



## **II PIAO:** *la programmazione integrata per la creazione di Valore Pubblico*

*Enrico DEIDDA GAGLIARDO*

*12.12.2024, ore 14-17*



**Università  
degli Studi  
di Ferrara**

**E** DIPARTIMENTO  
DI ECONOMIA  
E MANAGEMENT

**CERVAP**  
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO

# INDICE

1

PREMESSA



2

Come predisporre l'INDICE, la PRESENTAZIONE e la Sezione 1) ANAGRAFICA



3

Come predisporre la SottoSezione 2.1) VALORE PUBBLICO



4

Come predisporre la SottoSezione 2.2) PERFORMANCE



5

Come predisporre la SottoSezione 2.3) ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA



6

Come predisporre la SottoSezione 3.1) ORGANIZZAZIONE



7

Come predisporre la SottoSezione 3.2) LAVORO AGILE



8

Come predisporre le SottoSezioni 3.3) FABBISOGNO e FORMAZIONE del personale



9

Come predisporre la Sezione 4) MONITORAGGIO



10

Verso un sistema di OBIETTIVI E INDICATORI COMUNI:  
esperienze di filiera per la co-creazione del Valore Pubblico





2021

2022

2023

2024

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

Il PIAO è una grande opportunità

per valorizzare le PA

**(Valore Pubblico interno),**

migliorandone la capacità di generare benessere per cittadini e imprese

**(Valore Pubblico esterno).**

**Come sfruttare il suo potenziale?**

**DUP**

*Analisi contesto  
Organigramma  
Obiettivi*

**Piano Anticorruzione**

*Analisi contesto  
Organigramma  
Misure*

**Piano Performance**

*Analisi contesto  
Organigramma  
Obiettivi  
Performance*

**Piano Formazione**

*Analisi contesto  
Organigramma  
Corsi formazione*

**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*



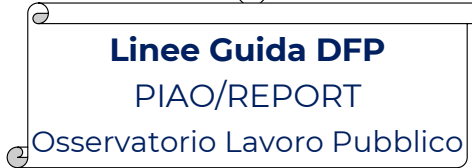
Il concetto di **Valore Pubblico** e l'esigenza di **pianificazione e misurazione integrate** sono da tempo presenti...



D.L. 80/2021, Art. 6  
L. 113/2021



## PIAO



- ...nel **quadro normativo-istituzionale:**
- Linee Guida DFP 2017-2020
  - PNA 2019 e 2022
  - Relazioni CNEL 2019-20-21-22-23
  - Norme PIAO

...nella **letteratura scientifica:** Moore 1995, Deidda Gagliardo 2002, Cepiku 2018, Meynhardt et al. 2020, Mussari 2022, Ricci et al. 2023, ...





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

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



Il Report del PIAO è uno strumento di **rendicontazione integrata** tra 4 principali contenuti:

- *Risultati di Valore Pubblico e relative strategie attuate*
- *Risultati operativi di performance*
- *Misure anticorruzione e trasparenza realizzate*
- *Azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale realizzate*





**Alla co-creazione del Valore Pubblico del Territorio regionale  
concorrono anche  
le società partecipate,  
gli enti,  
le agenzie  
e gli altri soggetti  
riconducibili alla Regione  
che, pertanto,  
devono funzionalizzare i propri obiettivi  
agli Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale della Regione**

I principi guida sono utili  
sia a orientare la predisposizione del PIAO/REPORT  
che a valutarne la qualità





# PIAO

ORIZZONTE DELLA PIANIFICAZIONE  
SottoSezione 2.1) + VALORE PUBBLICO

+  
VALORE  
PUBBLICO  
+IMPATTI

PROGRAMMAZIONE  
o leva per la creazione del Valore Pubblico

SottoSezione 2.2)  
+ PERFORMANCE

+  
PERFORMANCE  
ORGANIZZATIVE

-  
RISCHI  
CORRUTTIVI

PROGRAMMAZIONE  
o leva per la protezione del Valore Pubblico

SottoSezione 2.3)  
- RISCHI

+PERFORMANCE INDIVIDUALI

+SALUTE DELLE RISORSE

PRESUPPOSTO PROGRAMMAZIONE E PIANIFICAZIONE  
o condizioni abilitanti del Valore Pubblico

SottoSezione 3.1, 3.2, 3.3, 3.4)  
+ SALUTE AMMINISTRATIVA o DELLE RISORSE

Piramide  
del  
Valore Pubblico  
(framework metodologico  
del PIAO)

Un'Amministrazione in **salute amministrativa** favorisce il miglioramento delle **performance individuali**; dirigenti e dipendenti motivati e competenti consentono di ridurre i **rischi** e di incrementare le **performance organizzative**; migliori e più mirate performance organizzative migliorano gli **impatti** delle strategie; migliori e più equilibrati impatti consentono di generare **Valore Pubblico**.



***Come predisporre  
la Sezione 1  
«Anagrafica»***

## 2c

# Come predisporre la Sezione 1) ANAGRAFICA del PIAO/REPORT

- **Funzione:** informazioni di identificazione e contatto (chi siamo), di funzione (cosa facciamo) e di destinazione (per chi lo facciamo)
- **Struttura:** paragrafi minimi, eventualmente integrabili
- **Forma:** tabellare

SEZIONE 1) SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	
1.1) Chi siamo	Dati anagrafici
1.2) Cosa facciamo	Missioni istituzionali, Priorità politiche, Aree organizzative riclassificate per Obiettivi di VP
1.1) Per chi lo facciamo	Categorie di Stakeholder riclassificate per OVP

### Matrice di collegamento tra priorità politiche, unità organizzative e obiettivi di VP

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

### Matrice di Associazione tra obiettivi di VP e stakeholder

Stakeholder dell'Amministrazione		Categorie di Stakeholder			
		Publici	Privati	Non profit	Cittadini
Obiettivi di VP	VP1	Comuni	...	...	...
	VP2	...	Imprese	...	...
	VP3	...	...	Cooperative	...
	VPN trasversale	...	...	...	Giovani

(MUR)

Priorità politiche e istituzionali	Obiettivi di Valore Pubblico					
	"PNRR"	"OFFERTA FORMATIVA e DIRITTO ALLO STUDIO"	"INDIRIZZO e RISORSE"	"RICERCA"	"INTERNAZIONALIZZAZIONE" "COMUNICAZIONE"	"SALUTE delle RISORSE"
	DG UdM PNRR	DG ORDINAMENTI	DG ISTITUZIONI	DG RICERCA	DG INTERNAZIONALIZZAZIONE e COMUNICAZIONE	DG PERSONALE, BILANCIO E SERVIZI STRUMENTALI
1 Implementazione PNRR di competenza del MUR.	1.1	VP_PNRR2				
	1.2	VP_PNRR1				
	1.3	VP_PNRR1				
	1.4	VP_PNRR3				
	1.5	VP_PNRR4				
2 Potenziamento dell'Offerta formativa	2.1	VP_OF1 VP_OF2				
	2.2			VP_IR2		
	2.3			VP_IR1		
	2.4	VP_OF4 VP_OF5 VP_OF8 VP_OF3				
	2.5	VP_OF6				
	2.6			VP_IR1		
	2.7	VP_OF7		VP_IR4		





