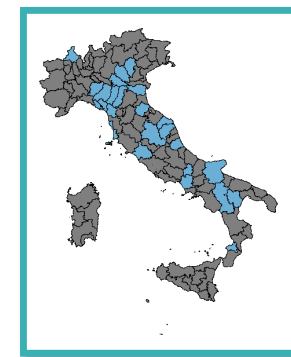
PROGRAMMAZIONE BASE
o condizioni abilitanti del Valore Pubblico

**SottoSezione 3.1, 3.2, 3.3, 3.4)
+ SALUTE DELLE RISORSE**

2) OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: *metodo*

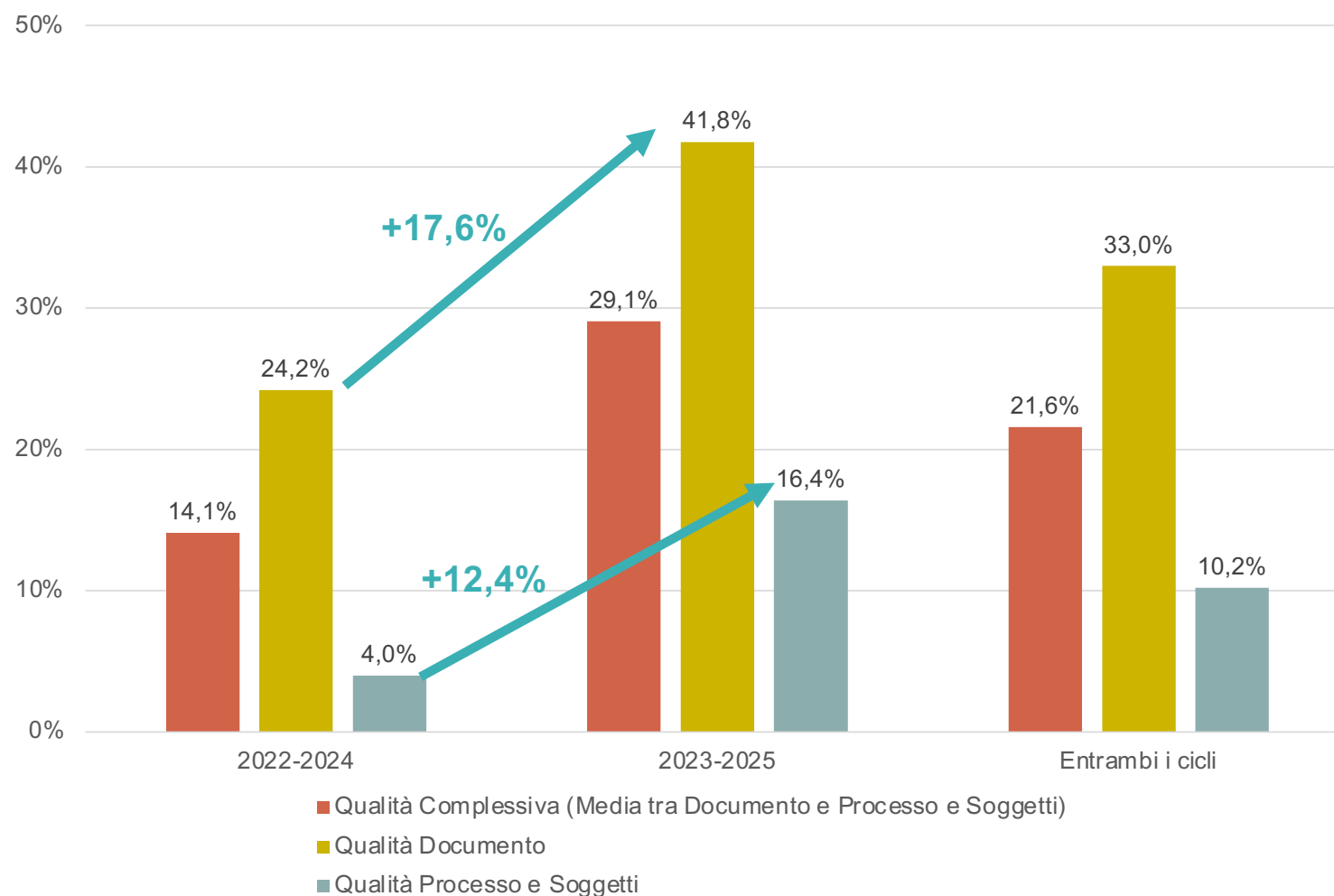
10 CRITERI DI QUALITA' DEI PIAO

- PIAO 2022-2024 e 2023-2025
- Metodologia scientifica
- 10 valutatori esperti e anonimi
- Strumento automatizzato
- 3 round di valutazione



2) OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: *qualità complessiva*

Qualità Media COMPLESSIVA dei PIAO delle Province



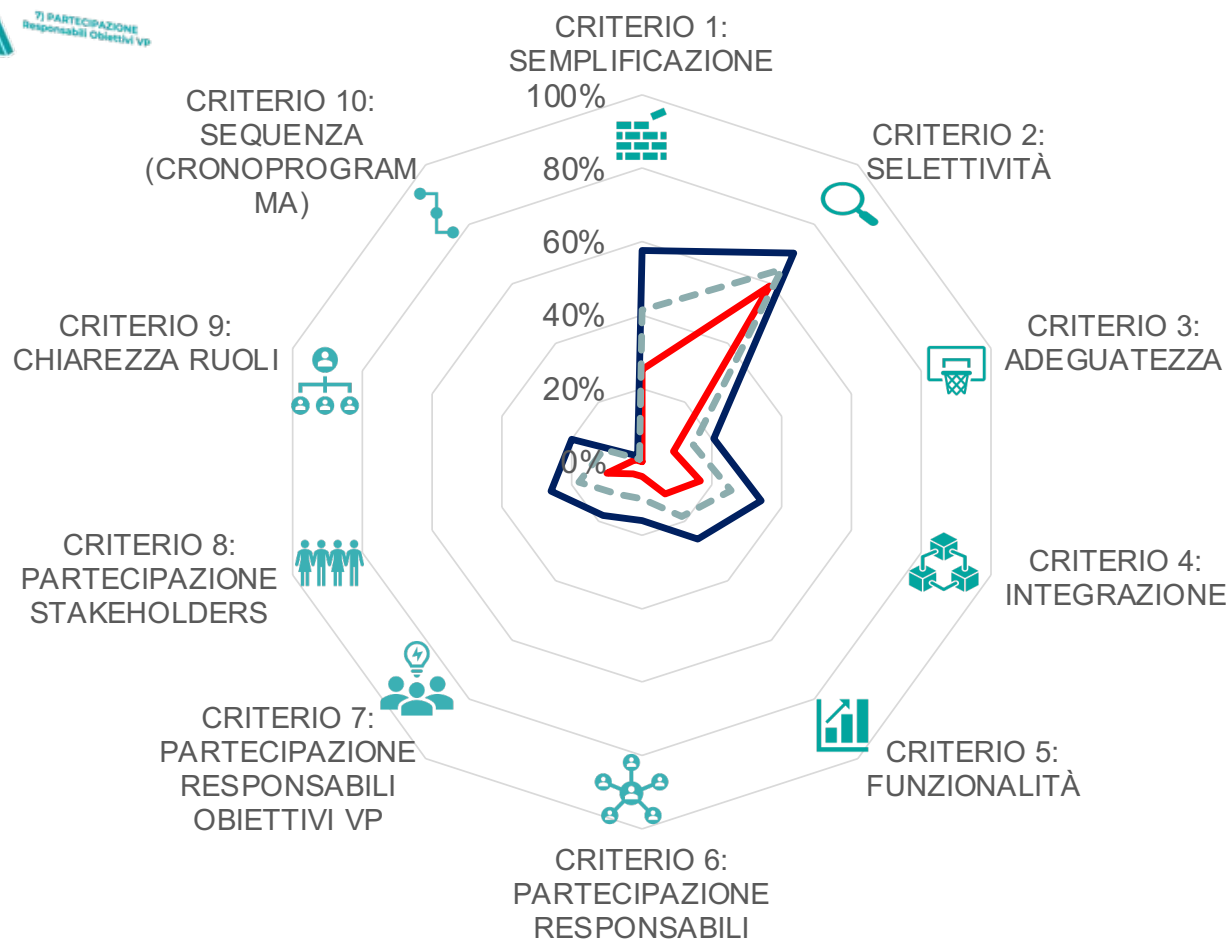
Qualità documento:
miglioramento tra i due cicli pari al **17,6%**