***Come predisporre  
la Sezione 2  
«Valore Pubblico,  
Performance,  
Anticorruzione»***

***Come predisporre  
la SottoSezione 2.1  
«Valore Pubblico»***





## Come pianificare gli obiettivi di Valore Pubblico e le strategie attuative?

a) ANALISI DI CONTESTO	DOMANDE GUIDA
<ul style="list-style-type: none"> <li>per ogni <b>Obiettivo di VP oppure trasversale</b> a più OVP</li> <li><b>esterna</b> (minacce e opportunità)</li> <li><b>interna</b> (punti di debolezza e di forza dell'ente)</li> <li><b>a partire dal monitoraggio</b></li> </ul>	Da dove partiamo?
b) OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO (OVP) <i>obiettivo di miglioramento del livello di benessere complessivo e multidimensionale (sociale, economico, ambientale, sanitario, ecc.) di cittadini, imprese e altri stakeholders, generato da una politica o da un progetto e misurabile in termini di impatto medio</i>	DOMANDE GUIDA
<ul style="list-style-type: none"> <li>costruito come <b>risposta alle criticità o alle opportunità del contesto</b></li> <li>declinato in <b>una o più strategie attuative</b></li> <li>relativo ad una <b>politica</b> o ad un <b>progetto</b> (es. PNRR)</li> <li>scelto in modo <b>selettivo</b>, in quanto considerato <b>prioritario</b></li> <li>misurato in termini di <b>impatto multidimensionale</b> sul benessere complessivo degli stakeholder</li> <li>rappresentato tramite <b>codici alfanumerici</b>: es <b>VP1</b>)</li> <li>espresso in termini economici, attraverso una <b>tabella di raccordo economico-finanziario</b></li> </ul>	Dove vogliamo arrivare? Ovvero, quali impatti attesi per migliorare il contesto e creare benessere?
c) STRATEGIA/E attuativa/e dell'Obiettivo di VP <i>modalità di attuazione dell'OVP tra tutte le alternative strategiche possibili</i>	DOMANDE GUIDA
<ul style="list-style-type: none"> <li>costruita <b>in attuazione di un solo obiettivo di VP</b></li> <li>misurata in termini di <b>impatti monodimensionali</b> sulle singole dimensioni di benessere</li> <li>rappresentata tramite <b>codici alfanumerici</b>: es <b>VP1_ST1</b>)</li> </ul>	Cosa fare per arrivarci? Ovvero, attraverso quali scelte s'intende migliorare gli impatti sul contesto?
d) RESPONSABILE DEL VP <i>responsabile politico e/o responsabile amministrativo</i>	DOMANDE GUIDA
<ul style="list-style-type: none"> <li>per ogni OVP <b>un solo responsabile politico</b></li> <li>per ogni OVP <b>un solo responsabile amministrativo (leader)</b></li> <li>per ogni OVP <b>più contributori (contributors)</b></li> </ul>	Chi è il Responsabile politico? Chi è il Responsabile amministrativo?
e) STAKEHOLDER <i>cittadini, imprese, organizzazioni non profit e altri soggetti destinatari, interessati o contributori rispetto all'obiettivo di VP</i>	DOMANDE GUIDA
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>associazione stakeholder esterno</b> ad un intero OVP oppure alle singole strategie oppure ai singoli indicatori</li> <li><b>coinvolgimento stakeholder</b> nella pianificazione delle strategie attuative e dei target attesi.</li> </ul>	Valore Pubblico per chi? oppure Impatto per chi?



## Possibile FORMAT di programmazione (nelle Regioni) degli obiettivi di Valore Pubblico e relative strategie attuative

PIAO SottoSezione 2.1) "Valore Pubblico Territoriale" (ciclo N+1-N+3)														
a) ANALISI DI CONTESTO	PUNTI DI FORZA INTERNI (all'amministrazione)		PdF1) Mappatura processi PdF2) Buon livello di digitalizzazione		PdD1) Mancanza, tra le RU, di profili quantitativamente e qualitativamente specializzati sulla digitalizzazione di processi e servizi e sullo sviluppo sostenibile				PUNTI DI DEBOLEZZA INTERNI (all'amministrazione)					
	OPPORTUNITA' ESTERNE (all'amministrazione)		Opp1) Finanziamenti europei		Min1) Basso sviluppo economico delle imprese del settore X della regione Min2) Basso livello occupazionale giovanile (under 35) Min3) Elevato inquinamento atmosferico Min4) Diffusione di malattie da inquinamento atmosferico				MINACCE ESTERNE (all'amministrazione)					
b) OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO TERRITORIALE							g) INDICE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO TERRITORIALE							
Codice		Denominazione sintetica				Baseline		Target			Risultato (solo nel REPORT PIAO)			
VPTI)		Creazione di sviluppo economico e ricaduta occupazionale nel settore X, nel rispetto dell'ambiente e preservando la salute dei cittadini				Anno di avvio politica		Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Anno N+3		Anno N+3	
c) STRATEGIA														
Codice		Denominazione sintetica									VPT creato		Capacità realizzativa	
VPTI_STI)		Utilizzo di finanziamenti europei (Opp1) per fornire incentivi (Min1) vincolati alle imprese green (Min3 e Min4) che assumano giovani under 35 (Min2)				0%			+42,5%		+37,1%		-16,5%	
f) INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO														
d) RESPONSABILI		e) STAKE												
Politico	Amministrativo	HOLDER	Dimensione	Formula	Polarità	Baseline	Target			Risultato Anno N+3 (solo nel REPORT PIAO)			Fonte	
						Anno di avvio politica	Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Delta Baseline	Delta Target			
Assessorie	Dirigente	Imprese	ECONOMICO	(risposta a Minaccia 1) Sviluppo economico: € indotto economico imprese green	+	400.000	410.000	450.000	480.000	+20,0%	500.000	+25,0%	+4,2%	CCIAA (link)
		Giovani	SOCIALE	(risposta a Minaccia 2) Occupazione giovanile: n. under 35 occupati	+	30.000	33.000	37.000	40.000	+33,3%	40.000	+33,3%	0,0%	ISTAT (link)
		Cittadini	AMBIENTALE	(risposta a Minaccia 3) Inquinamento atmosferico: Tonnellate CO2	-	60	40	30	20	+66,7%	30	+50,0%	-50,0%	ARPA (link)
		Cittadini	SANITARIO	(risposta a Minaccia 4) Malattie respiratorie: n. malati per inquinamento atmosferico	-	2.000	1.800	1.500	1.000	+50,0%	1.200	+40,0%	-20,0%	ASL (link)

*Come predisporre  
la SottoSezione 2.2  
«Performance»*







## Come programmare gli obiettivi di performance?

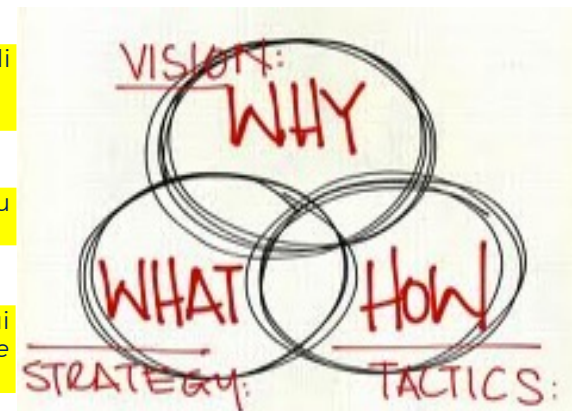
<b>a) OBIETTIVO OPERATIVO (O DI PERFORMANCE)</b> <i>obiettivo di miglioramento del livello di efficacia ed efficienza  che sia funzionale ad uno specifico obiettivo di VP</i>	<b>DOMANDE GUIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>costruito quale <b>leva per il raggiungimento dell'Obiettivo di VP pianificato</b> (+performance→+VP)</li> <li>misurabile in termini di <b>efficacia</b> (se si vogliono migliorare gli output)</li> <li>misurabile in termini di <b>efficienza</b> (per migliorare la capacità di utilizzare gli input per ottenere gli output o di massimizzare i risultati a parità di risorse)</li> <li>rappresentato tramite <b>codici alfanumerici</b>: es VP1_STI_PERF1)</li> <li>espresso in termini economici, attraverso una <b>tabella di raccordo economico-finanziario</b></li> </ul>	Quale Obiettivo operativo per supportare la realizzazione della strategia, e quindi dell'OVP?
<b>b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO</b> <i>dirigente al quale viene assegnato tale obiettivo.</i>	<b>DOMANDE GUIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>per ogni obiettivo operativo <b>un solo Responsabile amministrativo (leader)</b></li> <li>per ogni obiettivo operativo <b>più</b> contributori interni (<b>contributors</b>)</li> </ul>	Chi è il Responsabile amministrativo?
<b>c) STAKEHOLDER</b> <i>cittadini, imprese, organizzazioni non profit e altri soggetti  destinatari o semplicemente interessati all'obiettivo operativo</i>	<b>DOMANDE GUIDA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>associazione stakeholder esterni</b> ad un intero obiettivo operativo oppure ai singoli indicatori</li> <li><b>associazione stakeholder interni</b> (altri uffici) ad un obiettivo operativo oppure ai singoli indicatori</li> </ul>	Chi è interessato alle performance? Chi contribuisce alle performance?

## Quale rapporto tra Valore Pubblico, impatti e performance?

Il **Valore Pubblico**, come valore dei valori, può essere misurato in termini di impatto medio (o "impatto degli impatti") di una politica o un progetto sull'insieme delle dimensioni del benessere dei destinatari

Gli **impatti** misurano gli effetti singoli, o valori settoriali, di una politica o un progetto (parzialmente governabili) su specifiche dimensioni del benessere di cittadini, imprese e altri stakeholder

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





## Possibile FORMAT di programmazione (nelle Regioni) degli obiettivi operativi o di performance funzionali alla creazione del VP pianificato

PIAO SottoSezione 2.2) "Performance" (ciclo N+1-N+3)																
a) OBIETTIVO OPERATIVO		b) RESP.	c) STK	d) INDICATORI DI PERFORMANCE												
Cod.	Denominazione sintetica	Resp. Amministrativo	interni e esterni	Dimensione	Formula	Polarità	Baseline Anno N	Target			Risultato Anno N+3 (SOLO NEL REPORT)		Fonte			
								Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Delta	Delta				
								Baseline	Target							
VPT_S TL_PER FI)	Incremento della quantità dei finanziamenti (vincolati a standard qualitativi) alle imprese (EFFICACIA) a seguito dell'incremento di produttività e velocità nell'erogazione e degli stessi (EFFICIENZA)	Dirigente Ufficio finanziamenti	I: Uff. bilancio I: Uff. personale E: Imprese	EFFICACIA	quantità erogata	Quantità offerta: € finanziamenti erogati	+	50.000	54.000	58.000	60.000	60.000	20,0%	0,0%	Banca dati finanziamenti alle imprese	
quantità fruita					Quantità domanda: N imprese beneficiarie	+	400.000	450.000	500.000	550.000	550.000	37,5%	0,0%			
qualità erogata					Qualità offerta: % standard di qualità (es. green)	+	50	75	75	100	75	50,0%	-25,0%			
qualità percepita					Qualità domanda: N. imprese soddisfatte / N. imprese	+	50	70	80	90	85	70,0%	-5,6%			
														30%	-13,3%	Banca dati finanziamenti alle imprese
				finanziaria	Completezza nei finanziamenti: € finanziamenti erogati / € finanziamenti da erogare	+	50	60	70	75	75	50,0%	0,0%			
				gestionale	Economicità gestione dei finanziamenti n. imprese beneficiarie / € costi erogazione finanz.	+	50	60	65	75	75	50,0%	0,0%			
				produttiva	Produttività nell'erogazione dei finanziamenti e nella verifica del rispetto dei vincoli: n. imprese beneficiarie / n. RU per erogazione finanziamenti e verifica rispetto vincoli green	+	50	60	70	75	55	10,0%	-26,7%			
				temporale	Velocità: n. imprese beneficiarie / n. giorni erogazione finanziamenti e verifica rispetto vincoli green	+	50	55	65	75	55	10,0%	-26,7%			

***Come predisporre  
la SottoSezione 2.3  
«Anticorruzione  
e Trasparenza»***





## Come programmare le misure anticorruzione?

ANALISI DI CONTESTO		DOMANDE GUIDA
Fase I)	<p><b>ANALISI DI CONTESTO ESTERNO SPECIFICA:</b> rinvio all'analisi di contesto predisposta per l'Obiettivo di VP che si vuole proteggere (SottoSezione 2.1) VP – parte funzionale;</p> <p><b>ANALISI DI CONTESTO INTERNO SPECIFICA (CARTA D'IDENTITÀ DEL PROCESSO):</b> per ogni Obiettivo di Performance → <b>carta d'identità del processo</b>, (chi fa cosa, come e quando).</p>	<p>Quale Obiettivo Operativo o di Performance (e il collegato Obiettivo di VP) va protetto?</p> <p>Quale processo gestionale collegato all'Obiettivo Operativo o di Performance?</p>
RISCHI		DOMANDE GUIDA
Fase II)	Con riferimento ad ogni Obiettivo di Performance, e quindi all'Obiettivo di VP che si vuole proteggere, l'Amministrazione dovrebbe svolgere il <b>risk assessment</b> , individuando gli eventi rischiosi e valutandone il livello di rischio, tra basso, medio o alto.	<p>Quali rischi?</p> <p>Quanti rischi?</p>
a) MISURE DI GESTIONE DEL RISCHIO <i>misura anticorruzione o trasparenza funzionale a proteggere -direttamente- uno specifico obiettivo di performance e/o al processo mappato ad esso riconducibile e -indirettamente- uno specifico obiettivo di Valore Pubblico</i>		DOMANDE GUIDA
Fase III)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Per ogni Obiettivo Operativo: misura <b>funzionale alla sua protezione</b> (-rischi→+performance→+Valore Pubblico)</li> <li>misura rappresentata tramite <b>codici alfanumerici</b>: es <b>VPI_STI_PERFLANTI</b>).</li> </ul>	Quale misura di prevenzione della corruzione o di promozione della trasparenza per proteggere l'Obiettivo Operativo (e di conseguenza l'Obiettivo di VP)?
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO		DOMANDE GUIDA
	Per Responsabile amministrativo s'intende il <i>Dirigente al quale viene assegnata la misura</i>	Chi è il Responsabile amministrativo?
c) STAKEHOLDER		DOMANDE GUIDA
	<p><b>esterno</b> cittadini, imprese, organizzazioni non profit destinatari o interessati alla misura</p> <p><b>interno:</b> altro ufficio dell'Amministrazione interessato o che contribuisce alla misura</p>	<p>Chi è interessato alla misura?</p> <p>Chi contribuisce alla misura?</p>