Qualità processo e soggetti:
miglioramento tra i due cicli pari al **12,4%**

2) OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: *singoli criteri qualità*



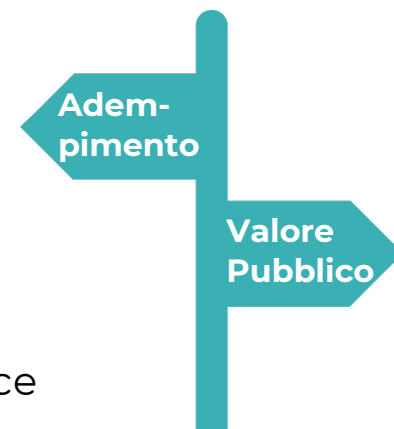
— 2022-2024 — 2023-2025 - - - Entrambi i Cicli



- **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%

3) LINEE GUIDA PIAO PROVINCE: *approccio*

- **sostanziale:** PIAO NON adempimento, ma strumento di creazione di Valore Pubblico
- **a legislazione vigente:** tenendo conto del DM 25 luglio 2023
- **“evidence-based”:** utilizzo risultanze e buone pratiche Osservatorio PIAO UPI-CERVAP
- **partecipativo:** da parte di organi politici, management e stakeholder per la co-creazione di Valore Pubblico Territoriale condiviso
- **visivo:** immagini, grafici e tabelle
- **comunicativo:** PIAO leggibile (*tramite codici alfanumerici*) e navigabile
- **pratico:** esempio sulla manutenzione delle strade provinciali
- **utile:** schemi e domande guida utilizzabili dagli operatori
- **ad hoc:** calibrazione delle Linee Guida sulle caratteristiche principali delle Province
- **semplificato:** catena programmatica breve tra DUP e PEG-PIAO (da approvare insieme)
- **sostenibile:** percorso triennale ad implementazione progressiva
- **guidato:** attuazione Linee Guida supportata da UPI, tramite *batterie di Obiettivi e indicatori di Valore Pubblico e percorsi di accompagnamento formativo*



3) LINEE GUIDA PIAO PROVINCE: CATENA PROGRAMMATICA DUP-PEG-PIAO

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

3) LINEE GUIDA PIAO PROVINCE: *Domande Guida (esempio)*

CONTENUTI SOTTOSEZIONE “VALORE PUBBLICO”

DOMANDE GUIDA

ANALISI DI CONTESTO

Da dove partiamo, ovvero quali sono i punti di forza e di debolezza del contesto interno, e le opportunità e minacce del contesto esterno?

OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO

Dove vogliamo arrivare, ovvero quali impatti attesi sul benessere del territorio per migliorare il contesto?

STRATEGIE attuative dell'Obiettivo di VP

Attraverso quali modalità s'intende migliorare gli impatti?

STAKEHOLDER

Impatti per chi?

BASELINE E TARGET INDICATORI DI IMPATTO E DI VALORE PUBBLICO

Quali impatti prioritari?

Quanti impatti l'anno precedente (baseline)?

Quanti impatti attesi tra 3 anni (target)?

Quale fonte dati?

Quanto Valore Pubblico atteso?



3) LINEE GUIDA PIAO PROVINCE: SottoSezione Valore Pubblico

Provincia di ???				
DUP SeS - PIAO SottoSezione 2.1 “Valore Pubblico” (ciclo 2025-2027)				
ANALISI DI CONTENUTO	PUNTI DI FORZA INTERNI	*Qualificato ufficio statistica	*Carenze organizzative su project management finanziamenti europei *Carenza risorse umane specializzate su PM finanziamenti europei	PUNTI DI DEBOLEZZA INTERNI
	OPPORTUNITA' ESTERNE	*Finanziamenti europei dedicati a miglioramento strade provinciali	*Elevato numero di incidenti, con conseguenze sanitarie, economiche sui risarcimenti, e sociali sulla fruizione, a causa dell'obsolescenza delle numerose Strade Provinciali	MINACCE ESTERNE

b) VALORE PUBBLICO atteso		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 Valore Pubblico 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				