### Quale differenza intercorre tra processo gestionale e procedimento amministrativo?

#### Metafora dell'«iceberg»:

il **procedimento amministrativo** (sequenza concatenata di atti, fatti e attività preordinati all'emanazione del provvedimento finale) è la parte visibile o documentale

di un **processo gestionale** sottostante (sequenza di attività gestionali interrelate ed interagenti che trasformano delle risorse (input) in un output destinato ad un utente interno o esterno)





## Possibile FORMAT di programmazione (nelle Regioni) delle misure anticorruzione funzionali alla protezione del VP pianificato

SottoSezione 2.3) "Anticorruzione e Trasparenza"																
CODICE OBIETTIVO DI VPT e di PERFORMANCE da proteggere	DENOMINAZIONE OBIETTIVO DI PERFORMANCE ) e/o del processo mappato ad esso riconducibile da proteggere	Fase I) CARTA D'IDENTITÀ PROCESO	Fase II) RISK ASSESSMENT		Fase III) RISK TREATMENT											
			Denominazione processo	Eventi rischi	Valutazione rischio	a) MISURA di Corruption Risk Management			b) RESPONSABILITÀ	c) STAKEHOLDER	d) INDICATORE di Corruption Risk Management					
						Codice	Denominazione	Tipologia misura			Formula	Baseline Anno N	Target Anno N+1	Target Anno N+2	Target Anno N+3	Risultato Anno N+3
VPTI_ST1 (PERFI)	Incremento della quantità dei finanziamenti (vincolati a standard qualitativi) alle imprese a seguito dell'incremento di produttività e velocità nell'erogazione degli stessi.	Erogazione di finanziamenti "vincolati" alle imprese turistiche	Rischi corruttivi su finanziamenti	Medio	ANTI	Doppio Controllo finanziamenti	CONTROLLI	RPCT	Corte dei Conti Imprese	% finanziamenti controllati: <i>finanziamenti controllati / fin. Europei ottenuti</i>	0%	50%	75%	100%	100%	Corte dei Conti
					TRASP1	Digitalizzazione processo	DIGITALIZZAZIONE	Resp. Ufficio informatica	Imprese	% digitalizzazione processo: <i>attività del processo digitalizzate / attività del processo digitalizzabili totali</i>	0%	50%	75%	100%	100%	Sito Ente (link)



***Come predisporre  
la Sezione 3  
«Organizzazione  
e Capitale Umano»***



- La Sezione 3 “Organizzazione e Capitale Umano” si articola nelle seguenti **SottoSezioni**.
- Tutte le SottoSezioni in oggetto vanno programmate, in modo **sinergico e integrato** tra le stesse, oltreché **funzionale** agli obiettivi di Valore Pubblico; *ad esempio*:
  - ✓ *si potrebbe programmare la creazione di una task force organizzativa (Salute organizzativa),*
  - ✓ *definendo poi le condizioni organizzative per lavorare in modalità agile (Salute organizzativa agile),*
  - ✓ *mappando i fabbisogni di competenze e programmando le azioni di reclutamento e/o sviluppo professionale (Salute professionale/reclutamento)*
  - ✓ *e le azioni formative (Salute professionale formativa)*
  - ✓ *utili a disporre delle competenze funzionali a generare il VP pianificato nella relativa SottoSezione 2.1)*

### SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

**3.1) Organizzazione o Salute organizzativa:** programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo organizzativo del Valore Pubblico, in forma di Azioni di sviluppo o innovazione organizzativa

**3.2) Organizzazione del Lavoro Agile o Salute organizzativa agile:** programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo organizzativo del Valore Pubblico, in forma di Azioni di organizzazione del Lavoro Agile

**3.3.1) Fabbisogno del personale o Salute professionale/assunzionale:** programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo professionale del Valore Pubblico, in forma di Azioni di reclutamento e sviluppo professionale

**3.3.2) Formazione del personale o Salute professionale/formativa:** programma/rendiconta le condizioni abilitanti di tipo professionale del Valore Pubblico, in forma di Azioni di formazione e aggiornamento

*Come predisporre  
la SottoSezione 3.1  
«Organizzazione»*







## Come programmare le azioni di miglioramento dell'organizzazione?

a) AZIONE ORGANIZZATIVA (DI SVILUPPO O INNOVAZIONE)	DOMANDE GUIDA
<p>Per azione organizzativa (di sviluppo o di innovazione) s'intende un'azione di <i>riorganizzazione per strutture, per processi, per progetti, di creazione di una nuova unità organizzativa, di incremento dell'ampiezza organizzativa.</i></p> <p>Ogni azione organizzativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• va costruita avendo cura che non sia fine a sé stessa, bensì <b>funzionale ad abilitare l'Obiettivo di VP pianificato</b> (+salute organizzativa→+Valore Pubblico);</li> <li>• va declinata in termini di <b>quantità</b> (<i>numero strutture</i>) oppure di <b>qualità</b> (<i>caratteristiche strutture</i>);</li> <li>• va rappresentata tramite l'utilizzo di <b>codici alfanumerici</b>: es VPI_STI_PERFI_ORG1 oppure direttamente es VPI_ORG1.</li> </ul>	<p>Quale azione organizzativa per favorire il raggiungimento dell'Obiettivo di VP?</p>
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	DOMANDE GUIDA
<p>Per responsabile amministrativo s'intende <i>il Dirigente assegnatario dell'azione di sviluppo organizzativo.</i></p>	<p>Chi è il Respons. amministrativo?</p>
c) STAKEHOLDER	DOMANDE GUIDA
<p>Per stakeholder s'intendono i soggetti interni o esterni alla Amministrazione che sono interessati o che contribuiscono alla realizzazione di un progetto di riorganizzazione per strutture, per processi, per progetti, ecc..</p>	<p>Chi è interessato o contribuisce all'azione organizzativa?</p>



Possibile FORMAT di programmazione (nelle Regioni)  
delle azioni d'innovazione organizzativa abilitanti del Valore Pubblico pianificato

PIAO SottoSezione 3.1) "Organizzazione" (ciclo N+1-N+3)														
a) AZIONE DI SALUTE		b) RESP ONS AB.	c) STAKEH OLDER	d) INDICATORI DI SALUTE										
Cod.	Denomi nazione sintetic a	Resp onsa bile amm inistr ativo	STK intern i e estern i	Dimensio ne	Formu la	Polarit à	Baseline Anno N	Target			Risultato (SOLO NEL REPORT)		Fonte	
								Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Anno N+3	Delta Baseline  +90,0%		Delta Target  -21,7%
VPTI _STI _PERF _ORG1)	Semplifi cazione process o di erogazi one dei finanzia mento e di verifica del rispetto dei vincoli green	Resp onsa bile Uffici o organ izzazi one	I: Uff. personal e Ufficio finanzia menti imprese E: Imprese	SALUTE ORGANIZ ZATIVA	Semplificazione processo (erogazione dei finanziamento e verifica del rispetto dei vincoli green): <i>N attività da semplificare / N. attività totali</i>	+	5	8	10	10	9	+80%	-10,0%	Banca dati Ufficio organizzazione (link)
					Ampiezza organizzativa Task Force Semplificazione processo: <i>N RU task force</i>	+	1	2	3	3	2	+100%	-33,3%	Banca dati Ufficio organizzazione (link)

*Come predisporre  
la SottoSezione 3.2  
«Lavoro Agile»*





## Come programmare le azioni di miglioramento dell'organizzazione del Lavoro Agile?

a) AZIONE ORGANIZZATIVA AGILE	DOMANDE GUIDA
<p>Per azione organizzativa agile s'intende un'azione di <i>predisposizione del regolamento per il LA, di creazione di un ufficio di supporto per il LA, di acquisto di portatili per il LA; ecc.</i></p> <p>Ogni azione organizzativa agile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• va costruita avendo cura che non sia fine a sé stessa, bensì <b>funzionale ad abilitare l'Obiettivo di VP pianificato</b> (+salute agile→+Valore Pubblico);</li> <li>• va declinata in termini di <b>quantità</b> (<i>numero lavoratori agili interessati</i>) oppure di <b>qualità</b> (<i>% gradimento</i>);</li> <li>• va rappresentata tramite <b>codici alfanumerici</b>: VPI_STI_PERFI_AGILI o direttamente VPI_AGILI.</li> </ul>	<p>Quale azione organizzativa agile per abilitare/favorire il raggiungimento dell'Obiettivo di VP?</p>
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	DOMANDE GUIDA
<p>Per responsabile amministrativo s'intende <i>il Dirigente assegnatario dell'azione organizzazione del Lavoro Agile.</i></p>	<p>Chi è il Respons. amministrativo?</p>
c) STAKEHOLDER	DOMANDE GUIDA
<p>Per stakeholder s'intendono i soggetti interni o esterni all'Amministrazione che sono interessati o che contribuiscono alla creazione delle condizioni abilitanti (organizzative, digitali, economico, ecc) del Lavoro Agile.</p>	<p>Chi è interessato o contribuisce all'azione organizzativa agile?</p>



Possibile FORMAT di programmazione (nelle Regioni)  
delle azioni di organizzazione del Lavoro Agile abilitanti del Valore Pubblico pianificato

PIAO SottoSezione 3.2) "Lavoro Agile" (ciclo N+1-N+3)														
a) AZIONE DI SALUTE		b) RESPON SAB. RESPON sabile ammini strativo	c) STAKEHO LDER STK interni e esterni	d) INDICATORI DI SALUTE										
Cod.	Denominaz ione sintetica	Respon sabile ammini strativo	STK interni e esterni	Dimensio ne	Formula	Polarit à	Baseli ne Anno N	Target			Risultato (SOLO NEL REPORT)		Fonte	
								Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Anno N+3	Delta Baseline <i>+100%</i>		Delta Target <i>0,0%</i>
VPTI _STI _PERFI _AGILI)	Acquisizion e strumenti per consentire il LA nell'Ufficio finanziame nti imprese	Respons abile Ufficio LA	I: Uff. finanziam enti  E: Imprese	SALUTE ORGANIZ ZATIVA AGILE	Acquisizione portatili: <i>N portatili da acquisire</i>	+	0	10	10	10	10	<i>+100%</i>	<i>0,0%</i>	Banca dati Ufficio LA (link)
					Acquisizione applicativi: <i>N applicativi da acquisire</i>	+	0	2	2	2	2	<i>+100%</i>	<i>0,0%</i>	Banca dati Ufficio LA (link)

*Come predisporre  
la SottoSezione 3.3  
«Fabbisogno  
del personale»*





## Come programmare le azioni di reclutamento o sviluppo professionale?

a) AZIONE DI RECLUTAMENTO/SVILUPPO PROFESSIONALE	DOMANDE GUIDA
<p>Per azione di reclutamento o sviluppo professionale s'intende un'azione di <i>reclutamento di profili funzionali ad ogni OVP pianificato, di programmazione delle progressioni di carriera funzionali ad ogni OVP pianificato; ecc.</i></p> <p>Ogni azione di reclutamento o sviluppo professionale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• va costruita avendo cura che non sia fine a sé stessa, bensì <b>funzionale ad abilitare l'Obiettivo di VP pianificato</b> (+salute professionale assunzionale → +Valore Pubblico);</li> <li>• va declinato in termini di <b>quantità</b> oppure di <b>qualità</b> (<i>ad es., quantità e qualità profili da reclutare</i>);</li> <li>• va rappresentata tramite l'utilizzo di <b>codici alfanumerici</b>: VPI_STI_PERFI_FABBI o VPI_FABBI.</li> </ul>	<p><i>Quale azione di reclutamento (ad es., quante assunzioni e su quali aree e profili professionali) o di sviluppo (quante progressioni e su quali aree e profili professionali) per favorire il raggiungimento dell'OVP?</i></p>
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	DOMANDE GUIDA
<p>Per responsabile amministrativo s'intende <i>il Dirigente al quale viene assegnata l'azione di reclutamento o sviluppo.</i></p>	<p><i>Chi è il Respons. amministrativo?</i></p>
c) STAKEHOLDER	DOMANDE GUIDA
<p>Per stakeholder s'intendono i soggetti interni o esterni all'Amministrazione che sono interessati o che contribuiscono alla realizzazione dell'azione di reclutamento o sviluppo professionale.</p>	<p><i>Chi è interessato o contribuisce all'azione di reclutamento/sviluppo?</i></p>



Possibile FORMAT di programmazione (nelle Regioni)  
delle azioni di reclutamento o sviluppo professionale abilitanti del VP pianificato

PIAO SottoSezione 3.3.1) "Fabbisogno del personale" (ciclo N+1-N+3)															
a) AZIONE DI SALUTE		b) RESPONSAB.	c) STAKEHOLDER	d) INDICATORI DI SALUTE											
Cod.	Denominazione sintetica	Responsabile amministrativo	STK interni e esterni	Dimensione	Formula	Polarità	Baseline Anno N	Target				Risultato (SOLO NEL REPORT)		Fonte	
								Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Anno N+3	Delta Baseline	Delta Target		
													<b>+68,7%</b>	<b>-25,0%</b>	
VPTI _STI _PERFI _FABB1)	Incremento ampiezza organizzativa Ufficio finanziamenti	Responsabile Ufficio Personale	I: Ufficio finanziamenti imprese	SALUTE PROFESS IONALE (RECLUT AMENTO)	Concorso: N. RU EQ di profilo tecnico (Project Manager)	+	0	1	1	1	1		<b>+100%</b>	<b>0,0%</b>	Banca dati Ufficio Personale (link)
					Concorso: N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (su Finanziamenti imprese)	+	0	1	1	1	1		<b>+100%</b>	<b>0,0%</b>	Banca dati Ufficio Personale (link)
					Concorso: N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (su verifica rispetto protocolli green)	+	0	1	1	1	0		<b>0%</b>	<b>-100,0%</b>	Banca dati Ufficio Personale (link)
					Selezione interna: N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo generale	+	4	5	6	7	7		<b>+75,0%</b>	<b>0,0%</b>	Banca dati Ufficio Personale (link)