STRATEGIA		STK	INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO							
Nome VP1_ST1)	Responsabile	Tipologie	Dimensione	Formula	Polarità	Baseline 2024		Target 2027		Fonte
Reperimento e utilizzo finanziamenti europei dedicati al fine di mantenere e migliorare le SP	Dirigente Area organizzativa "Strade Provinciali"	* Prefettura * Tavolo sicurezza * Agenz. Mobilità * Forze dell'ordine * Scuole * Automobilisti	SOCIALE	Incidentalità: n. incidenti su SP	-	320	65%	260	88%	ISTAT/ACI (link)
			SANTARIO	Lesività: n. feriti ogni 100 incidenti su SP	-	40	57%	20	86%	ISTAT (link)
			ECONOMICO	Onerosità: importo medio (migliaia di €) riconosciuto nei sinistri da incidenti stradali su SP	-	13	21%	9	63%	Ufficio Statistica Provincia (link)
			SOCIALE	Fruibilità: n. passaggi di automobili nei punti di rilevazione sulle SP	+	230	29%	350	61%	Ufficio Statistica Provincia (link)

3) LINEE GUIDA PIAO PROVINCE: SottoSez. Performance e Anticorruz.

PEG - PIAO SottoSezione 2.2 "Performance"									PIAO SottoSezione 2.3 "Anticorruzione e Trasparenza"										
OBIETTIVO GEST. GEN. (da PEG)		INDICATORI DI PERFORMANCE (PIAO)							PROCESSO	RISK ASSESSMENT		RISK TREATMENT							
Cod.	Nome	Dimensione	Formula	Baseline 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027	Fonte	Denominazione processo	Eventi rischiosi	Valutazione rischio	Codice	Nome	Formula	Baseline 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027	Fonte
VP1-ST1-OP1-PEF1)	Avvio, esecuzione e collaudo di interventi di MIGLIORAMENTO della SP "Mare", mediante miglioramento della produttività delle RU e dei tempi di realizzazione	EFFICACIA quantità erogata	% miglioramento SP "Mare": $\frac{km\ SP\ "Mare"\ migliorati}{km\ SP\ "Mare"\ totali}$	0%	32%	65%	100%	Uff. Statistica	MIGLIORAMENTO SP CRITICHE	Rischi corruttivi su finanziamenti europei	Medio	ACT1	Controllo finanziamenti	% finanziamenti controllati: $\frac{finanziamenti\ europei\ controllati}{fin.\ Europei\ ottenuti}$	0%	50%	75%	100%	Ufficio Statistica
		EFFICIENZA produttività	Incremento produttività su SP "Mare": $\frac{n.\ RU\ dedicate\ a\ SP\ "Mare"}{km\ SP\ "Mare"\ migliorati}$	4	5	7	10	Uff. Statistica				ACT2	Controllo affidamenti	% affidamenti controllati: $\frac{affidamenti\ servizi\ miglioramento\ SP\ controllati}{affidamenti\ totali}$	0%	50%	75%	100%	Ufficio Statistica
		EFFICIENZA temporale	Riduzione tempi su SP "Mare": $\frac{n.\ settimane\ medie\ per\ interventi\ su\ SP\ "Mare"}{...}$	47	39	23	12	Uff. Statistica				ACT3	Digitalizzazione processo	% digitalizzazione processo: $\frac{attività\ del\ processo\ digitalizzate}{attività\ digitalizzabili\ totali}$	0%	50%	75%	100%	Ufficio Statistica