*Come predisporre  
la SottoSezione 3.4  
«Formazione  
del personale»*





## Come programmare le azioni di formazione?

a) AZIONE FORMATIVA	DOMANDE GUIDA
<p>Per azione di formazione s'intende un'azione di <i>formazione di competenze funzionali all'OVP pianificato</i>.</p> <p>Ogni azione formativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• va costruita avendo cura che sia <b>funzionale ad abilitare l'Obiettivo di VP pianificato</b> (+salute professionale formativa → +Valore Pubblico);</li> <li>• va rappresentata tramite l'utilizzo di <b>codici alfanumerici</b>: VP1_ST1_PERF1_FORM1 o VP1_FORM1.</li> </ul>	<p>Quale azione formativa (quali corsi, con quali modalità, su quali temi, per formare quali competenze) per favorire il raggiungimento dell'Obiettivo di VP?</p>
b) RESPONSABILE AMMINISTRATIVO	DOMANDE GUIDA
<p>Per responsabile amministrativo s'intende <i>il Dirigente al quale viene assegnata l'azione formativa</i>.</p>	<p>Chi è il Respons. amministrativo?</p>
c) STAKEHOLDER	DOMANDE GUIDA
<p>Per stakeholder s'intendono i soggetti interni o esterni all'Amministrazione che sono interessati o che contribuiscono alla realizzazione dell'azione formativa.</p>	<p>Chi è interessato o contribuisce all'azione formativa?</p>



## Possibile FORMAT di programmazione (nelle Regioni) delle azioni di formazione abilitanti del VP pianificato

PIAO SottoSezione 3.3.2) "Formazione del personale" (ciclo N+1-N+3)																		
a) AZIONE DI SALUTE		b) RESPONSA B.	c) STAKEHOLDER	d) INDICATORI DI SALUTE														
Cod.	Denominazione sintetica	Responsabile amministrativo	Stakeholder interni	Dimensione	Formula	Polarità	Baseline Anno N	Target			Risultato (SOLO NEL REPORT)		Informazioni ulteriori				Fonte	
								Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	Anno N+3	Delta Baseline	Delta Target	Modalità erogazione	N. ore formazione	Risorse disponibili/attivabili		Tempi erogazione
												+68,7%	-25,0%					
VPTI_STI_PERFORMANCE_FORMI)	Formazione/aggiornamento competenze Ufficio finanziamenti	Responsabile Ufficio Formazione	Uffici finanziari imprese	SALUTE PROFESSIONALE (FORMAZIONE)	Aggiornamento: N. RU EQ di profilo tecnico (Project Manager) da aggiornare	+	0	1	1	1	1	+100%	0,0%	Presenza	20	Master breve	1 mese	Banca dati Ufficio Formazione (link)
					Aggiornamento: N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (su Finanziamenti imprese) da aggiornare	+	0	1	1	1	1	+100%	0,0%	On line	10	Corso X	2 settimane	Banca dati Ufficio Formazione (link)
					Formazione: N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (su verifica rispetto protocolli green) da formare	+	0	1	1	1	0	0%	-100,0%	On line	50	Corso Y	1 mese	Banca dati Ufficio Formazione (link)
					Formazione: N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo generale da formare	+	4	5	6	7	7	+75,0%	0,0%	On line	50	Corso Z	1 mese	Banca dati Ufficio Formazione (link)