3) LINEE GUIDA PIAO PROVINCE: SottoSez. Organizzazione e Fabbisogno

PIAO SottoSezione 3.1 “Organizzazione”								PIAO SottoSezione 3.3 “Fabbisogno di personale”							
AZIONE ORGANIZZATIVA		INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA						AZIONE DI RECLUTAMENTO		INDICATORI DI SALUTE PROFESSIONALE					
Cod.	Nome	Formula	Baseline 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027	Fonte	Cod.	Nome	Formula	Baseline 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027	Fonte
VP1_ST1_OP1_PERF1_SALORG1)	Creazione Ufficio Project Management Finanziamenti Europei (PMFE), con due unità organizzative, una per lo scouting, l'altra per il project management	Struttura organizzativa: <i>n. unità organizzative comprese nell'Ufficio o PMFE</i>	-	1	2	2	Ufficio Statistica	VP1_ST1_OP1_PERF1 – SALPROF1)	Copertura fabbisogno Responsabile ufficio e coordinatori dell'Ufficio PMFE	Selezione interna: Responsabile ufficio e coordinatori	-	1	3	3	Ufficio Statistica
								VP1_ST1_OP1_PERF1 – SALPROF2)	Copertura fabbisogno Risorse Umane Ufficio PMFE con competenze tecniche su PM	Concorso: N. RU EQ di profilo tecnico (Project Manager)	-	-	2	2	Ufficio Statistica
								VP1_ST1_OP1_PERF1 – SALPROF3)	Copertura fabbisogno Risorse Umane Ufficio PMFE con competenze tecniche su miglioramento SP critiche	Selezione interna: N. RU Area Funzionari di profilo tecnico (Miglioramento SP critiche)	-	3	3	3	Ufficio Statistica
VP1_ST1_OP1_PERF1_SALORG2)	Definizione dell'ampiezza organizzativa dell'Ufficio Project Management dei Finanziamenti Europei	Ampiezza organizzativa: <i>n. RU dell'Ufficio o PMFE</i>	-	5	10	10	Ufficio Statistica	VP1_ST1_OP1_PERF1 – SALPROF4)	Copertura fabbisogno Risorse Umane Ufficio PMFE con competenze amministrative su FE	Concorso: N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (su Finanziamenti Europei)	-	-	3	3	Ufficio Statistica
								VP1_ST1_OP1_PERF1 – SALPROF5)	Copertura fabbisogno Risorse Umane Ufficio PMFE con competenze amministrative generali	Selezione interna: N. RU Area Istruttori e profilo amministrat. generale	-	2	2	2	Ufficio Statistica

3) LINEE GUIDA PIAO PROVINCE: *sintesi PIAO*

Piramide del Valore Pubblico (2024)

SottoSezione 2.1

**Valore Pubblico in senso ampio
(esterno e interno)**

IMPATTI, PERFORMANCE, SALUTE MEDI

Valore Pubblico in senso stretto (esterno)

IMPATTO MEDIO

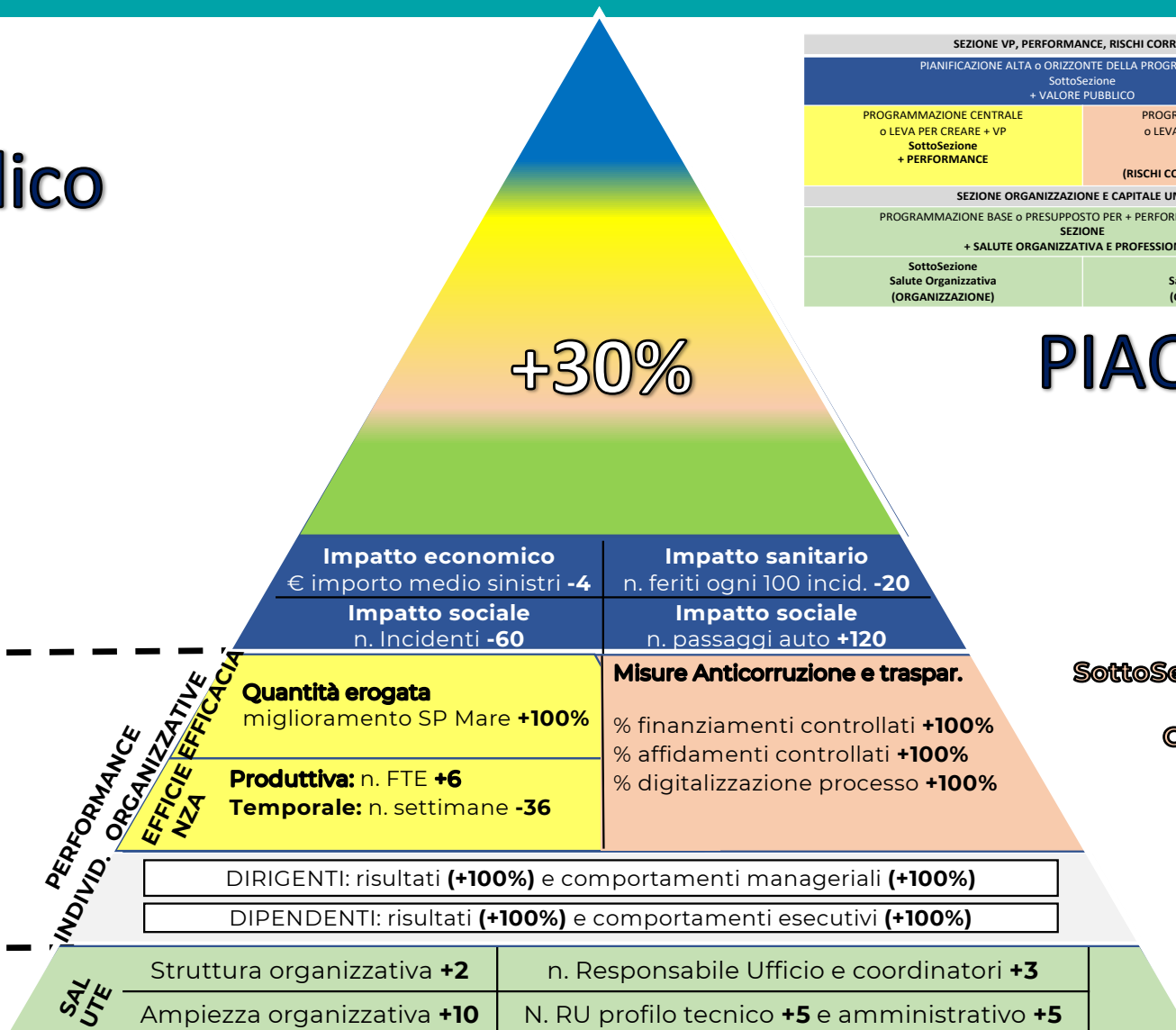
Valore settoriale o IMPATTO SPECIFICO

SottoSezione 2.2
EFFICACIA

SottoSezione 2.2
EFFICIENZA

**RISULTATI e
COMPORTAMENTI**

SottoSezioni 3.1, 3.2, 3.3, 3.4
SALUTE risorse



PIAO

SottoSezione 2.3
**MISURE
GESTIONE
RISCHI**

3) LINEE GUIDA PIAO PROVINCE: *vantaggi*

Qualità/Vantaggi	Dalle criticità	ai miglioramenti
1 Semplificazione 	Farraginosità Programmazione territorio frammentata	Riduzione adempimenti e doppioni Centro provinciale di programmazione e monitoraggio del Valore Pubblico Territoriale , a supporto dei Comuni (ex art. 6, c. 8 D.L. 80.2021)
2 Selettività 	Ridondanza Obiettivi, spesso ordinari	Pochi Obiettivi prioritari per ogni livello programmatico
3 Adeguatezza 	Indicatori non congrui rispetto agli Obiettivi	Indicatori di impatto associati a Obiettivi di Valore Pubblico Indicatori di performance associati a Obiettivi gestionali
4 Integrazione 	Programmazione confusa	Integrazione verticale DUP-PEG-PIAO Integrazione orizzontale Obiettivi e previsioni eco-fin
5 Funzionalità al VP 	Performance, anticorr. e salute fini a sé stesse	Programmazione azioni di miglioramento della salute delle risorse, misure anticorruzione, performance funzionale ad ogni Obiettivo di Valore Pubblico pianificato
6 Partecipazione Referenti PIAO 	Modello organizzativo provinciale a silos	Gruppo di lavoro integrato per il PIAO (Integration Team) PIAO come strumento d'innovazione organizzativa
7 Partecipazione Respons.li VP 	Poca partecipazione della politica al VP	Coinvolgimento governance politica nella pianificazione degli Obiettivi di VP Territoriale
8 Partecipazione stakeholder 	Poca partecipazione stakeholder al VP	Coinvolgimento stakeholder interni ed esterni nella co-pianificazione degli Obiettivi di VP Territoriale
9 Chiarezza ruoli e responsabilità 	No chiarezza programmazione	Definizione di «chi fa cosa, come e quando» lungo il processo di predisposizione del PIAO
10 Sequenza VP→Perf→Ant→Salute 	Processo programmatico non corretto	Pianificazione prima degli Obiettivi di VP , poi delle PERFormance in funzione del VP, poi delle Misure anticorruzione in funzione del VP, poi delle Azioni di salute risorse in funzione del VP



*Agenzia per la
Coesione Territoriale*



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



**Università
degli Studi
di Ferrara**



Grazie