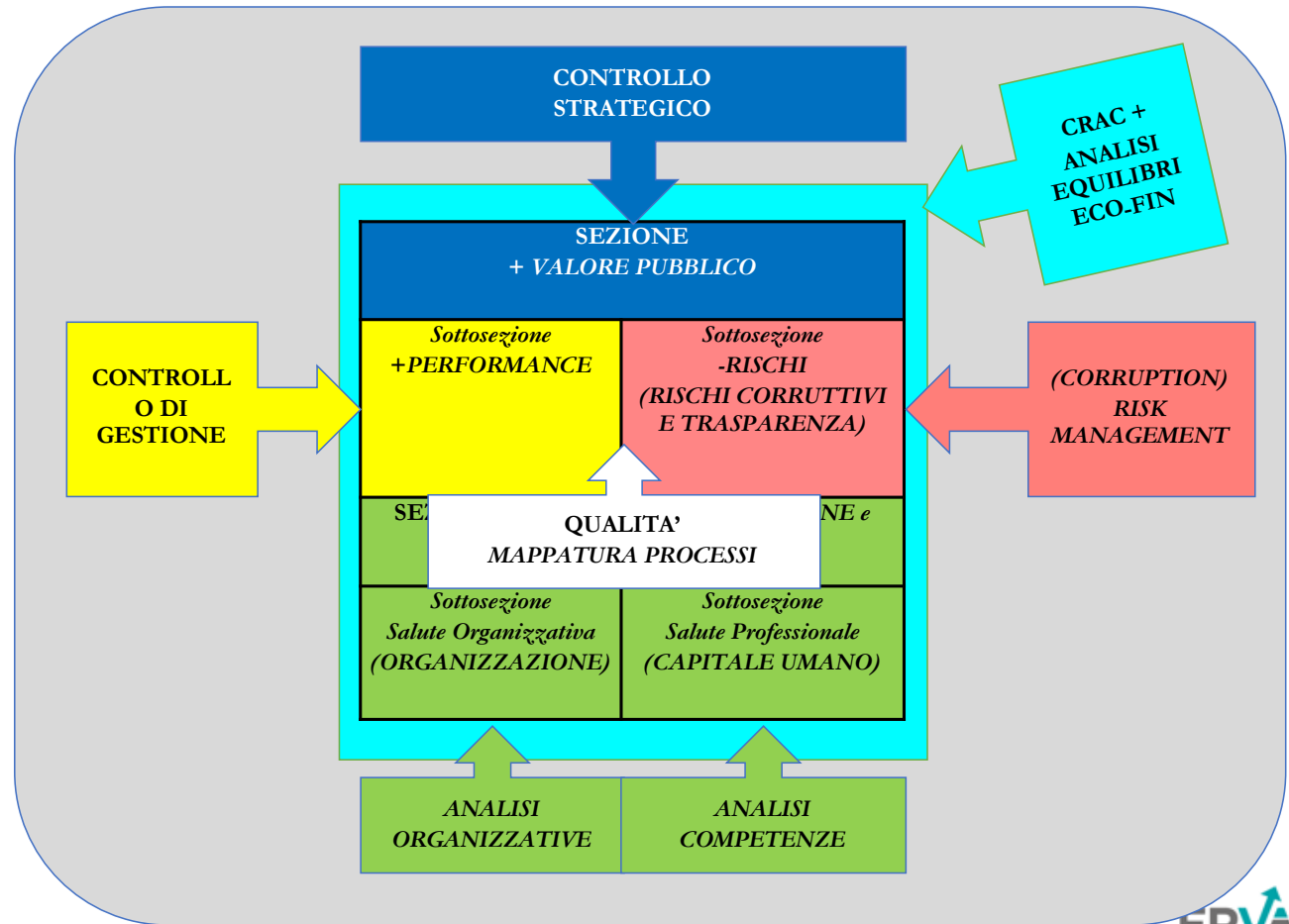


*Come predisporre  
la Sezione 4  
«Monitoraggio»*



## Il sistema dei controlli interni come fonte alimentante del Report del PIAO

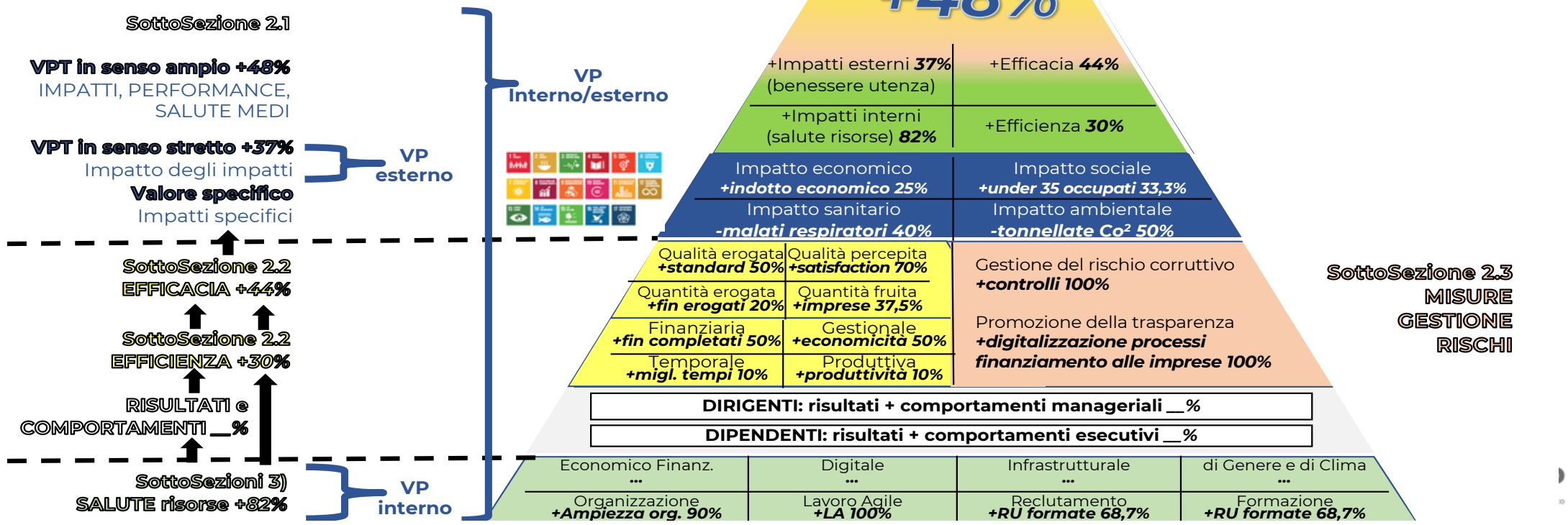
- A tal fine, l'Amministrazione potrebbe **(ri)progettare un Sistema integrato dei controlli interni che funga da fonte alimentante del Report Integrato**, secondo lo schema seguente lungo gli step proposti:
  - ✓ identificazione delle **fonti alimentanti** di ogni SottoSezione del Report Integrato;
  - ✓ 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**.





# Piramide del Valore Pubblico (2024)

**Creazione di VP:**  
 $[(\text{Risultato}-\text{Baseline}) / \text{Baseline}] * 100$





Individuare e misurare **obiettivi e indicatori comuni per le PA di uno stesso cluster** implica uno sforzo da parte delle stesse e un'azione di coordinamento, ma può favorire il raggiungimento dei seguenti benefici:

- **Metodologie** di pianificazione e monitoraggio e **library degli Obiettivi di Valore Pubblico** a disposizione delle PA del cluster;
- **Metodologie** di misurazione e **library di indici sintetici di Valore Pubblico e indicatori analitici di impatto, di performance, di salute amministrativa da inserire negli strumenti di pianificazione (PIAO) e monitoraggio (report del PIAO)** a disposizione delle PA del cluster;
- **Informazioni utili** per assumere **decisioni strategiche consapevoli da parte di policy makers e decisioni operative consapevoli da parte dei managers pubblici** per la comprensione più profonda del benessere multidimensionale diretto e indiretto generato dalle PA del cluster a favore dei propri stakeholders;
- **Informazioni utili** per **valorizzare l'intero cluster: «OSSERVATORIO SUL VALORE PUBBLICO».**



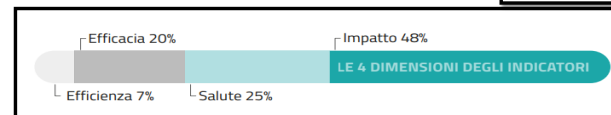
## «Osservatorio sul Valore Pubblico delle CITTÀ METROPOLITANE»



### LE PRINCIPALI POLITICHE ANALIZZATE



LE FONTI	n.
BES dei Territori e Città Metropolitane a confronto	59
PIRAB (Amm.ne Trasparente)	11
Conto Annuale MEF	6
Banca dati MEF	3
Amm.ne Trasparente Siti Web Città Metropolitane	3
Altro (Banca dati indicatori territoriali per le politiche di sviluppo, Bilancio consuntivo, ANAC, Conto Economico)	5
<b>TOTALE INDICATORI</b>	<b>87*</b>



### I RISULTATI: VALORE PUBBLICO IN SENSO STRETTO

Rank 2017	Punteggio	Rank 2018	Punteggio	Trend	Rank 2019	Punteggio	Trend	Rank 2020	Punteggio	Trend
1	Milano	69,7	1	Milano	68,7	-	1	Milano	70,0	-
2	Bologna	66,4	2	Bologna	68,2	-	2	Bologna	67,9	-
3	Torino	63,8	3	Torino	65,9	-	3	Firenze	66,6	+1
4	Firenze	62,6	4	Firenze	63,5	-	4	Torino	65,8	-1
5	Venezia	62,0	5	Roma	58,9	+1	5	Roma	60,8	-
6	Roma	59,4	6	Venezia	58,7	-1	6	Genova	58,2	+1
7	Genova	56,8	7	Genova	55,1	-	7	Bari	54,7	+1
8	Bari	55,0	8	Bari	51,8	-	8	Venezia	54,6	-2
9	Cagliari	50,4	9	Cagliari	50,6	-	9	Cagliari	53,2	-
10	Messina	39,7	10	Reggio Calabria	37,1	+1	10	Reggio Calabria	36,2	-
11	Reggio Calabria	37,2	11	Palermo	36,9	+1	11	Palermo	35,9	-
12	Palermo	36,7	12	Messina	35,6	-2	12	Messina	34,5	-
13	Napoli	34,7	13	Napoli	33,1	-	13	Napoli	32,7	-
14	Catania	31,1	14	Catania	30,9	-	14	Catania	32,4	-

### I RISULTATI: VALORE PUBBLICO IN SENSO AMPIO

Rank 2017	Punteggio	Rank 2018	Punteggio	Trend	Rank 2019	Punteggio	Trend	Rank 2020	Punteggio	Trend
1	Bologna	65,0	1	Bologna	66,1	-	1	Bologna	65,8	-
2	Milano	63,6	2	Milano	63,3	-	2	Milano	63,5	-
3	Venezia	62,3	3	Firenze	61,0	+1	3	Firenze	63,2	-
4	Firenze	61,2	4	Venezia	57,1	-1	4	Venezia	55,7	-
5	Torino	55,0	5	Torino	53,3	-	5	Roma	53,5	+1
6	Roma	53,4	6	Roma	52,8	-	6	Torino	53,2	-1
7	Cagliari	49,8	7	Cagliari	48,2	-	7	Bari	48,9	+1
8	Bari	48,2	8	Bari	45,8	-	8	Cagliari	48,4	-1
9	Genova	47,5	9	Genova	45,7	-	9	Genova	46,2	-
10	Napoli	41,0	10	Napoli	39,1	-	10	Napoli	37,4	-
11	Palermo	37,6	11	Palermo	35,0	-	11	Palermo	33,2	-
12	Messina	34,3	12	Messina	34,5	-	12	Reggio Calabria	32,6	+1
13	Reggio Calabria	32,1	13	Reggio Calabria	33,2	-	13	Messina	29,3	-1
14	Catania	29,8	14	Catania	32,9	-	14	Catania	26,4	-





# Osservatorio sul Valore Pubblico delle Città Metropolitane CERVAP – CMC

Edizione 2024

**05/02/2025**

**diretta streaming**



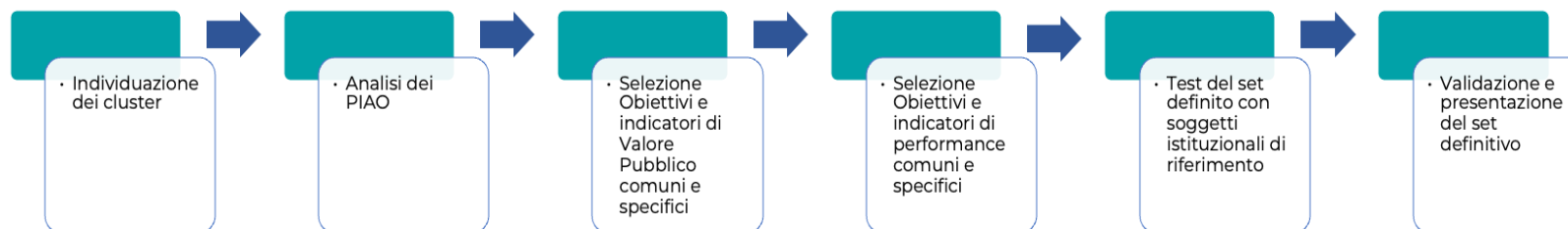
**Università  
degli Studi  
di Ferrara**

**E** DIPARTIMENTO  
DI ECONOMIA  
E MANAGEMENT

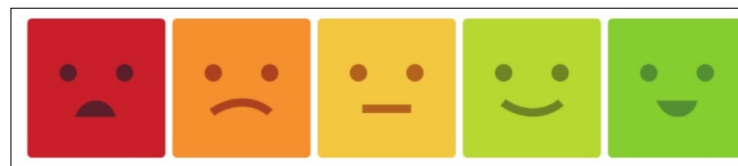
**CERVAP**  
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO



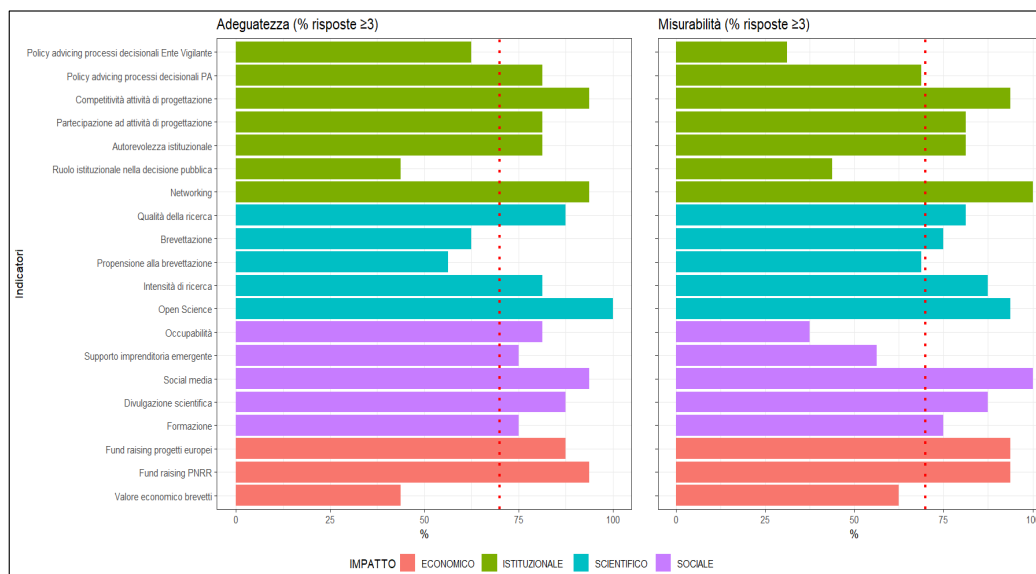
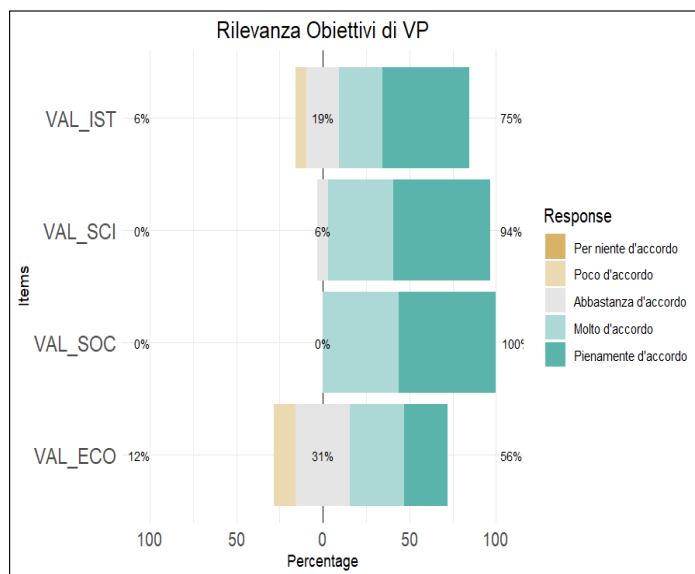
### TEST DI VALIDAZIONE



### Scala Likert a 5 per VALIDARE:



- RILEVANZA OBIETTIVI** → 4 obiettivi di Valore Pubblico comuni
- ADEGUATEZZA e MISURABILITA' INDICATORI** → 13 indicatori di Valore Pubblico comuni





# IL VALORE PUBBLICO DEGLI ENTI DI RICERCA VERSO UNA SFIDA COMUNE



**Università degli Studi di Ferrara**



ISTAT, 24/10/2024



## «Osservatorio sul Valore Pubblico delle ARPA» ???



[enrico.deidda.gagliardo@unife.it](mailto:enrico.deidda.gagliardo@unife.it)



Università  
degli Studi  
di Ferrara

**E** DIPARTIMENTO  
DI ECONOMIA  
E MANAGEMENT

**CERVAP**  
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO