



II PIAO:

*come programmare
in modo integrato
per creare Valore Pubblico
nelle Agenzie Ambientali*

Enrico DEIDDA GAGLIARDO

21.09.2023



Università
degli Studi
di Ferrara

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO

Indice

- 1) Introduzione al PIAO e Osservatorio sulla qualità dei PIAO
- 2) SottoSezione «Valore Pubblico»
- 3) SottoSezione «Performance»
- 4) SottoSezione «Anticorruzione e Trasparenza»
- 5) SottoSezioni «Organizzazione» e «Capitale Umano»



Modulo 1:

Introduzione al PIAO
Osservatorio sulla qualità dei PIAO

Enrico DEIDDA GAGLIARDO

21.09.2023



Università
degli Studi
di Ferrara

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO

Il quadro normativo-istituzionale sulla programmazione integrata



D.L. 80/2021, Art. 6

L. 113/2021

DPR 81/2022
- Regolamento
«assorbimento»
adempimenti
nel PIAO

DM 132/2022
- Regolamento
«PIAO»
Ministro PA *di concerto*
con Ministro MEF

PIAO

L'esigenza di programmare in modo integrato e l'orizzonte del Valore Pubblico pubblico erano già presenti:

- *Linee Guida DFP 2017-2021*
- *PNA 2019 e 2022*
- *Relazioni CNEL 2019-20-21*

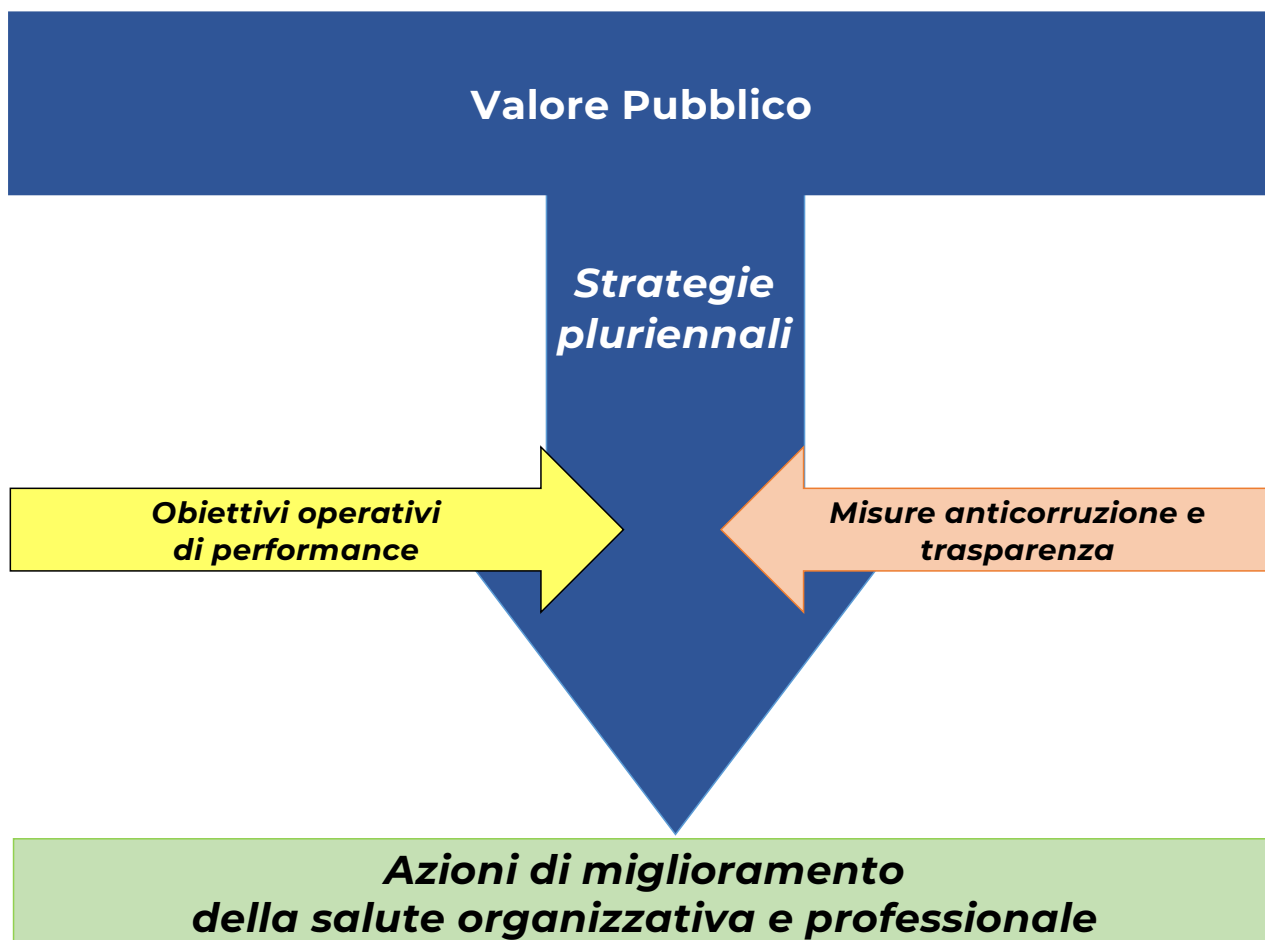


Il ciclo di funzionamento della PA



II PIAO

6



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

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

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)

COLLOCAZIONE CONTENUTI PIANI ASSORBITI e rapporto con gli strumenti non assorbiti

8

SottoSezione + VALORE PUBBLICO (x ARPA) Da sinergizzare con - Agenda 2030 - Strategia nazionale di sviluppo sostenibile Pianificazione strategica Sistema Nazionale di Protezione Ambientale Pianificazione strategica Regione			
SottoSezione +PERFORMANCE PdP: Piano della Performance PEG/PdP/PdO: Piano Esecutivo di Gestione / Piano della Performance / Piano dettagliato degli Obiettivi (Enti Locali) PAP: Piano delle Azioni Positive PAC: Piano delle Azioni Concrete PRDS: Piano di Razionalizzazione delle Dotazioni Strumentali		SottoSezione -RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA) PTPCT: Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	
SEZIONE +SALUTE (ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO)			
Salute organizzativa		Salute professionale	
SottoSezione Struttura organizzativa	SottoSezione Lavoro Agile POLA: Piano Organizzativo del Lavoro Agile	SottoSezione Fabbisogno del Personale PFABB: Piano dei Fabbisogni del Personale	SottoSezione Formazione del personale PFORM: Piano della Formazione

I soggetti del PIAO

ART. 11, DM 132/2022 - Regolamento «PIAO» (Adozione del piano integrato di attività e organizzazione)

1. Il PIAO è adottato dagli **organi di indirizzo politico**.
1. Il PIAO è adottato dagli **organi di vertice** in relazione agli specifici ordinamenti, per le pubbliche amministrazioni che sono sprovviste degli **organi di indirizzo politico**.
1. **Negli enti locali il piano è approvato dalla giunta.**

I tempi del PIAO

ART. 7, DM 132/2022 - Regolamento «PIAO»

(Redazione del Piano Integrato di Attività e di Organizzazione)

1. Il PIAO è **adottato entro il 31 gennaio**

- *Per il 2022, si è previsto che in sede di prima applicazione il PIAO deve essere adottato entro il 30 giugno*
- *Per il 2023, si è prevista una proroga al 31 marzo*

1. Il PIAO ha **durata triennale**.

1. Il PIAO viene **aggiornato annualmente entro il 31 gennaio**.

ART. 8, DM 132/2022 - Regolamento «PIAO»

(Rapporto del PIAO con i documenti di programmazione finanziaria)

2. **In ogni caso di differimento del termine** previsto a legislazione vigente per l'approvazione dei bilanci di previsione, **il termine di adozione del PIAO, è differito di trenta giorni successivi a quello di approvazione dei bilanci.**

I 10 Criteri di qualità del PIAO



I Criteri di qualità del DOCUMENTO

1) Semplificazione

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

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

SEZIONE 4) *MONITORAGGIO*



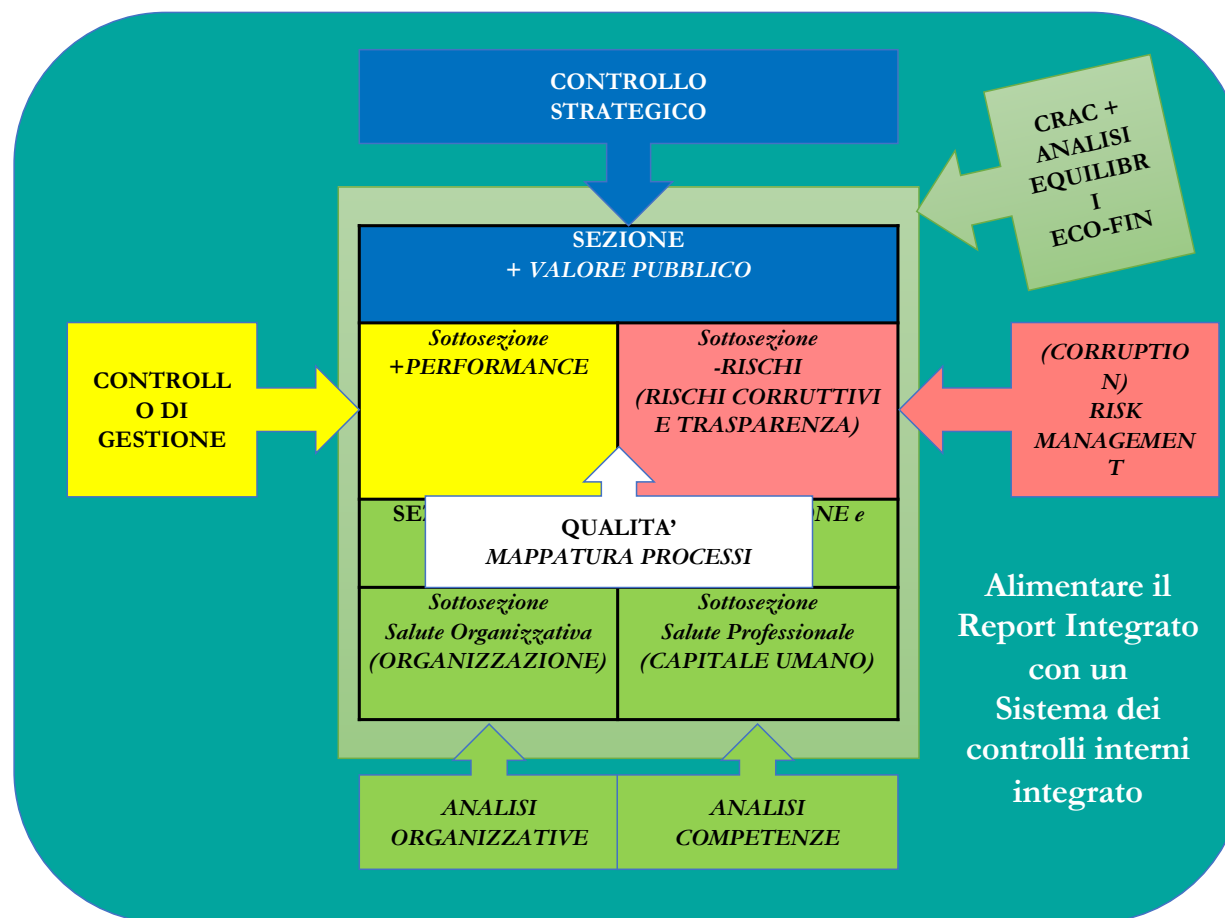
Semplificazione del «Monitoraggio» ...verso il **REPORT INTEGRATO**

Pur nel rispetto di quanto previsto dall'attuale art. 5 del DM 132/2022
(e in attesa di una sua auspicata modifica),
ogni amministrazione dovrebbe 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,
- qual è stato il contributo effettivo delle **performance** alla sua creazione,
- quale è stato il contributo effettivo delle **misure di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza** alla sua protezione,
- quale è stato il contributo effettivo delle **condizioni di salute delle risorse** dell'ente alla sua abilitazione.



A tal fine, occorrerebbe 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 i seguenti step:

- identificare le *fonti alimentanti* di ogni SottoSezione del Report Integrato;
- omogeneizzare le *modalità di riclassificazione e di rappresentazione* di ogni dato all'interno del Report Integrato;
- individuare i *flussi di trasferimento dei dati* dalla fonte alimentante al Report Integrato;
- individuare gli *applicativi* alimentanti il Report Integrato;
- individuare i *soggetti* preposti all'alimentazione del Report Integrato;
- strutturazione del *modello* di Report Integrato;
- predisposizione del *Report Integrato*.

Semplificazione degli «Allegati» delle PARTI GENERALI del PIAO

I dettagli delle varie PARTI GENERALI del PIAO potrebbero essere lasciati all'interno del testo oppure spostati in diversi allegati.

Si consiglia di fare un solo allegato complessivo per ogni PARTE GENERALE

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE		
PARTE GENERALE		
2.1 Valore Pubblico	<i>analisi del contesto generale e VP generale dell'ente</i>	ALLEGATO VP: eventuali Tabelle analitiche su Analisi di contesto generale esterno ed interno
2.2 Performance	<i>obiettivi operativi e performance generali dell'ente</i>	ALLEGATO PERF: eventuali Tabelle analitiche su obiettivi operativi e performance trasversali dell'ente
2.3 Prevenzione corruzione e trasparenza	<i>prevenzione della corruzione e trasparenza generale dell'ente</i>	ALLEGATO ACT: eventuali Tabelle analitiche su Mappatura processi e Obblighi pubblicazione
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		
PARTE GENERALE		
3.1 Struttura organizzativa	<i>organizzazione generale dell'ente</i>	ALLEGATO ORG: eventuali Tabelle analitiche su Piano di riorganizzazione
3.2 Organizzazione del Lavoro Agile	<i>organizzazione generale del lavoro agile dell'ente</i>	ALLEGATO AGIL: eventuali Tabelle analitiche su Piano di Organizzazione del Lavoro Agile
3.3 Fabbisogno del personale	<i>fabbisogno generale di personale dell'ente</i>	ALLEGATO FABB: eventuali Tabelle analitiche su Piano del Fabbisogno del Personale
3.4 Formazione del personale	<i>formazione generale del personale dell'ente</i>	ALLEGATO FORM: eventuali Tabelle analitiche su Piano di Formazione

Semplificazione degli «Allegati» delle PARTI FUNZIONALI del PIAO

Si consiglia di predisporre un Allegato per ogni obiettivo di Valore Pubblico

All'interno dell'allegato, ogni PIAO FUNZIONALE si svilupperà
in forma di **Mappa del Valore Pubblico**

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	
PARTE FUNZIONALE	
2.1 Valore Pubblico	<i>obiettivi di Valore Pubblico specifici e strategie realizzative</i>
2.2 Performance	<i>obiettivi operativi specifici e performance funzionali agli obiettivi di VP</i>
2.3 Prevenzione corruzione e trasparenza	<i>obiettivi misure anticorruzione e trasparenza specifici e misure funzionali agli obiettivi di VP</i>
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
PARTE FUNZIONALE	
3.1 Struttura organizzativa	<i>azioni di sviluppo organizzativo funzionali agli obiettivi di VP</i>
3.2 Organizzazione del Lavoro Agile	<i>azioni di organizzazione del lavoro agile funzionali agli obiettivi di VP</i>
3.3 Fabbisogno del personale	<i>azioni di reclutamento funzionali agli obiettivi di VP</i>
3.4 Formazione del personale	<i>azioni di formazione funzionali agli obiettivi di VP</i>

SEZIONE + VALORE PUBBLICO <i>Obiettivo VP1</i>	
Sottosezione +PERFORMANCE	Sottosezione -RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA)
<i>Obiettivi operativi funzionali a creare VP1</i>	<i>Obiettivi operativi funzionali a proteggere VP1</i>
SEZIONE+SALUTE (ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO)	
Sottosezione Salute Organizzativa (ORGANIZZAZIONE)	Sottosezione Salute Professionale (CAPITALE UMANO)
<i>Azioni organizzative funzionali ad abilitare VP1</i>	<i>Azioni professionali funzionali ad abilitare VP1</i>

Si consiglia di articolare ogni SottoSezione programmatica in due parti:

- una **parte generale**, destinata ad accogliere gli adempimenti ancora richiesti dalle normative di riferimento e i contenuti e generali validi per l'intero ente e quindi indirettamente funzionali a generare Valore Pubblico.
- una **parte funzionale**, destinata ad accogliere:
 - gli N obiettivi di Valore Pubblico,
 - le performance funzionali alla creazione degli N obiettivi di VP,
 - le misure anticorruzione funzionali alla loro protezione degli N obiettivi di VP,
 - le azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale funzionali ad abilitare gli N obiettivi di VP.

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

I Criteri di qualità del DOCUMENTO

SEZIONE VP, PERFORMANCE, RISCHI CORRUTTIVI

PIANIFICAZIONE ALTA o ORIZZONTE DELLA PROGRAMMAZIONE
SottoSezione
+ VALORE PUBBLICO
(*indicatori analitici di impatto*)

PROGRAMMAZIONE CENTRALE
o LEVA PER CREARE + VP
SottoSezione
+ PERFORMANCE
(*indicatori di efficacia e di efficienza*)

PROGRAMMAZIONE CENTRALE
o LEVA PER PROTEGGERE + VP
SottoSezione
- RISCHI
(**RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA**)
(*indicatori di gestione del rischio*)

SEZIONE ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

PROGRAMMAZIONE BASE o PRESUPPOSTO PER + PERFORMANCE – RISCHI + VP
SEZIONE
+ SALUTE ORGANIZZATIVA E PROFESSIONALE
(*indicatori di salute organizzativa e professionale*)

SottoSezione
Salute Organizzativa
(**ORGANIZZAZIONE**)

SottoSezione
Salute Professionale
(**CAPITALE UMANO**)

3) Adeguatezza

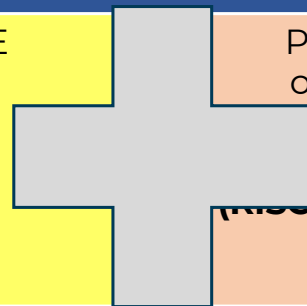
+Obiettivi sfidanti
+Indicatori congrui

I Criteri di qualità del DOCUMENTO

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)

4) Integrazione

*+INT verticale tra livelli
programmatici*

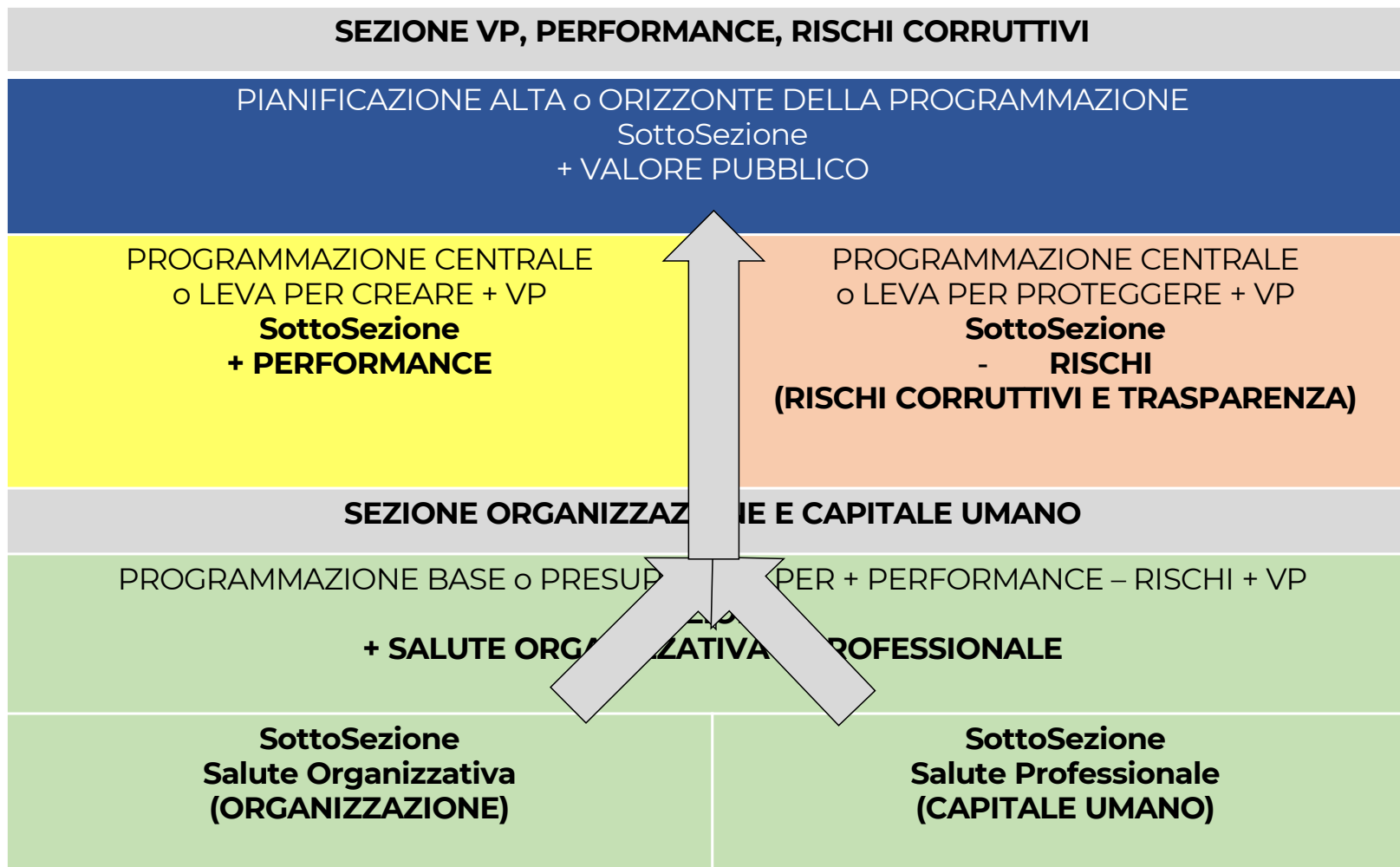
*+Int orizzontale
perform/rischi/bilancio*

I Criteri di qualità del DOCUMENTO

SEZIONE VP, PERFORMANCE, RISCHI CORRUTTIVI		BILANCIO
PIANIFICAZIONE ALTA o ORIZZONTE DELLA PROGRAMMAZIONE SottoSezione + VALORE PUBBLICO		Spese e Entrate Costi e Ricavi Investimenti e Finanziamenti <i>coerenti con gli obiettivi di VP</i>
PROGRAMMAZIONE CENTRALE o LEVA PER CREARE + VP SottoSezione + PERFORMANCE	PROGRAMMAZIONE CENTRALE o LEVA PER PROTEGGERE + VP SottoSezione - RISCHI (RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA)	Spese e Entrate Costi e Ricavi Investimenti e Finanziamenti <i>Coerenti</i> <i>-con gli obiettivi di performance</i> <i>-con le misure anticorruzione</i>
SEZIONE ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO		BILANCIO
PROGRAMMAZIONE BASE o PRESUPPOSTO PER + PERFORMANCE – RISCHI + VP SEZIONE + SALUTE ORGANIZZATIVA E PROFESSIONALE		Spese e Entrate Costi e Ricavi Investimenti e Finanziamenti <i>coerenti</i> <i>-con le azioni di sviluppo organizzativa</i> <i>-con le azioni di organizzazione agile</i> <i>-con le azioni di reclutamento</i> <i>-con le azioni di formazione</i>
SottoSezione Salute Organizzativa (ORGANIZZAZIONE)	SottoSezione Salute Professionale (CAPITALE UMANO)	

Coerenza economico-finanziaria

I Criteri di qualità del DOCUMENTO

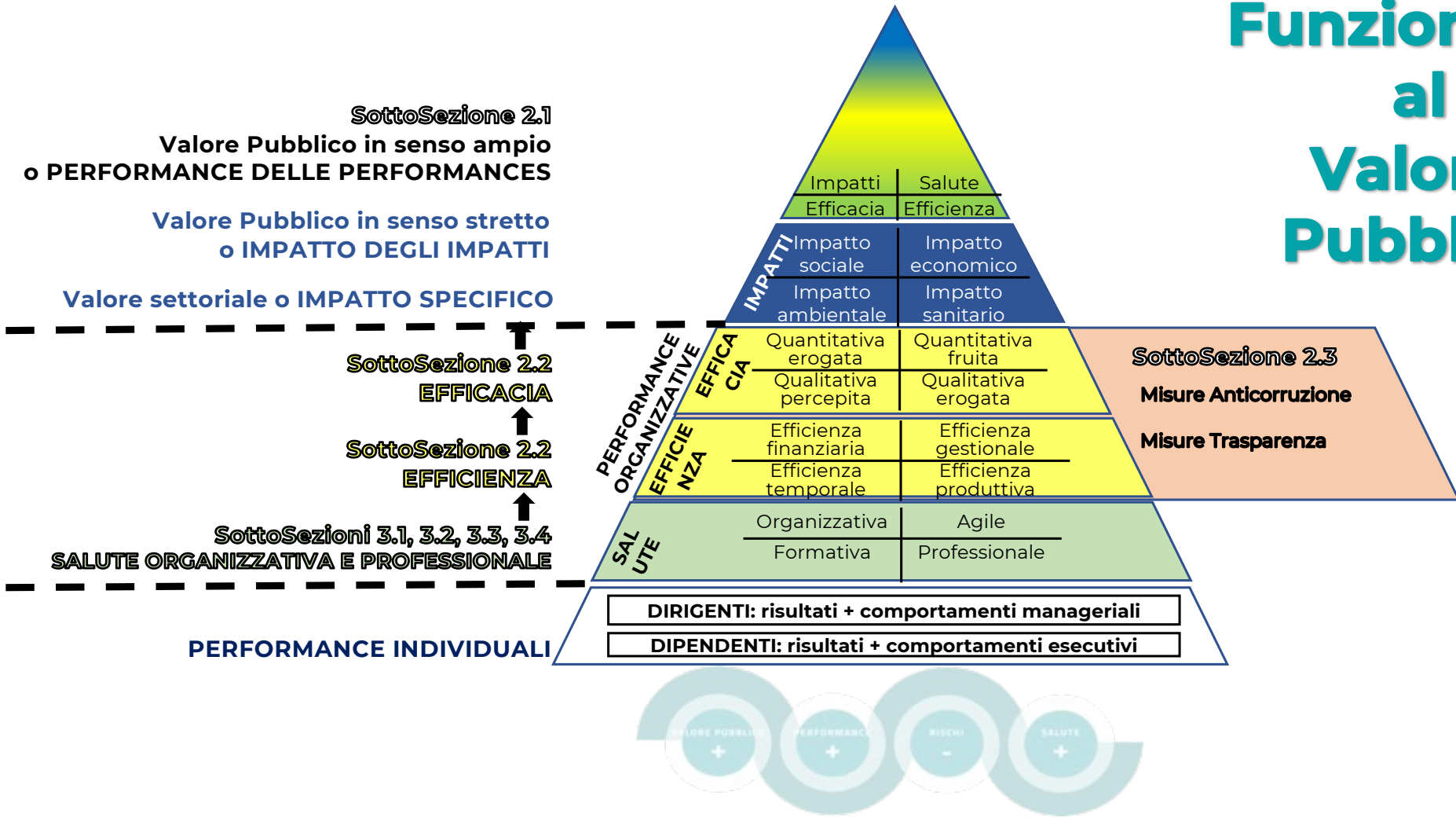


5) Funzionalità al Valore Pubblico

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

I Criteri di qualità del DOCUMENTO

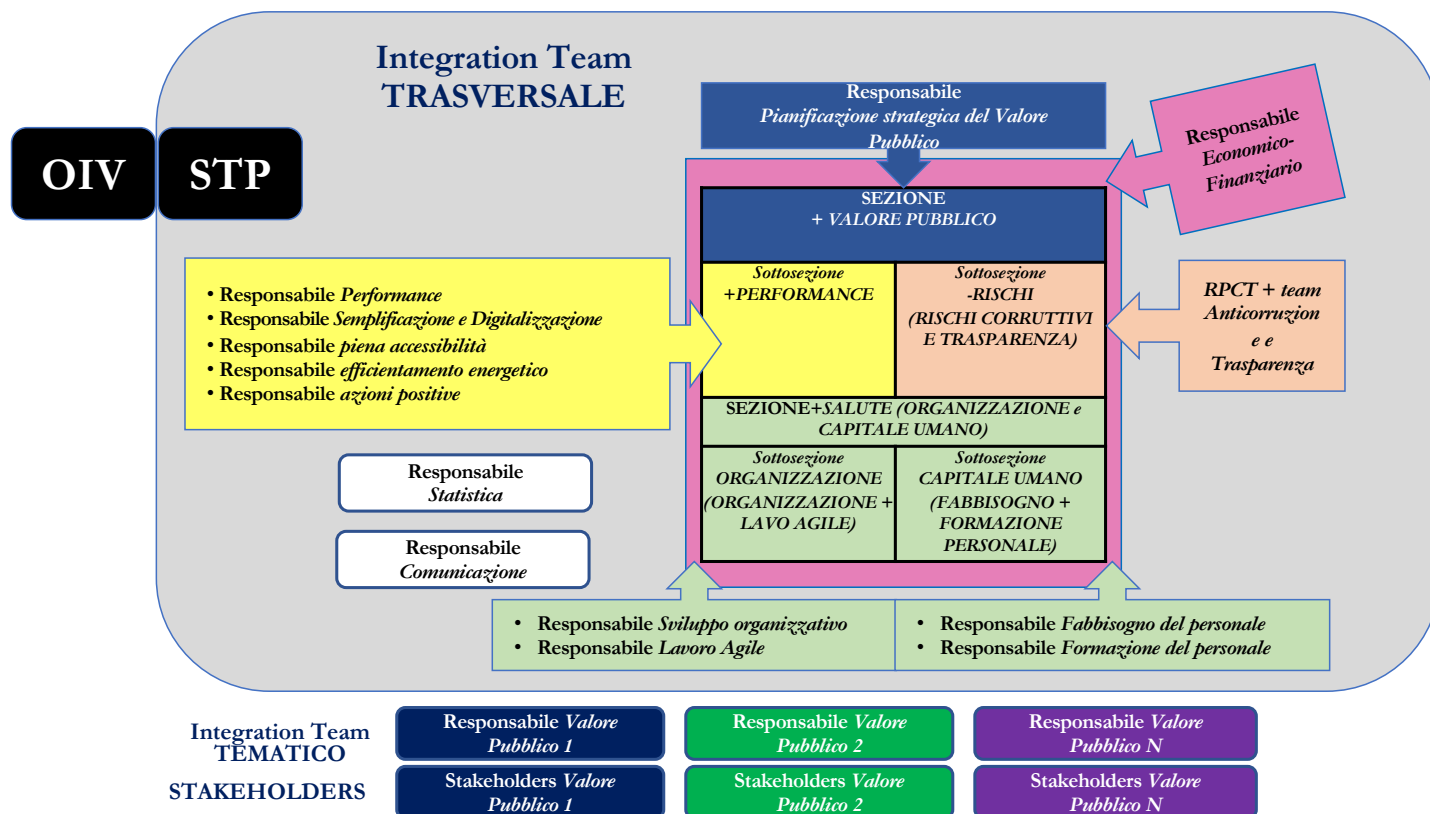
5) Funzionalità al Valore Pubblico



I Criteri di qualità dei SOGGETTI

La qualità finale del documento dipende dalla qualità del team dei **soggetti** coinvolti

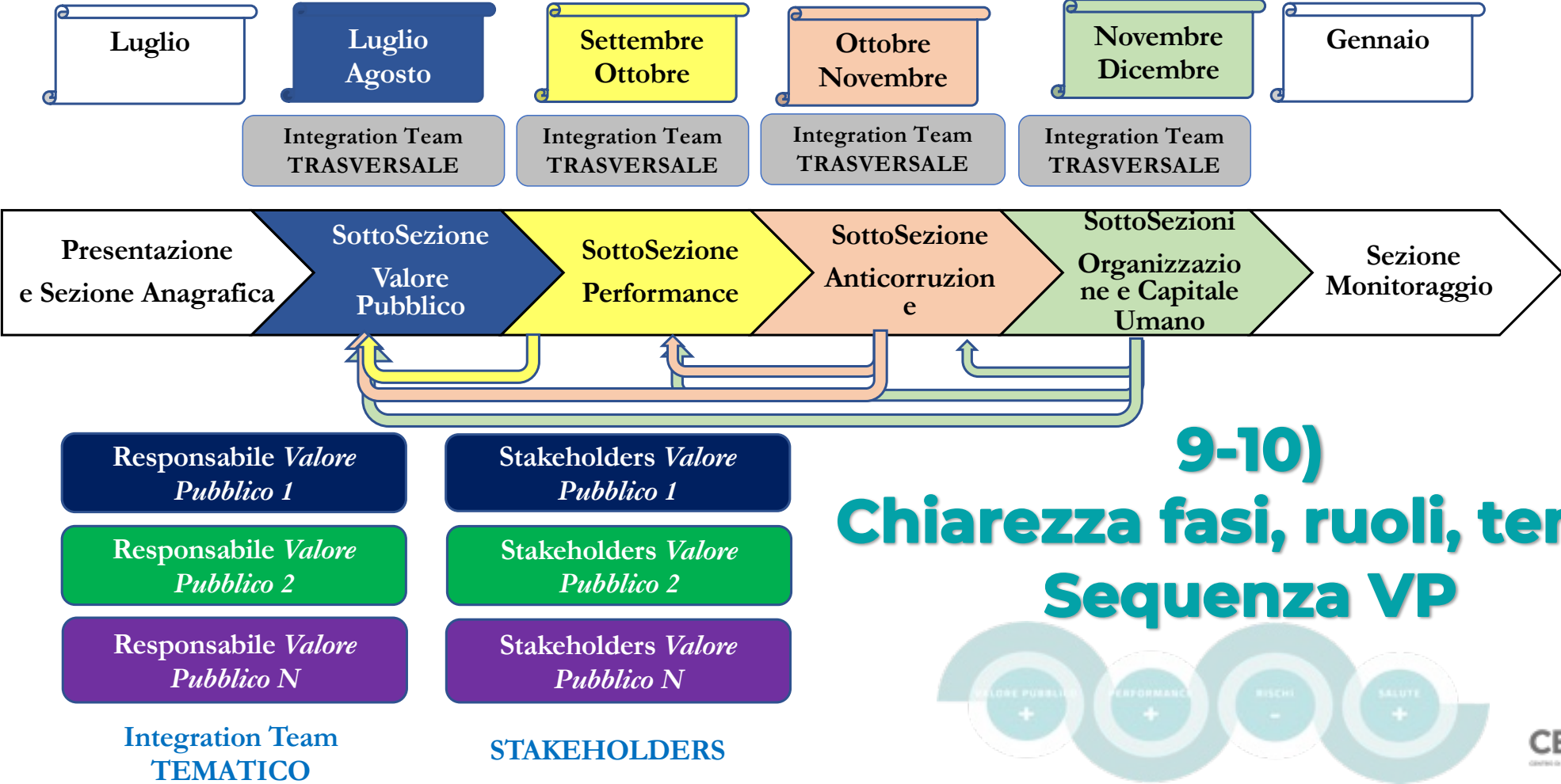
26



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

I Criteri di qualità del PROCESSO

La qualità finale del documento dipende dalla qualità del **processo** di predisposizione





OSSERVATORIO sulla qualità dei PIAO dei MINISTERI



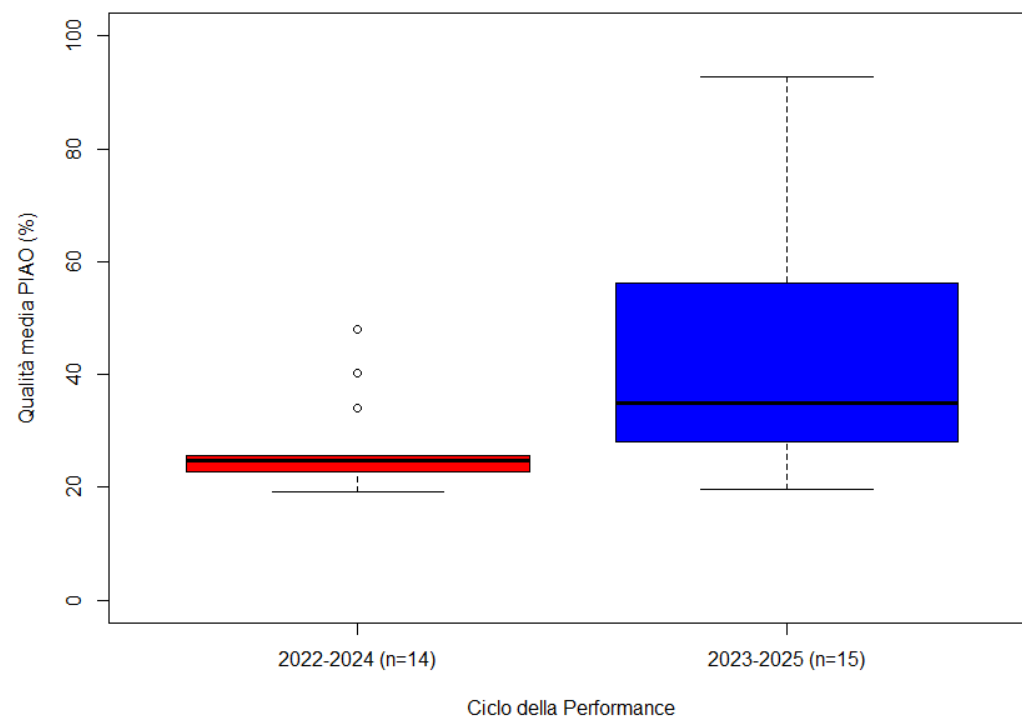
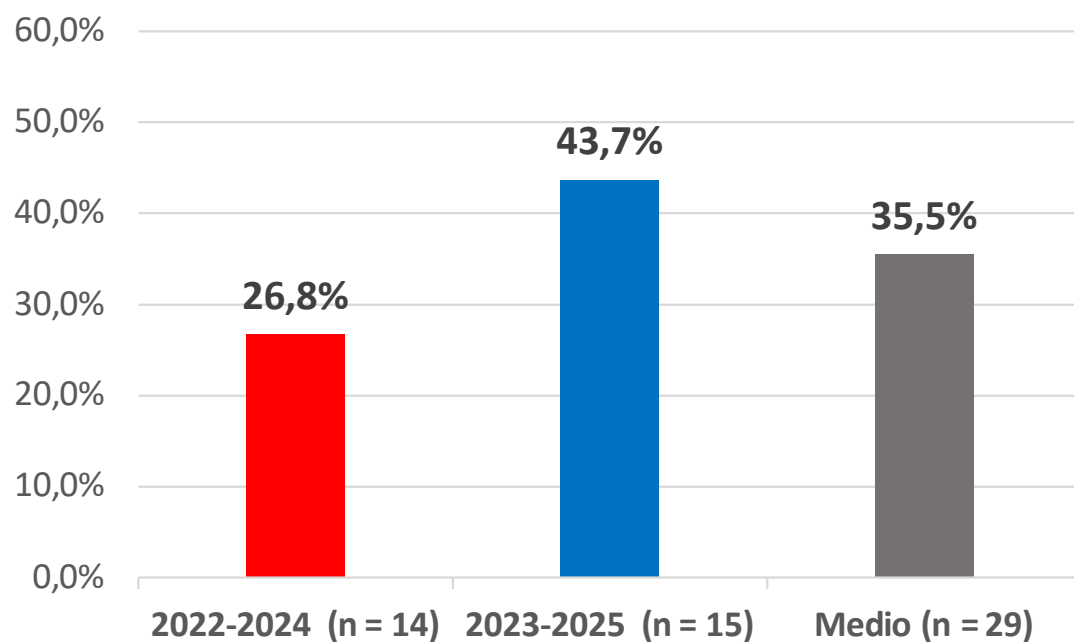
Università
degli Studi
di Ferrara

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO

Qualità media complessiva dei PIAO dei Ministeri

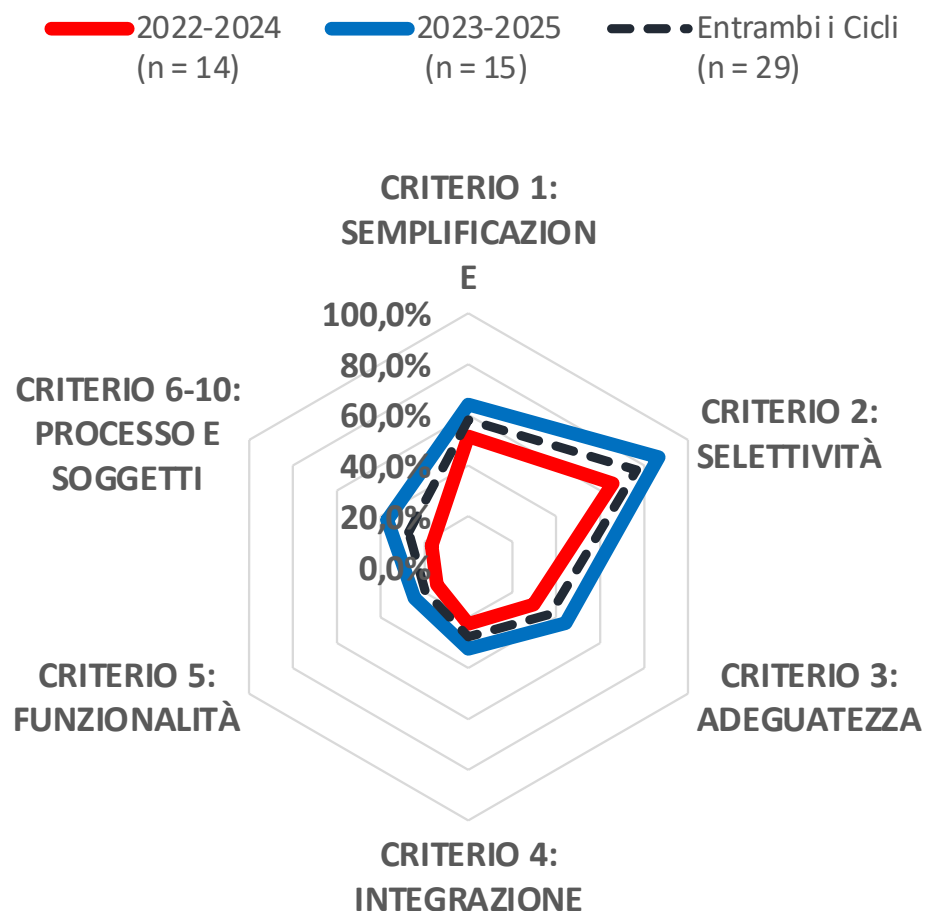
Qualità media PIAO Ministeri



Qualità media PIAO per singolo Ministero

Ministero	2022-2024 (n = 14)	2023-2025 (n = 15)	Delta 2023-2022 (n = 29)
MUR	22,7%	92,8%	+70,1%
MEF	40,2%	66,9%	+26,7%
MLPS	23,4%	61,3%	+37,8%
MIT	22,7%	56,0%	+33,3%
MIMIT	48,1%	48,1%	0,0%
MIM	34,0%	47,1%	+13,1%
MT	25,3%	34,9%	+9,6%
MINT	24,7%	34,8%	+10,1%
MIC	25,5%	33,3%	+7,8%
MG	19,8%	30,6%	+10,7%
MDIF	24,6%	25,7%	+1,1%
MASAF	19,6%	25,2%	+5,6%
MASE	19,2%	22,9%	+3,8%
MSAL	24,8%	19,6%	-5,2%
MAECI	-	56,3%	-
MEDIA	26,8%	43,7%	16,0%

Qualità del PIAO per Criterio



CRITERIO	2022-2024 (n = 14)	2023-2025 (n = 15)	Medio (n = 29)	Delta (2023 - 2022)
CRITERIO 1: SEMPLIFICAZIONE	51,4%	64,0%	57,9%	12,6%
CRITERIO 2: SELETTIVITÀ	65,7%	86,7%	76,6%	21,0%
CRITERIO 3: ADEGUATEZZA	29,7%	44,4%	37,3%	14,7%
CRITERIO 4: INTEGRAZIONE	22,5%	32,3%	27,6%	9,8%
CRITERIO 5: FUNZIONALITÀ	14,3%	24,7%	19,7%	10,4%
CRITERIO 6-10: PROCESSO E SOGGETTI	16,8%	37,0%	27,2%	20,2%



OSSERVATORIO sulla qualità dei PIAO delle Province



Università
degli Studi
di Ferrara

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO

PROGETTO «UPIAO»

PROGETTO



“Analisi della qualità dei PIAO

e proposte di Linee Guida ad hoc

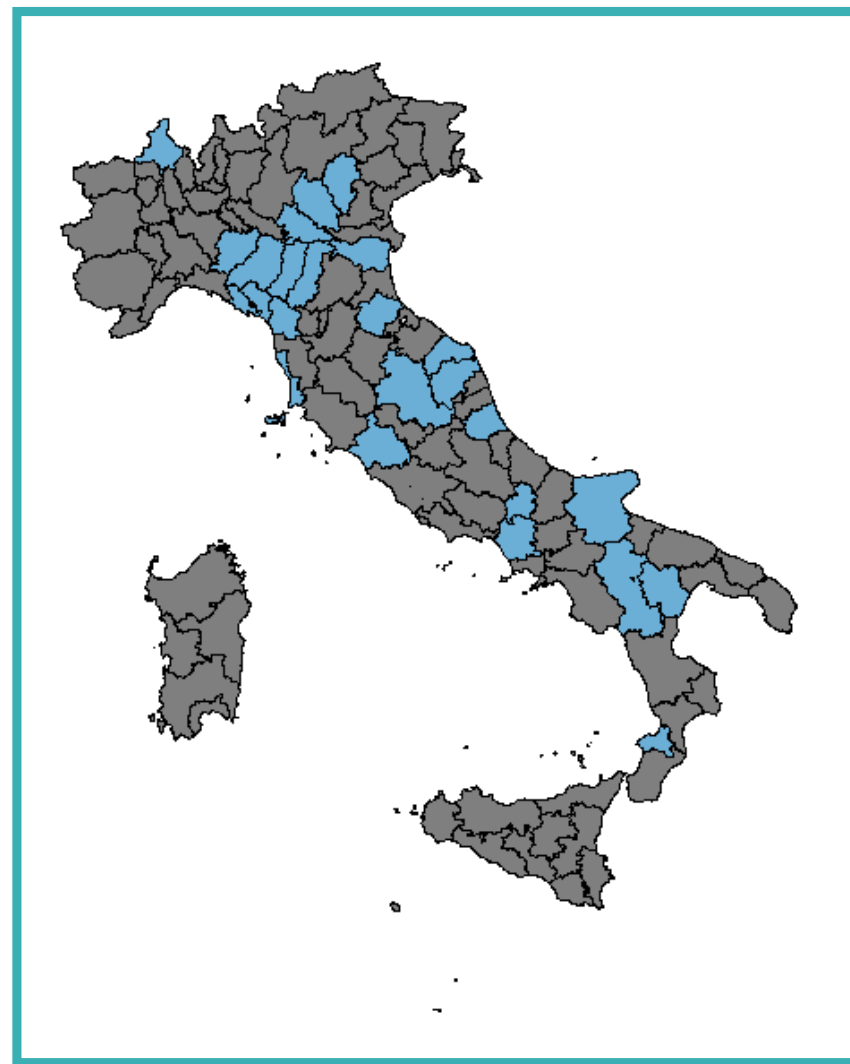
con riferimento alle Province italiane delle Regioni a Statuto ordinario”

OSSERVATORIO PIAO DELLE PROVINCE: *CAMPIONE*

La scelta del **campione di riferimento**

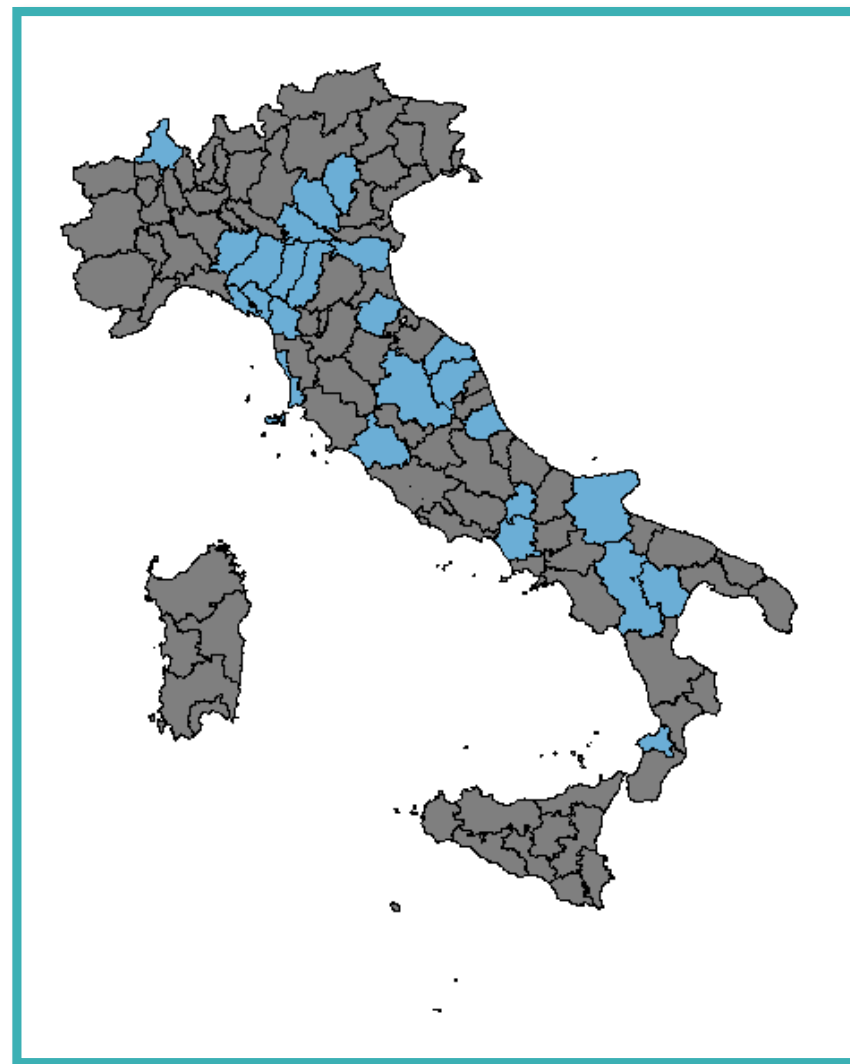
Criteri di inclusione

- Province che abbiano approvato i PIAO 2022-2024 e 2023-2025 entro la data del **15/06/2023**
- Presenza di almeno **una provincia per ogni Regione** a Statuto Ordinario



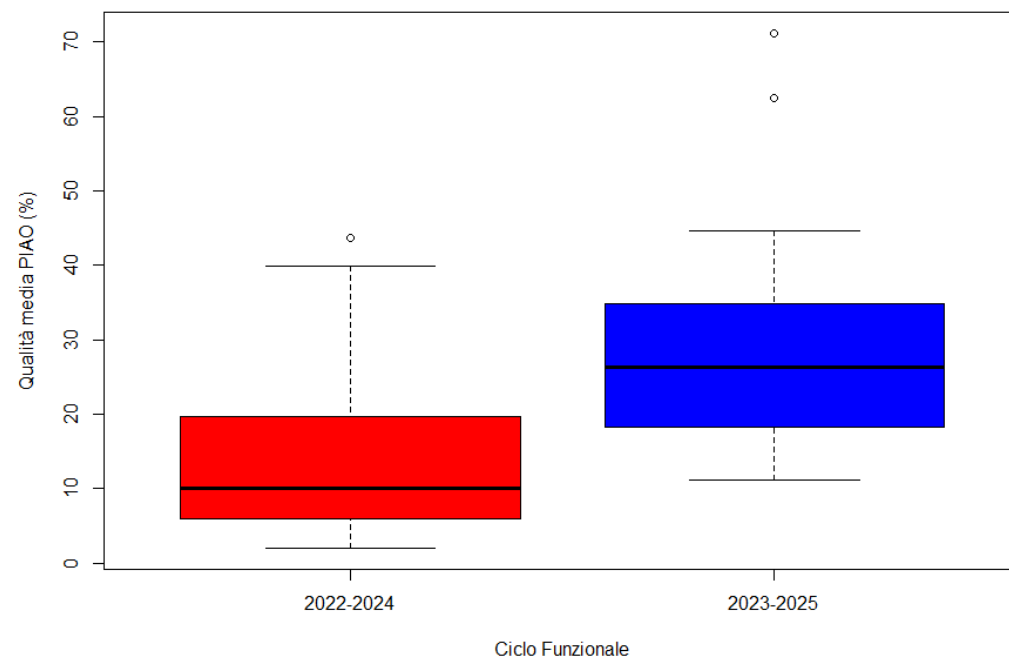
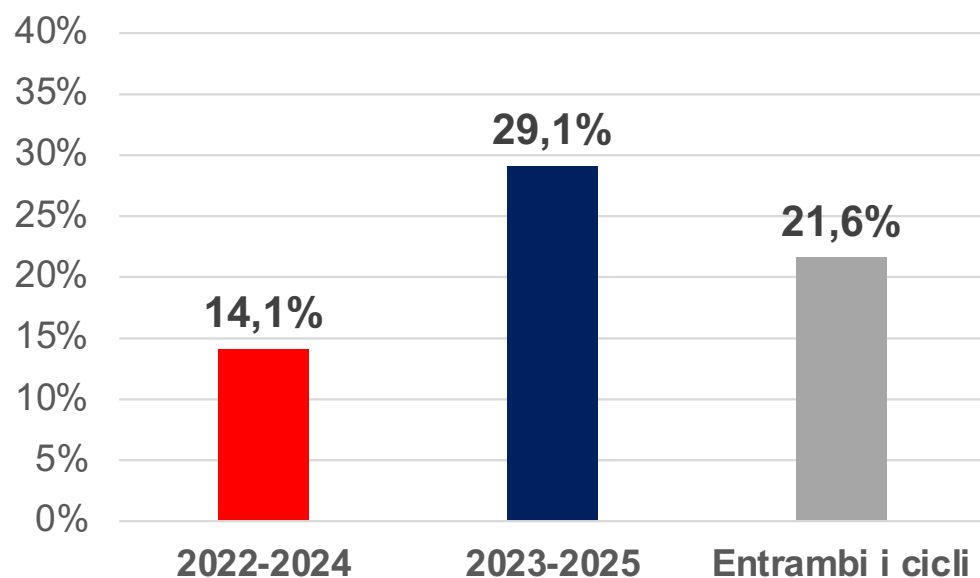
OSSERVATORIO PIAO DELLE PROVINCE: *CAMPIONE*

REGIONE	PROVINCIA
ABRUZZO	TERAMO
BASILICATA	POTENZA
	MATERA
CALABRIA	VIBO VALENTIA
CAMPANIA	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



OSSERVATORIO PIAO DELLE PROVINCE: *RISULTATI*

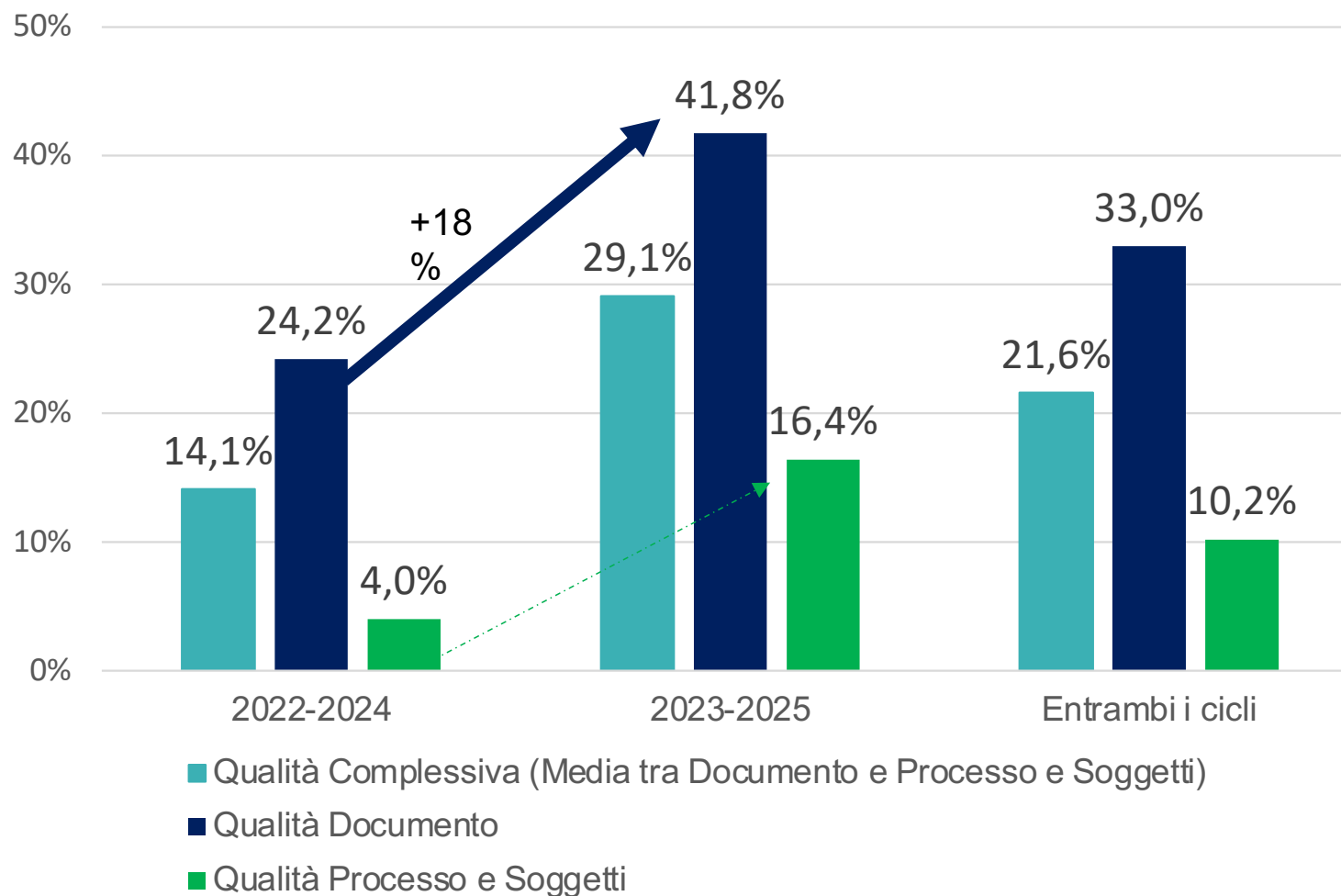
Qualità Media dei PIAO delle Province



La qualità complessiva dei PIAO (Documento + Processo + Soggetti) fa registrare una significativa variazione in media tra i due cicli (+15%), evidenziando un deciso miglioramento rispetto al ciclo di partenza

OSSERVATORIO PIAO DELLE PROVINCE: *RISULTATI*

Qualità Media dei PIAO delle Province



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

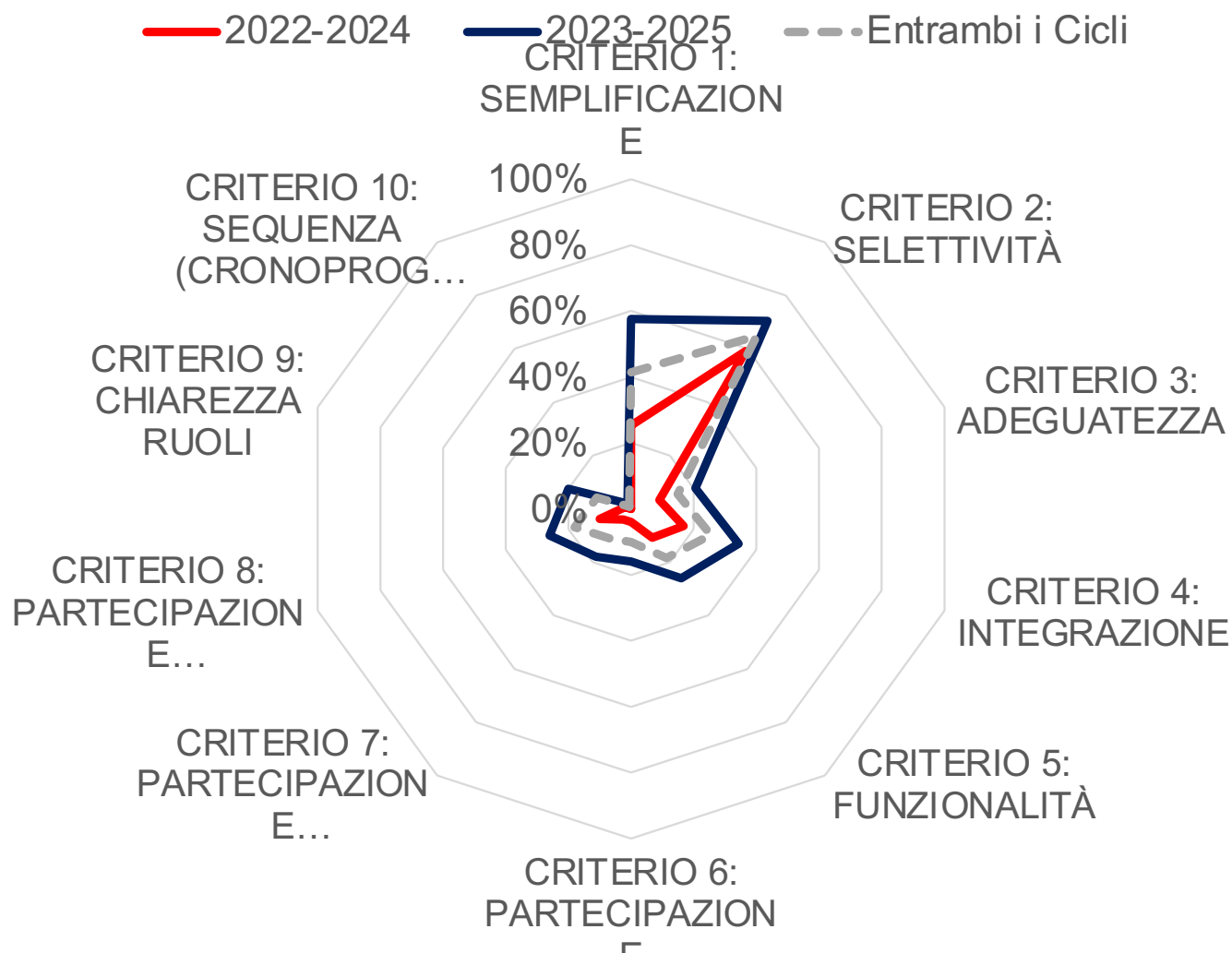
Focalizzandoci
sulla qualità
di processo e soggetti
il miglioramento si
riduce al 12,4%

OSSERVATORIO PIAO DELLE PROVINCE: *RISULTATI*

PROVIN CIA	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

OSSERVATORIO PIAO PROVINCE: *RISULTATI (PER CRITERIO)*



- **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 (PER CRITERIO)*

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%

Nel ciclo 2023-2025, i criteri di semplificazione e selettività registrano i livelli di qualità più alti.

I miglioramenti più consistenti tra i due cicli si riconducono alla semplificazione, alla chiarezza dei ruoli e all'integrazione

Modulo 2:

SottoSezione «Valore Pubblico»

Enrico DEIDDA GAGLIARDO

21.09.2023



**Università
degli Studi
di Ferrara**

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

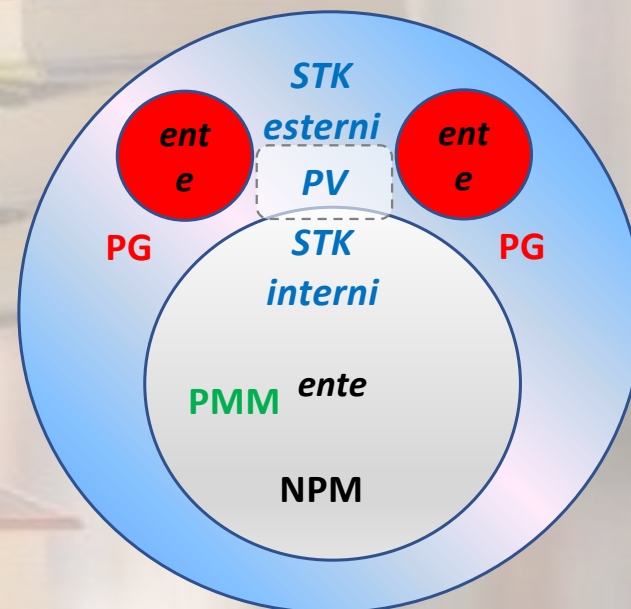
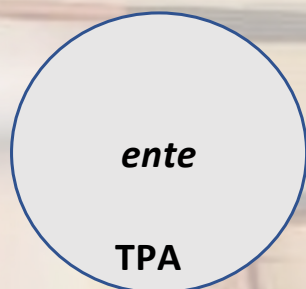
CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO

CHE COSA E' il Valore Pubblico?

La prospettiva scientifica



- *TRADITIONAL PUBLIC ADMINISTRATION -TPA-*
- *NEW PUBLIC MANAGEMENT -NPM-*
- *PERFORMANCE MANAGEMENT -PM-*
- ***PUBLIC VALUE -PV-***
- *PUBLIC GOVERNANCE -PG-*



Vi sono approcci scientifici che, **direttamente** o **indirettamente**, si sono occupati del **concetto di Valore Pubblico**:

- **Traditional Public Administration (TPA)**, nato sul finire del XIX secolo (Wilson) e all'inizio del successivo (Weber);
- **New Public Management (NPM)** nella seconda metà degli anni '80 (Hood);
- **Public Performance Management and Measurement (PPMM)** nato a fine anni '80 (Bouckaert, Balk e Bronner)
- **Public Governance (PG)** nel decennio successivo (Rhodes, Kickert, Kooiman, Van Vliet);
- **Public Value Management (PVM)**, nato a metà degli anni '90 (Moore).

CHE COSA E' il Valore Pubblico?

La prospettiva istituzionale



Assessment Nazionale Anticorruzione

Indirizzo e Stato del 17 novembre 2017

Piano Nazionale Anticorruzione 2019



Il Valore Pubblico nella prospettiva del DFP

Per Valore Pubblico si intende:

il livello di **BENESSERE**

economico, sociale, ambientale (e sanitario) dei
cittadini, creato da un'amministrazione pubblica
(o co-creato da una filiera di PA e organizzazione
private e no profit).



Linee guida per il Sistema di
Misurazione e Valutazione della
performance

Ministeri

N. 2
Dicembre 2017



Linee guida sulla valutazione
partecipativa nelle
amministrazioni pubbliche

N. 4
Novembre 2019





Il Valore Pubblico nella prospettiva dell'ANAC

63

Principi finalistici

Orizzonte del Valore Pubblico

La gestione del rischio deve contribuire alla generazione di Valore Pubblico,

inteso come il miglioramento del livello di benessere
delle comunità di riferimento delle PA,

mediante la riduzione del rischio di erosione del Valore Pubblico
a seguito di fenomeni corruttivi.

Il Valore Pubblico nella prospettiva dell'ANAC

64

In particolare, per le amministrazioni che adottano il PIAO, nella **mappatura dei processi** occorre considerare sicuramente anche quelli **relativi al raggiungimento degli obiettivi di performance volti ad incrementare il “Valore Pubblico”** e, in generale, quelli che afferiranno alle risorse del PNRR.

La mappatura dei processi è stata svolta anche con riguardo ai processi volti al raggiungimento degli obiettivi finalizzati ad incrementare il **Valore Pubblico**, *inteso come benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale a favore dei cittadini e del tessuto produttivo?*



Si ritiene che le **amministrazioni con un organico con meno di 50 dipendenti possano effettuare la mappatura** dei processi nelle aree a rischio corruttivo indicate all'art. 1, co. 16, della legge 190/2012 (autorizzazione/concessione, contratti pubblici, concessione ed erogazione di contributi, concorsi per l'assunzione del personale e progressioni di carriera) nonché di quei **processi** nelle aree che caratterizzano la specifica attività dei singoli enti che siano **valutati di maggior rilievo per il raggiungimento degli obiettivi di performance a protezione del Valore Pubblico**.

Il Valore Pubblico nella prospettiva dell'ANAC

65

ANAC sostiene che, se le attività delle pubbliche amministrazioni hanno come orizzonte quello del Valore Pubblico, le **misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza** sono **essenziali** per conseguire tale obiettivo e **per contribuire alla sua generazione e protezione mediante la riduzione del rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi.**

Va privilegiata una **nozione ampia di Valore Pubblico** intesa come *miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, dei destinatari di una politica o di un servizio*. Si tratta di un concetto che non va limitato agli obiettivi finanziari/monetizzabili ma comprensivo anche di quelli socio-economici, che ha diverse sfaccettature e copre varie dimensioni del vivere individuale e collettivo.





Il Valore Pubblico nella prospettiva del CNEL

66

Il Valore Pubblico. Ovvero, come finalizzare le performance pubbliche verso il benessere dei cittadini e lo sviluppo sostenibile, a partire dalla cura della salute delle PA

Valore Pubblico, concepito come nuovo orizzonte delle performance delle PA e come volano per finalizzare queste ultime verso il benessere dei cittadini e verso lo sviluppo sostenibile, senza dimenticare di curare la salute dell'ente.



Il Valore Pubblico nella prospettiva del CNEL

67

Il modello di **Public Value Governance** poggia su quattro pilastri:

- I pilastro, di tipo politico: “*Public Value Policy*”
- II pilastro, di tipo manageriale: “*Public Value Management*”
- III pilastro, di tipo partecipativo: “*Public Value Participation*”
- IV pilastro, di tipo funzionale: “*Public Value Integration*”

Il **modello di Public Value Governance di ente** finalizza la programmazione, e tutto il ciclo delle performance, verso l’orizzonte della creazione di Valore Pubblico.

Per **Valore Pubblico, in senso stretto**, s’intende l’insieme equilibrato degli IMPATTI esterni prodotti dalle politiche dell’ente SUL livello di BENESSERE economico, sociale, ambientale e anche sanitario dei cittadini.

Il **modello di Public Value Governance di filiera** finalizza la programmazione, e tutto il ciclo delle performance, verso l’orizzonte della co-creazione e della co-produzione di Valore Pubblico.

Per **Valore Pubblico, in senso stretto**, s’intende l’insieme equilibrato degli IMPATTI esterni prodotti dalle politiche della filiera di PA, imprese e cittadini, SUL livello finale di BENESSERE economico, sociale, ambientale (e sanitario) dei cittadini.



Il Valore Pubblico nella prospettiva del CNEL

68

Il PIAO: come programmare in modo semplificato, adeguato, integrato e finalizzato alla creazione di Valore Pubblico

Un ente crea *Valore Pubblico in senso stretto* quando impatta in modo migliorativo sulle singole prospettive settoriali del benessere rispetto alla loro baseline (**IMPATTI**), ma soprattutto quando impatta in modo migliorativo rispetto al livello complessivo e multidimensionale del benessere (**IMPATTO DEGLI IMPATTI**).

Un ente crea *Valore Pubblico in senso ampio* quando, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura la salute delle risorse e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti, misurabili anche tramite BES e SDGs (**PERFORMANCE DELLE PERFORMANCES**). *Il Valore Pubblico si crea programmando obiettivi operativi specifici (e relativi indicatori performance di efficacia quanti-qualitativa e di efficienza economico-finanziaria, gestionale, produttiva, temporale) e obiettivi operativi trasversali come la semplificazione, la digitalizzazione, la piena accessibilità, le pari opportunità e l'equilibrio di genere, funzionali alle strategie di generazione del Valore Pubblico.*



Il Valore Pubblico nella prospettiva del CNEL

69

La qualità dei PIAO dei Ministeri

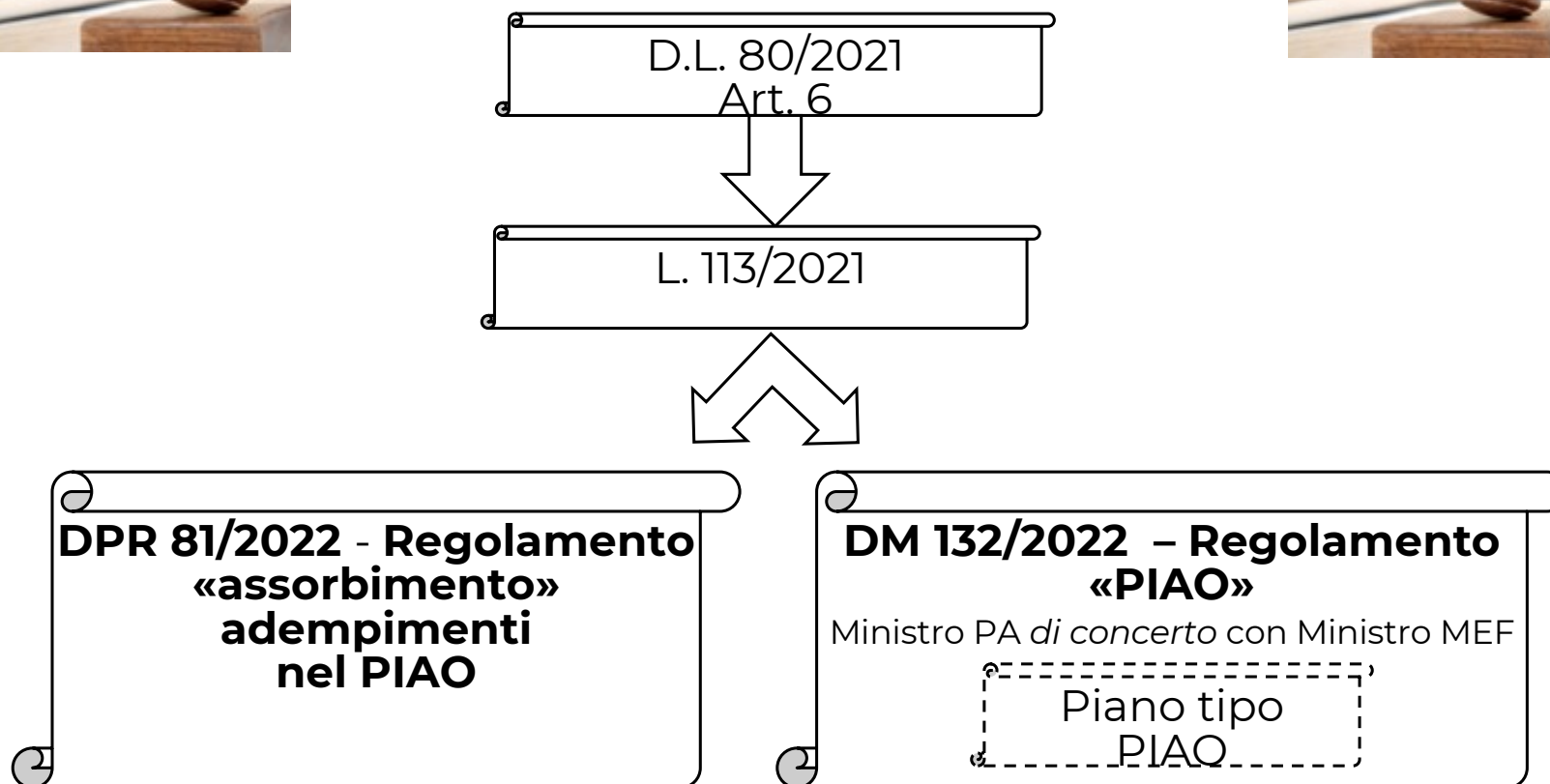
Il concetto di VP costituisce la “stella polare” del PIAO, divenendo l’input del processo di predisposizione e il punto di riferimento per la compilazione di ogni Sezione e Sottosezione. Tale concetto può essere declinato secondo tre accezioni (Valore settoriale, Valore Pubblico in senso stretto, Valore Pubblico in senso ampio).

- Una PA crea **Valore settoriale** quando impatta in modo migliorativo sulle singole prospettive del benessere dei propri stakeholders, rispetto alla loro baseline (**IMPATTI SETTORIALI**); quindi, per Valore settoriale s’intende il benessere addizionale settoriale rispetto al livello iniziale, in specifiche dimensioni economiche o sociali, di benessere (*si pensi ad una politica di sviluppo economico*).
- Una PA crea **Valore Pubblico in senso stretto** quando impatta in modo migliorativo rispetto al livello complessivo e multidimensionale del benessere dei propri stakeholders (**IMPATTO DEGLI IMPATTI o impatto medio**); per VP in senso stretto s’intende il benessere addizionale medio complessivo rispetto ad una determinata baseline, in tutte le componenti di benessere considerate (*si pensi ad una politica di sviluppo economico bilanciata con una di rispetto ambientale*).
- Una PA crea **Valore Pubblico in senso ampio** quando, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura la salute delle risorse e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti (**PERFORMANCE DELLE PERFORMANCES**); per VP in senso ampio s’intende il benessere addizionale medio complessivo rispetto alla baseline (impatto medio), ottenuto tramite il miglioramento delle performance a ciò funzionali (efficacia media ed efficienza media), a partire dal miglioramento delle diverse dimensioni di salute delle risorse funzionali (salute media delle risorse) (*si pensi ad una politica di sviluppo economico bilanciata con una politica di rispetto ambientale, perseguita tramite livelli medi di salute delle risorse funzionali a migliorare le performance e a livelli medi delle performance di efficacia e di efficienza funzionali a perseguire livello medio di impatto tra benessere economico e ambientale*).

CHE COSA E' il Valore Pubblico?

La prospettiva normativa





La **sotto-sezione Valore Pubblico** rappresenta la vera innovazione sostanziale contenuta nel PIAO,⁷² configurandosi come orizzonte finale e catalizzatore degli sforzi programmatici dell'ente.

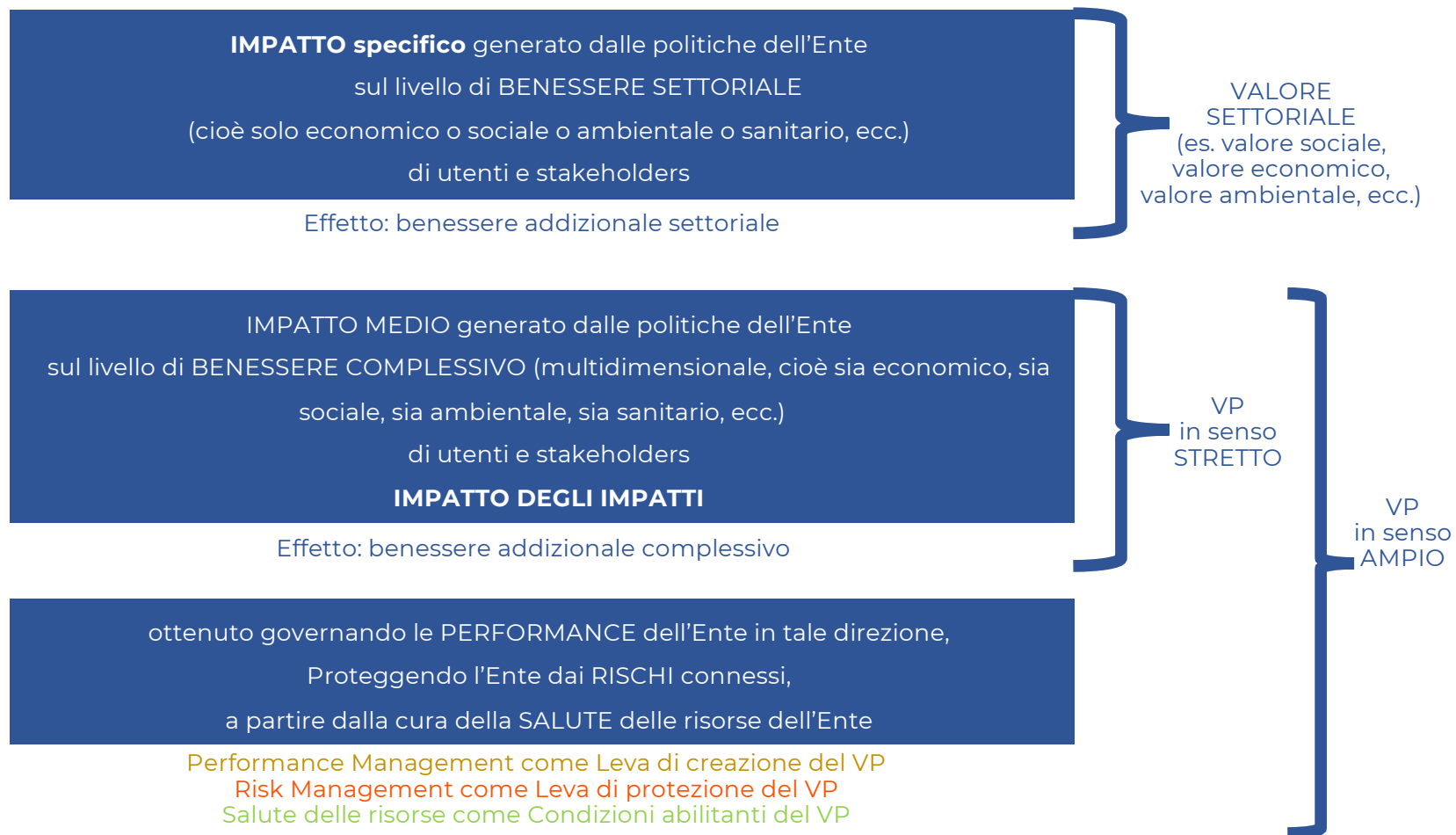
Obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa, *inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.*

Nella **SottoSezione Rischi corruttivi**, la **mappatura dei processi**, per individuare le criticità che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività, espongono l'amministrazione a rischi corruttivi con **particolare attenzione ai processi per il raggiungimento degli obiettivi di performance volti a incrementare il Valore Pubblico.**

Le PA con meno di 50 dipendenti, procedono alle attività di cui all'articolo 3, comma 1, lettera c), n. 3), per la mappatura dei processi, limitandosi all'aggiornamento di quella esistente all'entrata in vigore del presente decreto considerando, ai sensi dell'articolo 1, comma 16, della legge n. 190 del 2012, quali aree a rischio corruttivo, quelle relative a: a) *autorizzazione/concessione*; b) *contratti pubblici*; c) *concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi*; d) *concorsi e prove selettive*; e) **processi**, individuati dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) e dai responsabili degli uffici, **ritenuti di maggiore rilievo per il raggiungimento degli obiettivi di performance a protezione del Valore Pubblico.**

CHE COSA E' il Valore Pubblico?

La prospettiva dell'ente



CHE COSA E' il Valore Pubblico?

La prospettiva dell'ARPA

IMPATTO specifico generato dalle politiche dell'ARPA

sul livello di BENESSERE SETTORIALE

cioè solo ambientale (es. *sostenibilità*), solo sanitario (es. *tutela salute*) ,
solo sociale (es. *sicurezza del territorio*), solo economico (es. *valorizzazione risorse ambientali*)
di cittadini, imprese, PA e altri stakeholders

Effetto: benessere addizionale settoriale

VALORE
SETTORIALE
(es. valore ambientale,
valore sanitario, valore
sociale, valore
economico)

IMPATTO MEDIO generato dalle politiche dell'ARPA

sul livello di BENESSERE COMPLESSIVO

(*multidimensionale, cioè sia ambientale, sia sanitario, sia economico, sia sociale, ecc.*)
di cittadini, imprese, PA e altri stakeholders

IMPATTO DEGLI IMPATTI

Effetto: benessere addizionale complessivo

VP
in senso
STRETTO

VP
in senso
AMPIO

ottenuto governando le PERFORMANCE dell'ARPA in tale direzione,

Proteggendo l'ARPA dai RISCHI connessi,

a partire dalla cura della SALUTE delle risorse dell'ARPA

Performance Management come Leva di creazione del VP

Risk Management come Leva di protezione del VP

Salute delle risorse come Condizioni abilitanti del VP

PA	politica	salute	anticorruzione	economicità	efficienza	efficacia	impatto
Ministero	Mobilità sostenibile						- emissioni CO ²
Regione	Sviluppo economico						+ € fatturato imprese
Comune	Asili nido						+ famiglie soddisfatte
CCIAA	Digitalizzazione imprese						+ imprese digitalizzate
Università	Didattica						+ studenti laureati che entro 1 anno trovano un lavoro coerente con corso di studi
EPR	Ricerca						+ qualità ricerca + utilizzo output di ricerca da Ministero vigilante...
Azienda ospedaliera	COVID						+ ricoverati guariti

Che cosa è il Valore Pubblico (*prospettiva ente*)?

76

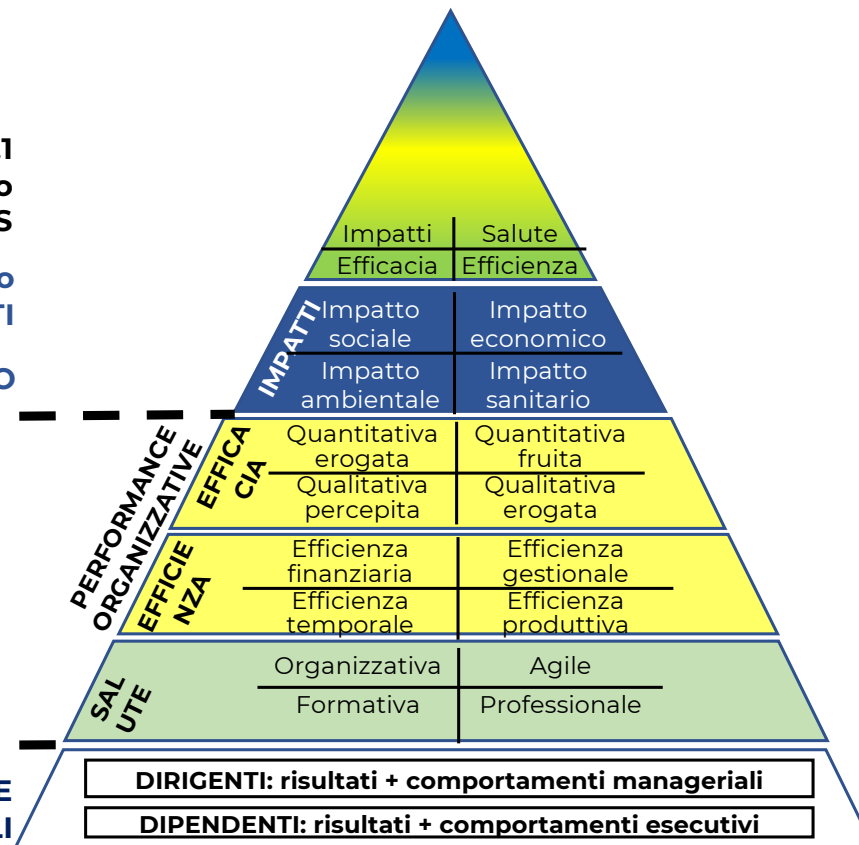
SottoSezione 2.1

Valore Pubblico in senso ampio
o PERFORMANCE DELLE PERFORMANCES

Valore Pubblico in senso stretto
o IMPATTO DEGLI IMPATTI

Valore settoriale o IMPATTO SPECIFICO

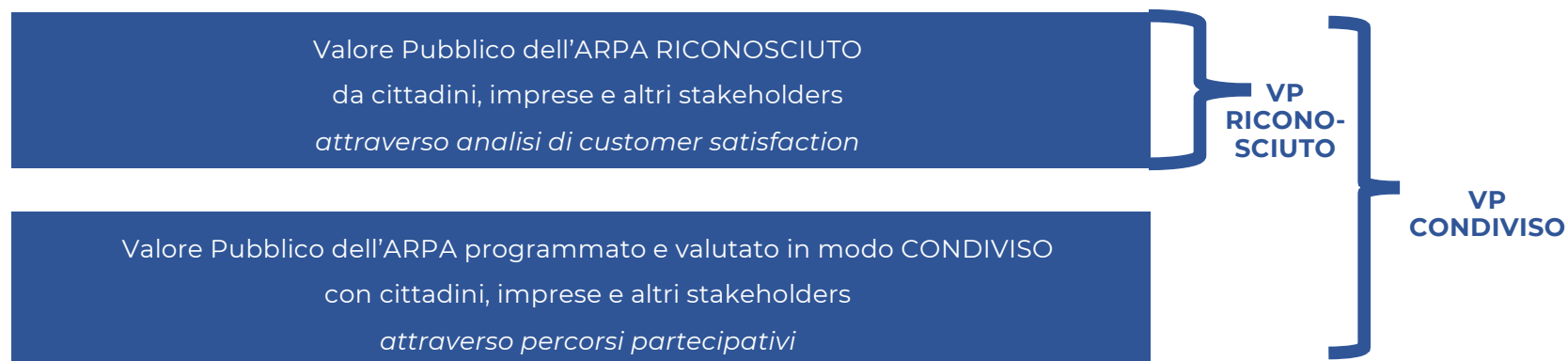
**PERFORMANCE
INDIVIDUALI**



La PIRAMIDE del Valore Pubblico

3) CHE COSA E' il Valore Pubblico? *La prospettiva degli stakeholders*





Individual Work

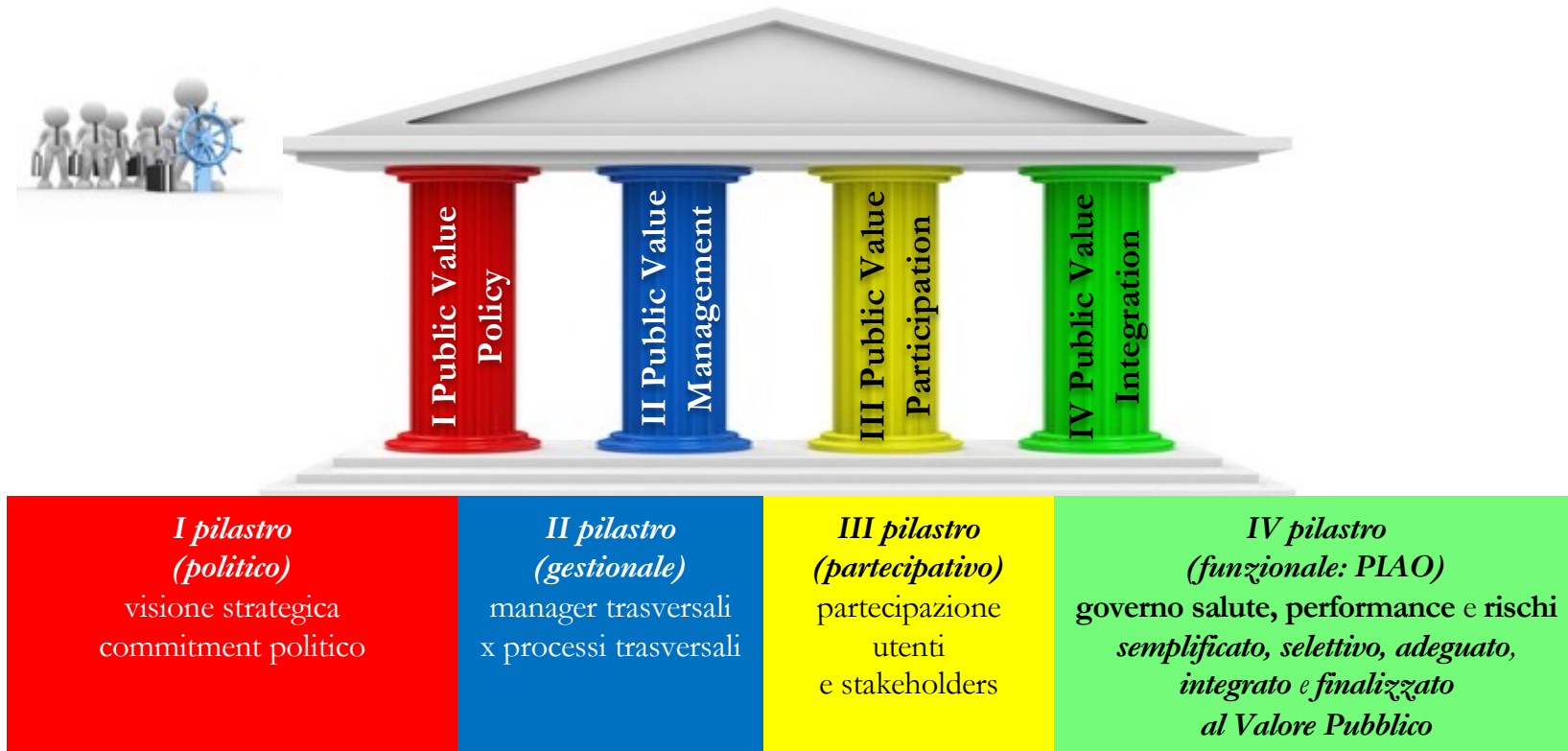
www.menti.com

*Quale coinvolgimento degli
stakeholders nel mio ente?*



Come si GOVERNA il Valore Pubblico?

Il modello di Public Value Governance



Il Modello di “**Public Value Governance**” di ente
consente di governare le performance dell’ente verso la creazione di Valore Pubblico.

Il Modello di “**Public Value COLLABORATIVE Governance**”
consente di governare le performance delle filiere e dei networks complessi (PA, privati, No profit)
verso la co-creazione di VP.

4) COME SI PIANIFICA, MISURA, RENDICONTA E RAPPRESENTA il Valore Pubblico? L'orizzonte del processo di P&C



Come si PROGRAMMANO e si MISURANO gli impatti settoriali?
IMPATTI SETTORIALI

82

	Benessere	Valore settoriale
A)	Identificabile con una singola dimensione d'impatto	Misurabile in termini di impatto settoriale

	Tempo di realizzazione	Governabilità da parte dell'ente
Misurare l'impatto significa misurare l'effetto di una missione, di una strategia, di un obiettivo, di un progetto	Medio-lungo	Bassa
Misurare la performance significa misurare la causa dell'effetto della missione, della strategia, dell'obiettivo, del progetto programmati	Breve	Alta

	Benessere	Valore settoriale
A)	Identificabile con una singola dimensione d'impatto	Misurabile in termini di impatto settoriale

A) Quando il *benessere* si può ricondurre ad una *singola dimensione di impatto*,
il *Valore Pubblico* si potrebbe misurare in termini di *benessere specifico o impatto settoriale*:

ESEMPIO: *Ente Territoriale che intenda perseguire lo sviluppo economico del territorio tramite strategie di finanziamenti o agevolazioni alle imprese*

Esempio
Ente
Territorial
e

**Per misurare l'impatto in modo adeguato occorre
prima individuare gli stakeholders,
e poi misurare misurare l'effetto (dal punto di vista sociale, economico, ecc.)
di una missione, di una strategia, di un obiettivo, di un progetto, ...
rispetto agli stakeholders individuati**

Stakeholders	Impatti ECONOMICI
Ente Territoriale	+ indotto economico per il territorio
Imprese	+ fatturato

Per misurare l'impatto in modo adeguato si possono utilizzare i BES (*gli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile*)

84

bes
benessere equo sostenibile

Il benessere equo e sostenibile (BES) è un indice, sviluppato dall'ISTAT e dal CNEL, per valutare il progresso di una società non solo dal punto di vista economico, come ad esempio fa il PIL, ma anche sociale e ambientale e corredato da misure di disuguaglianza e sostenibilità.

COS'È
BES è un progetto avviato da ISTAT e da CNEL a partire dal 2010. Il primo rapporto è stato pubblicato nel 2013.

CHI

- **Comitato d'indirizzo** ha elaborato una definizione condivisa di progresso attraverso 12 domini
- **Commissione scientifica** ha selezionato gli indicatori per ogni dominio nei primi mesi del 2012

COME

Consultazione pubblica:

- Indagine multiscopo per definire l'importanza dei domini del benessere
- Questionario online
- Blog
- Incontri regionali

Sistema articolato in **12 DOMINI** che hanno diretto impatto sul benessere e che misurano gli elementi funzionali al miglioramento dello stesso

 SALUTE	 ISTRUZIONE E FORMAZIONE	 LAVORO E TEMPI DI VITA	 BENESSERE ECONOMICO	 RELAZIONI SOCIALI	 POLITICA E ISTITUZIONI
 SICUREZZA	 BENESSERE SOGGETTIVO	 PAESAGGIO E PATRIMONIO	 AMBIENTE	 RICERCA E INNOVAZIONE	 QUALITÀ DEI SERVIZI

Gli *impatti delle politiche d'interesse nazionale* sul livello di benessere dei cittadini possono essere programmati, misurati, valutati dalle PA e certificati dall'ISTAT tramite i BES, ovvero gli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile riconducibili a 12 domini:

Per misurare l'impatto in modo adeguato si possono utilizzare gli SDGs (*Sustainable Development Goals*).



I 17 obiettivi di sviluppo sostenibile sono articolati in 169 target specifici e riguardano sia i Paesi sviluppati che i Paesi in via di sviluppo che si sono impegnati a rispettarli.

Sottosezione “Valore Pubblico”														
ANALISI DI CONTESTO					1) Basso livello di occupazione 2) in un contesto di disagio economico, caratterizzato da 3) elevati livelli di inquinamento e da 4) un aumento di malattie									
VALORE PUBBLICO atteso (VALORE SETTORIALE: impatti settoriali)														
1) +occupazione di giovani tramite 2) +sviluppo economico di imprese turistiche con 3) -inquinamento ambientale e 4) -contagi da covid-19														
STRATEGIA					INDICATORI DI IMPATTO									
Cod.	Nome	Responsabil e	Utenti/ST K	Tempi	Dimensione	Formula		Baseline		Target		Risultato		Fonte
								Baseline assoluta		Target assoluto		Risultato assoluto		
N		N+3		N+3										
VP1	Finanziamenti "vincolati" ad imprese turistiche green e no-covid19 che assumono giovani under35, garantendo compensi minimi	Dott.ssa AZZURRA Dirigente Area turismo (composta da Ufficio turismo 1 e Ufficio turismo 2)	*Imprese turistiche *Giovani under 35	31.12. N+3	1) SOCIO- OCCUPAZION ALE	n. under 35 occupati		30.000		40.000		35.000		ISTAT
					2) ECONOMICA	€ indotto economico imprese turistiche		450.000		500.000		370.000		CCIAA
					3) AMBIENTALE	Tonnellate CO ² imprese turistiche		80		70		70		ARPA
					4) SANITARIA	Contagi in imprese turistiche		6.000		3.000		3.000		ASL

Come si PROGRAMMA e si MISURA il Valore Pubblico in senso stretto?
IMPATTO DEGLI IMPATTI

87

	Benessere		Valore Pubblico in senso stretto
A)	Identificabile con una singola dimensione d'impatto		Misurabile in termini di impatto settoriale
B)	Identificabile con più dimensioni d'impatto	B1) tra loro <i>sinergiche</i>	Misurabile in termini di equilibrio tra impatti compatibili
		B2) tra loro <i>in conflitto</i> in un determinato contesto o periodo (dilemma degli impatti)	Misurabile in termini di equilibrio ponderato o compromesso tra i diversi impatti in trade-off (impatto degli impatti)

	Benessere		Valore Pubblico in senso stretto
B)	Identificabile con più dimensioni d'impatto	B1) tra loro <i>sinergiche</i>	Misurabile in termini di equilibrio tra impatti compatibili

B1) quando le *molteplici dimensioni di impatto* sono tra loro sinergiche, si può misurare il *Valore Pubblico come equilibrio tra livelli di benessere compatibili*:

ESEMPIO: *Ente Territoriale che intenda perseguire lo sviluppo economico e sociale del territorio tramite strategie di finanziamenti o agevolazioni alle imprese*



Stakeholders	Impatti ECONOMICI	Impatti SOCIALI
Ente Territoriale	+ indotto economico	
cittadini		+ occupazione
imprese	+ fatturato	

	Benessere		Valore Pubblico in senso stretto
B)	Identificabile con più dimensioni d'impatto	B2) tra loro <i>in conflitto</i> in un determinato contesto o periodo (dilemma degli impatti)	Misurabile in termini di equilibrio ponderato o compromesso tra i diversi impatti in trade-off (impatto degli impatti)

B2) quando invece le *molteplici dimensioni d'impatto* sono *in conflitto tra loro in un determinato contesto o periodo*, si determina il c.d. *“trade-off degli impatti”*:

ESEMPIO: *Ente Territoriale che intenda perseguire lo sviluppo economico e sociale del territorio*

tramite strategie di finanziamenti o agevolazioni ad imprese,

senza attenzione alle emissioni inquinanti

Esempio
Ente
Territorial
e

Stakeholders	Impatti ECONOMICI	Impatti SOCIALI	Impatti AMBIENTALI	Impatti SANITARI
ente territoriale	+ indotto economico		+ inquinamento	+ malattie
cittadini		+ occupazione	+ inquinamento	+ malattie
imprese	+ fatturato		+ inquinamento	+ malattie

- Per creare VP, l'ente dovrebbe individuare prima l'**impatto prioritario** in quel contesto e periodo e poi le **soglie accettabili** nelle altre dimensioni di impatto.
- Il *Valore Pubblico* va ricercato e misurato come equilibrio ponderato o compromesso complessivamente migliorativo (impatto degli impatti) tra i diversi impatti settoriali rispetto alle proprie baseline.

ESEMPIO: *Ente Territoriale che intenda perseguire lo sviluppo economico e sociale del territorio,
tramite strategie di finanziamenti o agevolazioni ad imprese,
con attenzione alla limitazione delle emissioni inquinanti*

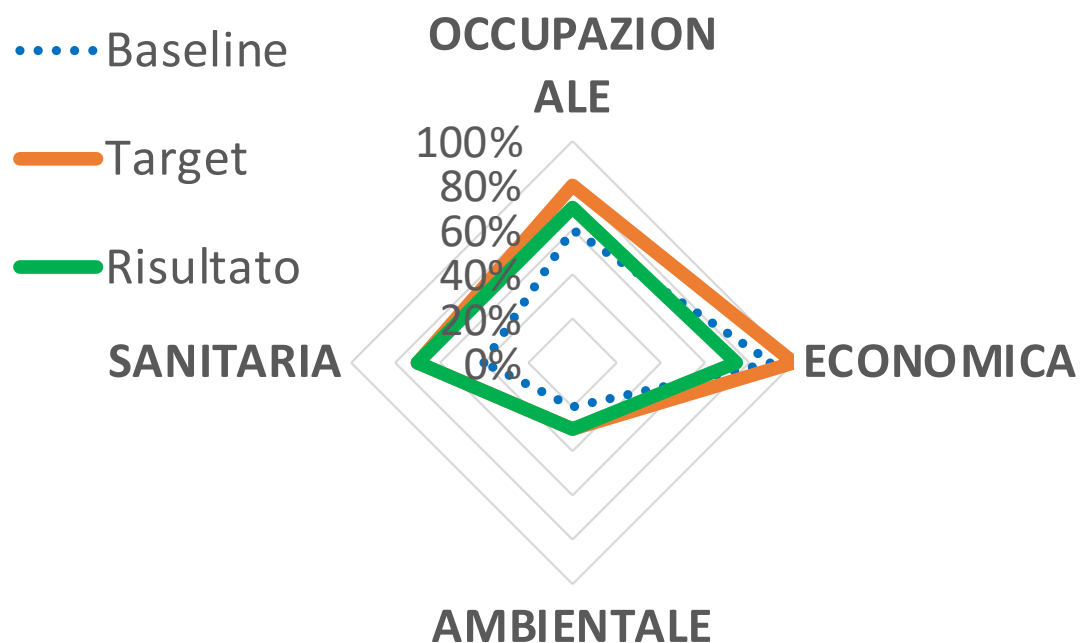
Esempio
Ente
Territorial
e

Stakeholders	Impatti ECONOMICI	Impatti SOCIALI	Impatti AMBIENTALI	Impatti SANITARI
ente territoriale	+ indotto economico		=/- inquinamento	=/- malattie
cittadini		+ occupazione	=/- inquinamento	=/- malattie
imprese	+ fatturato		=/- inquinamento	=/- malattie

Sottosezione “Valore Pubblico”																	
ANALISI DI CONTESTO					1) Basso livello di occupazione 2) in un contesto di disagio economico, caratterizzato da 3) elevati livelli di inquinamento e da 4) un aumento di malattie												
VALORE PUBBLICO atteso (IN SENSO STRETTO: impatto degli impatti)																	
1) +occupazione di giovani tramite 2) +sviluppo economico di imprese turistiche con 3) -inquinamento ambientale e 4) -contagi da covid-19											Valore Pubblico di partenza		Valore Pubblico atteso		Valore Pubblico creato		
											52,5%		70%		61%		
STRATEGIA					INDICATORI DI IMPATTO												
Cod.	Nome	Responsabil e	Utenti/ST K	Tempi	Dimensione	Formula	Dire zione	Scala di normalizzazione		Peso	Baseline		Target		Risultato		Fonte
											Baseline assoluta	Baseline su scala 0-100%	Target assoluto	Target su scala 0-100%	Risultato assoluto	Risultato su scala 0-100%	
								N			N+3		N+3				
VP1	Finanziamenti "vincolati" ad imprese turistiche green e no-covid19 che assumono giovani under35, garantendo compensi minimi	Dott.ssa AZZURRA Dirigente Area turismo (composta da Ufficio turismo 1 e Ufficio turismo 2)	*Imprese turistiche *Giovani under 35	31.12. N+3	1) SOCIO- OCCUPAZION ALE	n. under 35 occupati	pos	-	50.000		30.000	60%	40.000	80%	35.000	70%	ISTAT
					2) ECONOMICA	€ indotto economico imprese turistiche	pos	-	500.000		450.000	90%	500.000	100%	370.000	74%	CCIAA
					3) AMBIENTALE	Tonnellate CO ² imprese turistiche	neg	100	-		80	20%	70	30%	70	30%	ARPA
					4) SANITARIA	Contagi in imprese turistiche	neg	10.000	-		6.000	40%	3.000	70%	3.000	70%	ASL

Sottosezione “Valore Pubblico”																	
ANALISI DI CONTESTO					1) Basso livello di occupazione 2) in un contesto di disagio economico, caratterizzato da 3) elevati livelli di inquinamento e da 4) un aumento di malattie												
VALORE PUBBLICO atteso (IN SENSO STRETTO: impatto degli impatti)																	
1) +occupazione di giovani tramite 2) +sviluppo economico di imprese turistiche con 3) -inquinamento ambientale e 4) -contagi da covid-19											Valore Pubblico di partenza		Valore Pubblico atteso		Valore Pubblico creato		
											59%		77%		65%		
STRATEGIA					INDICATORI DI IMPATTO												
Cod.	Nome	Responsabil e	Utenti/ST K	Tempi	Dimensione	Formula	Dire zione	Scala di normalizzazione		Peso	Baseline		Target		Risultato		Fonte
											Baseline assoluta	Baseline su scala 0-100%	Target assoluto	Target su scala 0-100%	Risultato assoluto	Risultato su scala 0-100%	
								N			N+3		N+3				
VP1	Finanziamenti "vincolati" ad imprese turistiche green e no-covid19 che assumono giovani under35, garantendo compensi minimi	Dott.ssa AZZURRA Dirigente Area turismo (composta da Ufficio turismo 1 e Ufficio turismo 2)	*Imprese turistiche *Giovani under 35	31.12. N+3	1) SOCIO- OCCUPAZION ALE	n. under 35 occupati	pos	-	50.000	35%	30.000	60%	40.000	80%	35.000	70%	ISTAT
					2) ECONOMICA	€ indotto economico imprese turistiche	pos	-	500.000	30%	450.000	90%	500.000	100%	370.000	74%	CCIAA
					3) AMBIENTALE	Tonnellate CO ² imprese turistiche	neg	100	-	15%	80	20%	70	30%	70	30%	ARPA
					4) SANITARIA	Contagi in imprese turistiche	neg	10.000	-	20%	6.000	40%	3.000	70%	3.000	70%	ASL

VALORE PUBBLICO in senso stretto	Baseline	Target	Risultato
SOCIO-OCCUPAZIONALE	60%	80%	70%
ECONOMICA	90%	100%	74%
AMBIENTALE	20%	30%	30%
SANITARIA	40%	70%	70%



Il Valore Pubblico

può essere rappresentato
tramite il RADAR del Valore
Pubblico:

il RADAR rappresenta una
situazione di generazione di
valore quando

*il radar del VP creato
(risultati)*

è almeno in linea con il
radar del VP atteso (target)
e comunque esterno al *radar
del VP di partenza
(baseline)*.

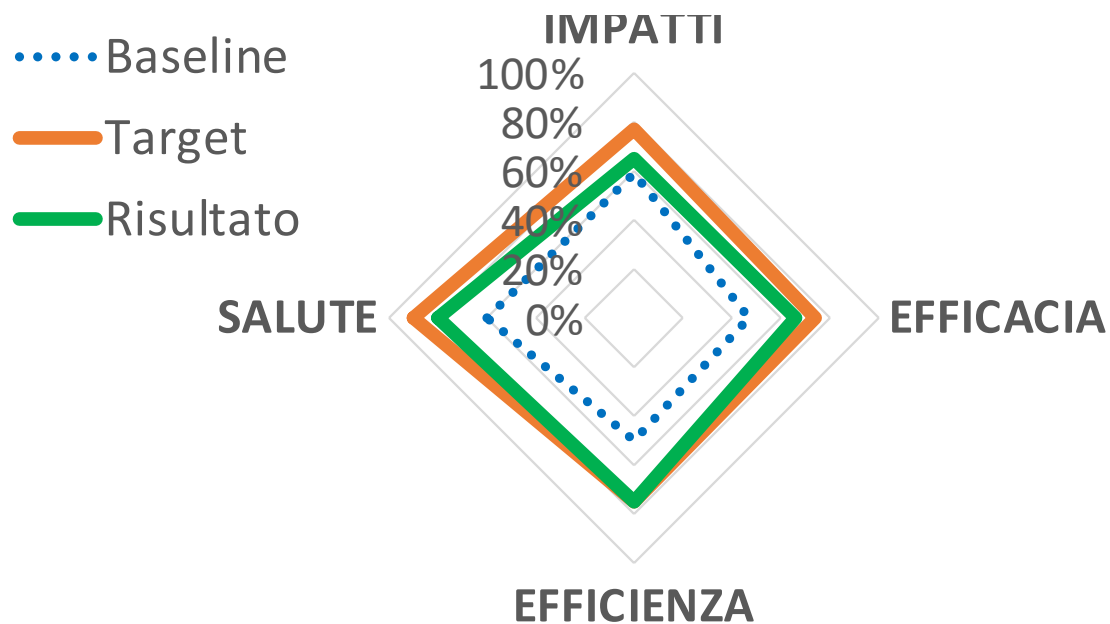
Come si PROGRAMMA e si MISURA il Valore Pubblico in senso ampio?

PERFORMANCE DELLE PERFORMANCES

94

Sottosezione “Valore Pubblico”											
Analisi di contesto		1) Basso livello di occupazione 2) in un contesto di disagio economico, caratterizzato da 3) elevati livelli di inquinamento e da 4) un aumento di malattie									
VALORE PUBBLICO atteso (IN SENSO AMPIO: performance delle performances)											
1) +occupazione di giovani tramite 2) +sviluppo economico di imprese turistiche con 3) -inquinamento ambientale e 4) -contagi da covid-19 DA REALIZZARE OPERATIVAMENTE TRAMITE <i>incremento quanti-qualitativo della domande e dell'offerta turistica (EFFICACIA), incremento delle velocità e produttività del processo di erogazione dei finanziamenti (EFFICIENZA), a partire dalla cura della SALUTE organizzativa e professionale delle risorse dell'ente</i>								Valore Pubblico di partenza	Valore Pubblico atteso	Valore Pubblico creato	
								55%	80%	72%	
Strategia					Indicatori di PERFORMANCE						
Cod.	Nome	Responsabile	Utenti/STK	Tempi	Dimensione	Formula	Direzione	Peso	Baseline	Target	Risultato
									Baseline su scala 0-100%	Target su scala 0-100%	Risultato su scala 0-100%
									100%		
									N	N+3	N+3
VP1	Finanziamenti "vincolati" ad imprese turistiche green e no-covid19 che assumono giovani under35, garantendo compensi minimi	Dott.ssa AZZURRA Dirigente Area turismo (composta da Ufficio turismo 1 e Ufficio turismo 2)	*Imprese turistiche *Giovani under 35	31.12. N+3	1, 2, 3, 4 IMPATTI	Impatto degli impatti o Impatto medio	pos	30%	59%	77%	65%
					EFFICACIA	Efficacia media	pos	20%	47%	74%	66%
					EFFICIENZA	Efficienza media	pos	20%	50%	75%	75%
					SALUTE	Salute media	pos	30%	60%	90%	80%

VALORE PUBBLICO atteso		Baseline	Target	Risultato
	IMPATTI	59%	77%	65%
	EFFICACIA	47%	74%	66%
	EFFICIENZA	50%	75%	75%
	SALUTE	60%	90%	80%



Il Valore Pubblico
 può essere rappresentato
 tramite il **RADAR del Valore**
 Pubblico:

il **RADAR** rappresenta una
 situazione di generazione di
 valore quando

il radar del VP creato
 (risultati)

è almeno in linea con il
radar del VP atteso (target)
 e comunque esterno al *radar*
del VP di partenza
 (baseline).

*CASI: IL VALORE PUBBLICO
DELLE CITTÀ METROPOLITANE*

L'OSSERVATORIO DEL VALORE PUBBLICO

IL VALORE PUBBLICO CREATO DALLE CITTÀ METROPOLITANE ITALIANE

Edizione 2022

A cura di

CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO

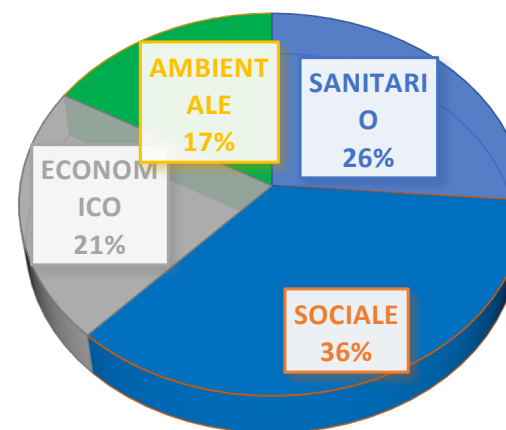
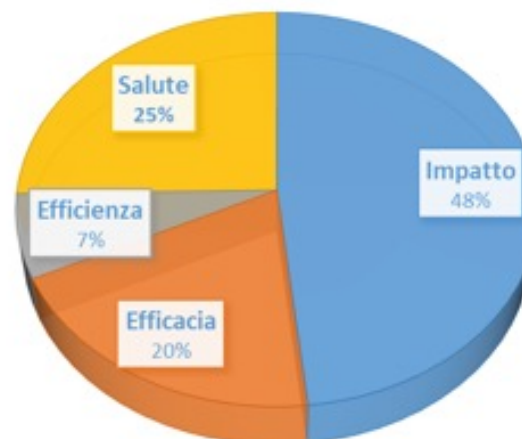


Ripartizione nelle **quattro dimensioni della performance** descritte nelle **LG 1/2017 e 2/2017** del **DFP** (VP in senso ampio)

L'insieme di indicatori per il calcolo del VP delle CM è costituito da **87 indicatori** (2022)

Gli indicatori sono stati selezionati sulla base dei seguenti **criteri**

1. Attendibilità della fonte
2. Riproducibilità dell'indicatore nel tempo
3. Cadenza dell'indicatore
4. Scarsa presenza di dati mancanti



RISULTATI 2022: IMPATTO SETTORIALE (ECONOMICO)

98

2017			2018			2019			2020		
Rank	Città	Indice	Rank	Città	Indice	Rank	Città	Indice	Rank	Città	Indice
1	Milano	89,7	1	Milano	88,4	1	Milano	88,4	1	Milano	88,6
2	Bologna	68,3	2	Bologna	68,8	2	Bologna	66,9	2	Bologna	64,3
3	Torino	62,7	3	Torino	59,5	3	Torino	58,7	3	Torino	58,7
4	Roma	55,8	4	Roma	55,6	4	Roma	55,0	4	Firenze	52,9
5	Firenze	54,2	5	Firenze	53,2	5	Firenze	54,4	5	Roma	52,7
6	Genova	50,1	6	Genova	48,6	6	Genova	49,5	6	Genova	48,8
7	Venezia	45,6	7	Venezia	44,0	7	Venezia	42,8	7	Venezia	43,3
8	Cagliari	36,5	8	Cagliari	33,5	8	Cagliari	30,7	8	Cagliari	31,7
9	Bari	27,7	9	Bari	28,5	9	Bari	30,2	9	Bari	30,6
10	Napoli	19,6	10	Napoli	19,6	10	Napoli	21,1	10	Napoli	20,1
11	Messina	13,7	11	Messina	15,1	11	Messina	11,5	11	Palermo	11,8
12	Palermo	12,7	12	Palermo	14,0	12	Palermo	10,1	12	Messina	10,9
13	Catania	9,2	13	Reggio Calabria	10,1	13	Catania	8,7	13	Reggio Calabria	10,7
14	Reggio Calabria	8,6	14	Catania	7,2	14	Reggio Calabria	7,5	14	Catania	8,0

RISULTATI 2022: IMPATTO SETTORIALE (SOCIALE)

99

2017			2018			2019			2020		
Rank	Città	Indice	Rank	Città	Indice	Rank	Città	Indice	Rank	Città	Indice
1	Bologna	81,0	1	Bologna	78,8	1	Bologna	78,8	1	Bologna	78,7
2	Firenze	76,1	2	Firenze	73,7	2	Milano	76,9	2	Firenze	73,3
3	Venezia	74,2	3	Milano	71,8	3	Firenze	76,4	3	Milano	72,4
4	Milano	71,9	4	Torino	70,5	4	Torino	72,2	4	Torino	70,1
5	Torino	68,8	5	Venezia	68,0	5	Venezia	71,6	5	Venezia	69,2
6	Genova	67,1	6	Genova	67,2	6	Genova	70,0	6	Genova	67,5
7	Roma	66,3	7	Roma	63,3	7	Roma	66,4	7	Roma	64,9
8	Cagliari	49,9	8	Cagliari	50,0	8	Cagliari	60,5	8	Cagliari	62,6
9	Bari	43,3	9	Bari	44,2	9	Bari	48,9	9	Bari	49,8
10	Messina	31,8	10	Reggio Calabria	30,0	10	Reggio Calabria	30,4	10	Reggio Calabria	33,0
11	Reggio Calabria	30,6	11	Messina	27,8	11	Catania	26,1	11	Messina	27,0
12	Catania	25,6	12	Catania	21,7	12	Messina	25,5	12	Palermo	26,0
13	Napoli	24,5	13	Palermo	21,1	13	Palermo	24,7	13	Catania	23,4
14	Palermo	23,3	14	Napoli	19,4	14	Napoli	21,3	14	Napoli	20,8

RISULTATI 2022: VP IN SENSO STRETTO

100

2017			2018			2019			2020		
RANK	Città	VP	RANK	Città	VP	RANK	Città	VP	RANK	Città	VP
1	Milano	69,7	1	Milano	68,7	1	Milano	70,0	1	Milano	69,2
2	Bologna	66,4	2	Bologna	68,2	2	Bologna	67,9	2	Torino	67,0
3	Torino	63,8	3	Torino	65,9	3	Firenze	66,6	3	Bologna	66,0
4	Firenze	62,6	4	Firenze	63,5	4	Torino	65,8	4	Firenze	62,4
5	Venezia	62,0	5	Roma	58,9	5	Roma	60,8	5	Roma	61,0
6	Roma	59,4	6	Venezia	58,7	6	Genova	58,2	6	Venezia	56,0
7	Genova	56,8	7	Genova	55,1	7	Venezia	55,3	7	Genova	54,9
8	Bari	55,0	8	Bari	51,8	8	Bari	54,7	8	Bari	53,4
9	Cagliari	50,4	9	Cagliari	50,6	9	Cagliari	53,2	9	Cagliari	51,8
10	Messina	40,2	10	Palermo	37,4	10	Reggio Calabria	36,2	10	Messina	39,4
11	Reggio Calabria	37,2	11	Reggio Calabria	37,1	11	Palermo	35,9	11	Reggio Calabria	39,1
12	Palermo	36,7	12	Messina	36,0	12	Messina	34,5	12	Palermo	38,7
13	Napoli	34,7	13	Napoli	33,1	13	Napoli	32,7	13	Napoli	32,5
14	Catania	31,5	14	Catania	31,3	14	Catania	32,4	14	Catania	29,9

RISULTATI 2022: VP IN SENSO AMPIO

101

2017			2018			2019			2020		
RANK	Città	VP	RANK	Città	VP	RANK	Città	VP	RANK	Città	VP
1	Bologna	65,0	1	Bologna	66,1	1	Bologna	65,8	1	Bologna	64,7
2	Milano	63,6	2	Milano	63,3	2	Milano	63,5	2	Milano	63,6
3	Venezia	62,3	3	Firenze	61,0	3	Firenze	63,2	3	Firenze	57,9
4	Firenze	61,2	4	Venezia	57,1	4	Venezia	55,7	4	Venezia	57,8
5	Torino	55,0	5	Torino	53,3	5	Roma	53,5	5	Roma	56,0
6	Roma	53,4	6	Roma	52,8	6	Torino	53,2	6	Torino	53,6
7	Cagliari	49,8	7	Cagliari	48,2	7	Bari	48,9	7	Bari	52,1
8	Bari	48,2	8	Bari	45,8	8	Cagliari	48,4	8	Cagliari	48,6
9	Genova	47,5	9	Genova	45,7	9	Genova	46,2	9	Genova	48,2
10	Napoli	41,0	10	Napoli	39,1	10	Napoli	37,4	10	Palermo	38,8
11	Palermo	37,6	11	Palermo	35,0	11	Palermo	33,2	11	Napoli	37,9
12	Messina	34,3	12	Messina	34,5	12	Reggio Calabria	32,6	12	Messina	32,4
13	Reggio Calabria	32,1	13	Reggio Calabria	33,2	13	Messina	29,3	13	Reggio Calabria	31,4
14	Catania	29,8	14	Catania	32,9	14	Catania	26,4	14	Catania	28,9

Individual Work

www.menti.com

*Come misuriamo il
Valore Pubblico
nel mio ente?*



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



Contenuti della SottoSezione 2.1 «Valore Pubblico»

104

- a) ANALISI DI CONTESTO
- b) OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO
- c) *STAKEHOLDERS*
- d) STRATEGIE attuative dell'obiettivo di VP
- e) *INDICATORI di IMPATTO e di VP*

es. ARPA

«controlli ambientali aria»



2.1a) Come fare l'ANALISI DI CONTESTO

105



		INTERNAL FACTORS	EXTERNAL FACTORS
POSITIVE	POSITIVE	• es. mappatura processi STRENGTHS	• Finanziamenti europei per migliorare copertura territoriale controlli OPPORTUNITIES
	NEGATIVE	WEAKNESSES • es. basso livello di competenze digitali del personale	THREATS • Alto inquinamento aria; diffusione patologie respiratorie, conseguenti costi sanitari • Controlli desueti e non distribuiti sui territori

Occorre individuare e rappresentare tramite la matrice SWOT:

- I punti di forza e di debolezza del contesto interno
- le opportunità e le minacce del contesto esterno

2.1b) Come individuare gli OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO

106

L'obiettivo di Valore Pubblico va individuato come insieme di risposte alle criticità o alle opportunità del contesto interno e/o esterno

		Valore interno • + salute digitale	Valore esterno • + benessere sociale ed economico
		INTERNAL FACTORS	EXTERNAL FACTORS
	POSITIVE	• es. mappatura processi STRENGTHS	• Finanziamenti europei per migliorare copertura territoriale controlli OPPORTUNITIES
	NEGATIVE	WEAKNESSES • es. basso livello di competenze digitali del personale	THREATS • Alto inquinamento aria; diffusione patologie respiratorie, conseguenti costi sanitari • Controlli desueti e non distribuiti sui territori
		Valore interno • + salute professionale	Valore esterno • + benessere ambientale e sanitario

Obiettivo di Valore Pubblico (VP1), in sintesi:

VP1a) Riduzione dell'inquinamento dell'aria e delle conseguenze sanitarie, sociali ed economiche grazie al miglioramento dei controlli,

VP1b) anche a seguito di un miglioramento della salute professionale e digitale dell'ARPA

2.1c) Come individuare gli STAKEHOLDERS

107

Matrice potere - interesse

		POTERE	
		BASSO	ALTO
INTERESSE	BASSO	Stakeholder marginali	Stakeholder Influenzatori (associazioni imprese)
	ALTO	Stakeholder deboli (cittadini) (personale)	Stakeholder chiave (Regione)

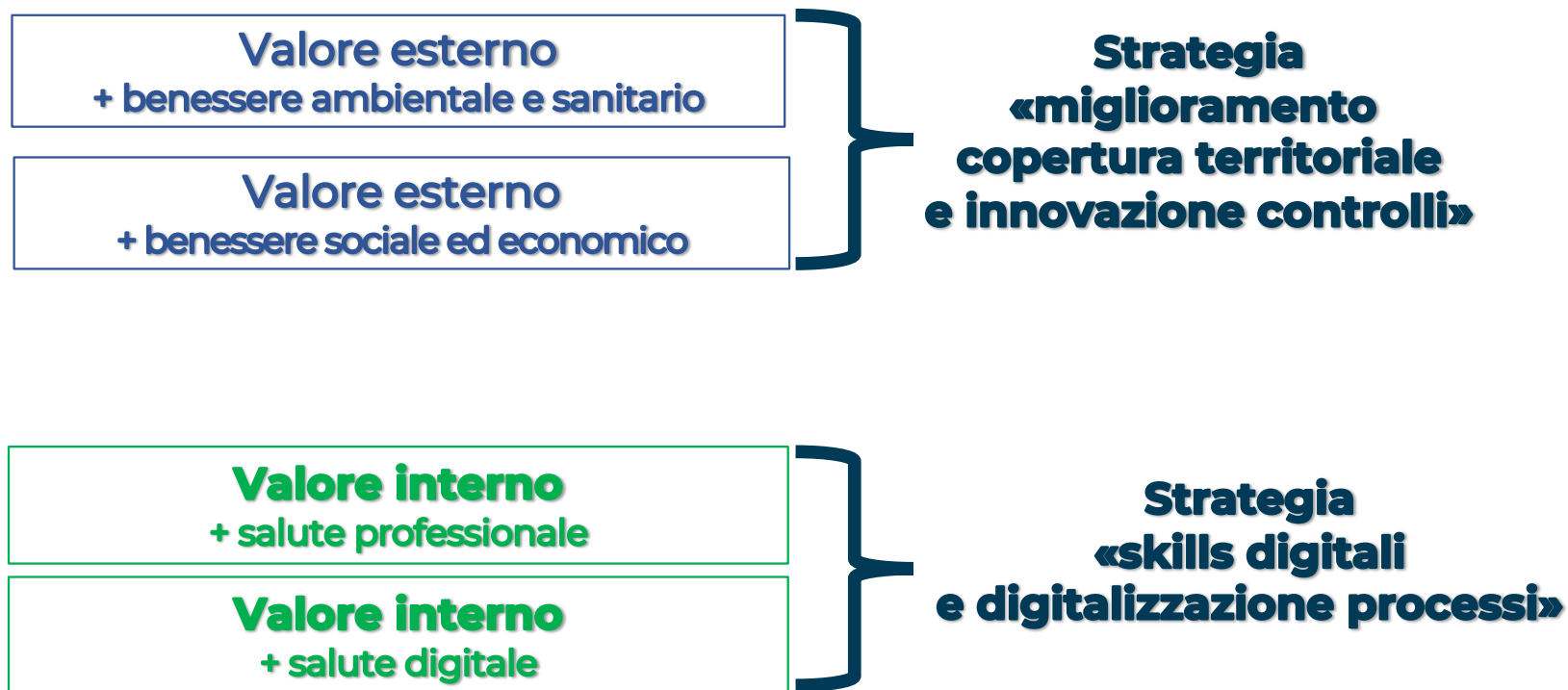


Occorre individuare le varie tipologie di **stakeholders**, ad esempio, tramite una matrice potere-interesse, e valorizzarli tramite il loro coinvolgimento

2.1d) Come definire le STRATEGIE attuative dell'obiettivo di VP

108

Occorre definire la **modalità di attuazione** dell'obiettivo di VP **tra tutte le alternative possibili.**



2.1e) Come individuare gli INDICATORI DI IMPATTO

109

VALORI SETTORIALI

Valore esterno
+ benessere ambientale
+ benessere sanitario

Valore esterno
+ benessere sociale
+ benessere economico

**Strategia «miglioramento
copertura territoriale
e innovazione controlli»**

Individuare
l'**IMPATTO
ESTERNO**
significa
individuare
l'**effetto**
di un obiettivo o
di un progetto ...

Esterno

(benessere ambientale) - emissioni climalteranti
(benessere sanitario) – malati per patologie respiratorie

Esterno

(benessere sociale) + famiglie territorio protette
(benessere economico) – costi sanitari

2.1e) Come individuare gli INDICATORI DI VP

110

Impatti

Esterno

(benessere ambientale) - emissioni climalteranti
(benessere sanitario) – malati per patologie respiratorie

Esterno

(benessere sociale) + famiglie territorio protette
(benessere economico) – costi sanitari

Impatto
degli
Impatti

VALORE
PUBBLICO
in senso
stretto

- Per creare VP, l'ARPA dovrebbe individuare prima l'impatto prioritario in quel determinato contesto e periodo (nell'esempio, **l'impatto esterno ambientale**) e poi le soglie accettabili nelle altre dimensioni di impatto (nell'esempio, **l'impatto esterno sociale**).
- Il Valore Pubblico va ricercato e misurato come equilibrio ponderato o compromesso complessivamente migliorativo (impatto degli impatti) tra i diversi impatti settoriali rispetto alle proprie baseline.

2.1e) Come misurare gli INDICATORI di IMPATTO e di VP

SottoSezione 2.1 "Valore Pubblico"														
a) ANALISI DI CONTESTO			POSITIVE		INTERNAL FACTORS		EXTERNAL FACTORS							
					• es. mappatura processi		• Finanziamenti europei per migliorare copertura territoriale controlli							
					STRENGTHS		OPPORTUNITIES							
					WEAKNESSES		THREATS							
		NEGATIVE		• es. basso livello di competenze digitali del personale		• Alto inquinamento aria; diffusione patologie respiratorie, conseguenti costi sanitari • Controlli desueti e non distribuiti sui territori								
b) VALORE PUBBLICO atteso														
VP1a) Riduzione dell'inquinamento dell'aria e delle conseguenze sanitarie, sociali ed economiche grazie al miglioramento dei controlli, VP1b) anche a seguito di un miglioramento della salute professionale e digitale dell'ARPA					Valore interno • + salute digitale		Valore esterno • + benessere sociale ed economico		e) Valore Pubblico di partenza		e) Valore Pubblico atteso		VP normalizzato e ponderato +30 (IMPATTI SETTORIALI)	
					Valore interno • + salute professionale		Valore esterno • + benessere ambientale e sanitario		30%		60%			
c) STRATEGIA			d) STK		e) INDICATORI DI IMPATTO									
Cod.	Nome	Responsabile	Categorie STK	Dimensione	Formula	Direzione	Scala di normalizzazione		Peso	Baseline		Target		Fonte
							Peggior	Migliore		Baseline assoluta	Baseline su scala 0-100%	Target assoluto	Target su scala 0-100%	
VP1a	Miglioramento copertura territoriale e innovazione controlli	Dott.ssa AZZURRA	Cittadini	ESTERNO (AMBIENTALE)	Tonnellate emissioni climalteranti	neg	60	10	100%	45	30%	30	60%	link
				ESTERNO (SOCIALE)	% n. famiglie protette / n. famiglie territorio	pos	0%	100%	0%	30%	30%	70%	70%	link

2.1e) Come misurare gli INDICATORI di IMPATTO e di VP

SottoSezione 2.1 "Valore Pubblico"														
a) ANALISI DI CONTESTO			POSITIVE NEGATIVE	INTERNAL FACTORS		EXTERNAL FACTORS								
				• es. mappatura processi		• Finanziamenti europei per migliorare copertura territoriale controlli								
				STRENGTHS		OPPORTUNITIES								
				WEAKNESSES		THREATS								
		• es. basso livello di competenze digitali del personale		• Alto inquinamento aria; diffusione patologie respiratorie, conseguenti costi sanitari		• Controlli desueti e non distribuiti sul territori								
b) VALORE PUBBLICO atteso														
VP1a) Riduzione dell'inquinamento dell'aria e delle conseguenze sanitarie, sociali ed economiche grazie al miglioramento dei controlli, VP1b) anche a seguito di un miglioramento della salute professionale e digitale dell'ARPA				Valore interno • + salute digitale		Valore esterno • + benessere sociale ed economico		e) Valore Pubblico di partenza		e) Valore Pubblico atteso		VP normalizzato e ponderato +34 (IMPATTO degli IMPATTI)		
				Valore interno • + salute professionale		Valore esterno • + benessere ambientale e sanitario		30%		64%				
c) STRATEGIA			d) STK	e) INDICATORI DI IMPATTO										
Cod.	Nome	Responsabile	Categorie STK	Dimensione	Formula	Direzione	Scala di normalizzazione		Peso	Baseline		Target		Fonte
							Peggior	Migliore		Baseline assoluta	Baseline su scala 0-100%	Target assoluto	Target su scala 0-100%	
										2023		2026		
VP1a	Miglioramento copertura territoriale e innovazione controlli	Dott.ssa AZZURRA	Cittadini	ESTERNO (AMBIENTALE)	Tonnellate emissioni climalteranti	neg	60	10	60%	45	30%	30	60%	link
				ESTERNO (SOCIALE)	% n. famiglie protette / n. famiglie territorio	pos	0%	100%	40%	30%	30%	70%	70%	link

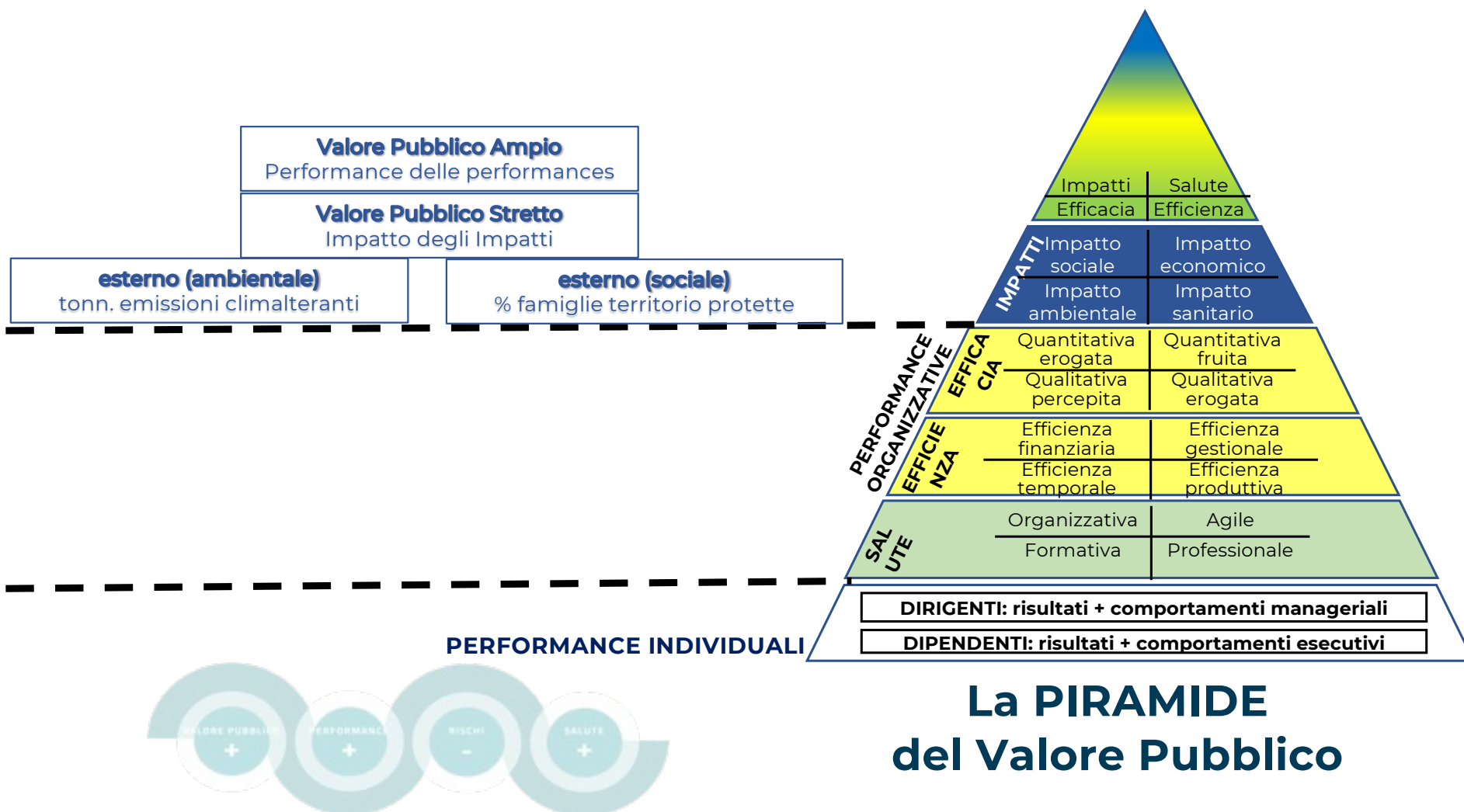
2.1e) Come misurare gli INDICATORI di IMPATTO e di VP

113



2.1e) Come rappresentare gli INDICATORI DI IMPATTO e di VP

114



Modulo 3:

SottoSezione «Performance»

Enrico DEIDDA GAGLIARDO
21.09.2023



Università
degli Studi
di Ferrara

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO

Quale differenza tra strategia e tattiche operative?

117



*Insieme di traguardi e politiche
(missioni) per realizzare la visione*

Contenuti

*Insieme di percorsi e mezzi per
conseguire ogni missione*

Medio-Lungo periodo

Orizzonte temporale

Breve periodo

Ampio

Orizzonte spaziale

Limitato



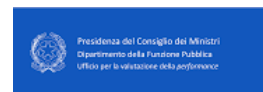
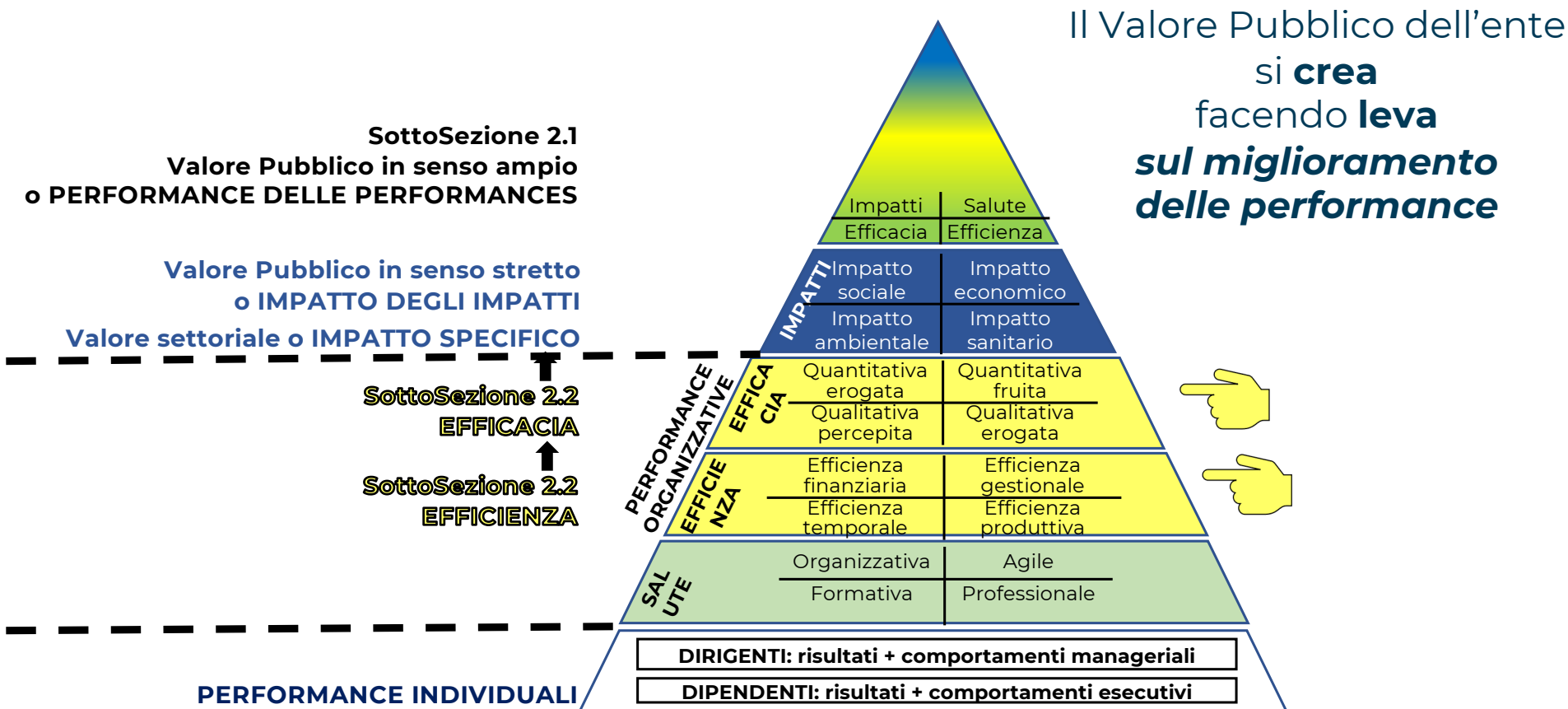
2.1 Valore Pubblico



2.2 Performance

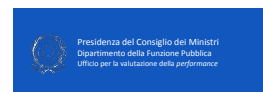
Come si crea il VP? *La leva del performance management*

118



Linee guida per la Relazione annuale sulla performance

N. 3
Novembre 2018



Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance

Ministeri

N. 2
Dicembre 2017



PA	politica	salute	anticorruzione	economicità	efficienza	efficacia	impatto
Ministero	<i>Mobilità sostenibile</i>			€ finanziamenti erogati	TEMPORALE: tempi di erogazione dei finanziamenti	EROGATA: n. bus ecosostenibili acquistati FRUITA: n. passeggeri bus ecosostenibili	- emissioni CO ²
Regione	<i>Sviluppo economico</i>			€ finanziamenti erogati	TEMPORALE: tempi di erogazione dei finanziamenti	FRUITA: n. Imprese beneficiarie finanziamenti	+ € fatturato imprese
Comune	<i>Asili nido</i>			€ gestione asili nido comunali	PRODUTTIVA: n. addetti asili nido / n. bimbi	EROGATA: n. asili nido FRUITA: n. bimbi	+ famiglie soddisfatte
CCIAA	<i>Digitalizzazione imprese</i>			€ finanziamenti erogati	TEMPORALE: tempi di erogazione dei finanziamenti	EROGATA: n. sportelli digitali FRUITA: n. imprese assistite	+ imprese digitalizzate
Università	<i>Didattica</i>			€ gestione corsi di studio	PRODUTTIVA: n. manager didattici / n. studenti	EROGATA: N. Corsi FRUITA: N. Studenti N. Studenti laureati	+ studenti laureati che entro 1 anno trovano un lavoro coerente con corso di studi
EPR	<i>Ricerca</i>			€ gestione ricerche	TEMPORALE: tempi di produzione output di ricerca	EROGATA: N. output di ricerca FRUITA: N. output di ricerca scaricati	+ qualità ricerca + utilizzo output di ricerca da Ministero vigilante...
Azienda ospedaliera	<i>COVID</i>			€ gestione reparto COVID	PRODUTTIVA: n. medici/ n. pazienti covid	EROGATA: N. posti letto in terapia intensiva FRUITA: N. ricoverati	+ ricoverati guariti

Individual Work

www.menti.com

*Quale livello di
performance management
nel mio ente?*



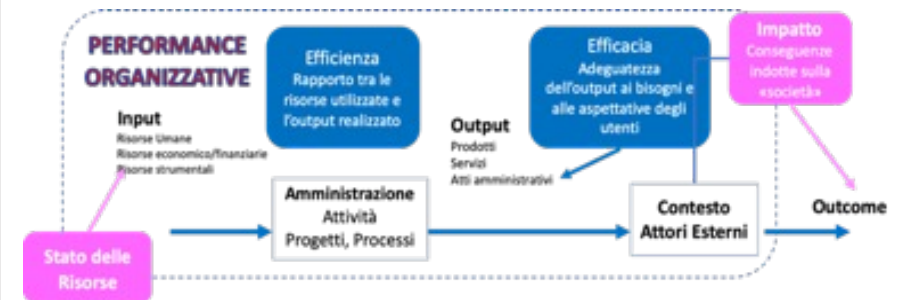
***Come predisporre
la SottoSezione 2.2
«Performance»***



Contenuti della SottoSezione 2.2 «Performance»

122

- a) OBIETTIVO OPERATIVO
- b) STAKEHOLDERS
- c) INDICATORI DI PERFORMANCE



2.2a) Come individuare gli OBIETTIVI OPERATIVI

123

Obiettivi di Valore Pubblico

Valore esterno
+ benessere
ambientale e sanitario

Valore esterno
+ benessere sociale ed
economico

Obiettivi strategici

**Strategia
«miglioramento
copertura territoriale
e innovazione controlli»**

Obiettivi operativi

Innovazione
controlli

Maggiore copertura
territoriale controlli

2.2b) Come individuare gli STAKEHOLDERS

124

Matrice potere - interesse

		POTERE	
		BASSO	ALTO
INTERESSE	BASSO	Stakeholder marginali	Stakeholder Influenzatori (associazioni imprese)
	ALTO	Stakeholder deboli	Stakeholder chiave (Regione) (cittadini) (personale)

Occorre **focalizzare** le varie tipologie di **stakeholders** degli obiettivi operativi, all'interno di quelli individuati per gli obiettivi strategici

2.2c) Come individuare gli INDICATORI DI PERFORMANCE

125

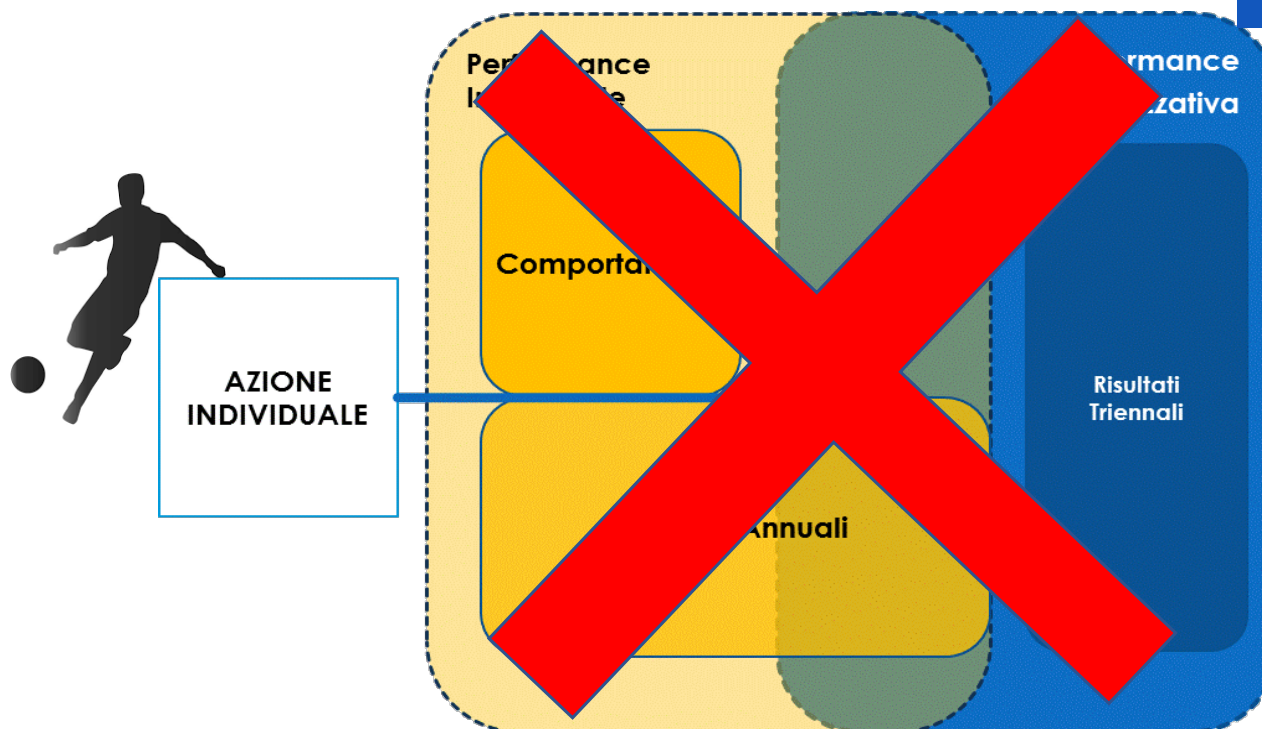
Performance
individuali



Linee guida per il Sistema di
Misurazione e Valutazione della
performance

Ministeri

N. 2
Dicembre 2017



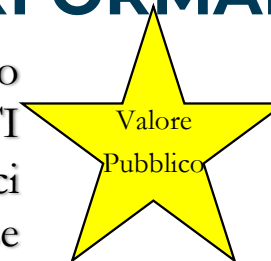
Non
nel PLAO

2.2c) Come individuare gli INDICATORI DI PERFORMANCE

126



Valore Pubblico
come INSIEME EQUILIBRATO DEGLI IMPATTI
ottenuto tramite performance efficienti ed efficaci
tenendo conto dello stato delle risorse

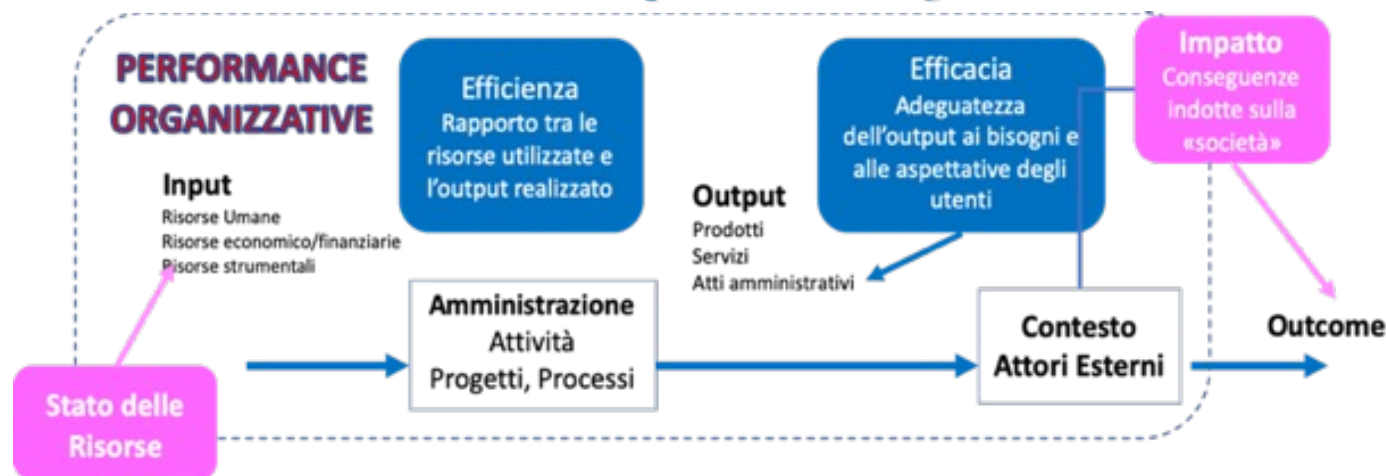


Impatto come ORIZZONTE delle performance organizzative

PERFORMANCE
ISTITUZIONALI

Efficienza ed Efficacia come CUORE delle performance organizzative

Performance
organizzative



Stato delle Risorse come PRESUPPOSTO delle performance organizzative

2.2c) Come individuare gli INDICATORI DI PERFORMANCE 127

La performance organizzativa

permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione,

consapevole della quantità e della qualità delle risorse a disposizione

(stato delle risorse e salute dell'amministrazione)

utilizza le stesse in modo economico (economicità)

e razionale (efficienza)

per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia),

al fine ultimo di creare Valore Pubblico,

ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico

degli utenti e degli stakeholder (impatto)



2.2c) Come individuare gli INDICATORI DI PERFORMANCE 128

Unità di analisi

1. **Amministrazione** nel suo complesso (*ad es. il Ministero “XY”*).
2. **Unità organizzative** centrali (*ad es. Dipartimenti, Direzioni, Uffici*) o periferiche (*ad es. articolazioni territoriali*).
3. **Progetti** trasversali a più strutture organizzative (*ad es. gruppi trasversali per l’implementazione della Semplificazione o della Digitalizzazione*).
4. **Processi** trasversali a più strutture organizzative (*ad es. processi erogativi, regolamentativi, ecc.*).

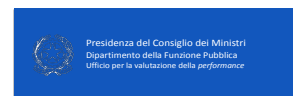
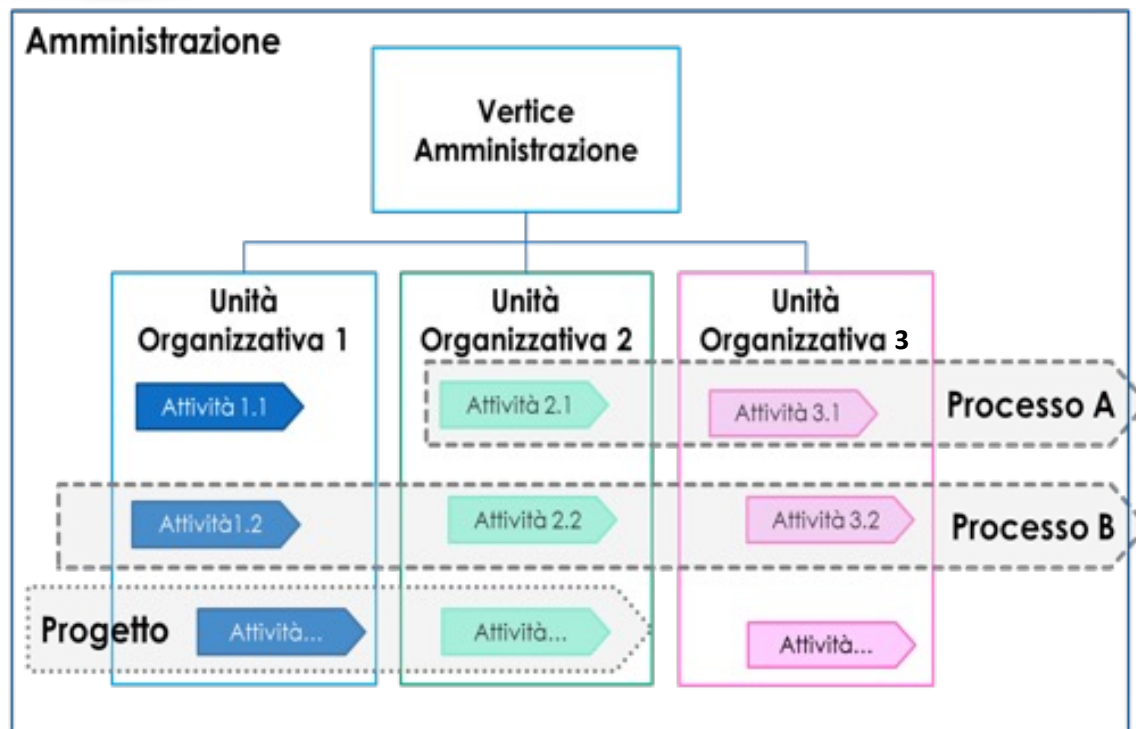


2.2c) Come individuare gli INDICATORI DI PERFORMANCE

129



Le Attività
costituiscono il mattoni elementare
di tutte e 4 le Unità di Analisi



Linee guida per il Sistema di
Misurazione e Valutazione della
performance

Ministeri

N. 2
Dicembre 2017



2.2c) Come individuare gli INDICATORI DI PERFORMANCE

130

EFFICACIA

Quantità servizio
Qualità servizio



(es. n. servizi -o prodotti-)

Prospettiva
oggettiva



(es. n. fruitori)

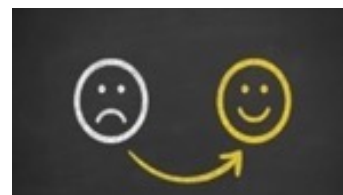
Prospettiva
soggettiva

Quantità erogata	Quantità fruita
Qualità erogata	Qualità percepita

*(es. rispetto
standard qualitativi)*



*(es. questionari
soddisfazione)*



2.2c) Come individuare gli INDICATORI DI PERFORMANCE

131

EFFICIENZA

- ✓ **economico-finanziaria** (es. *l'avanzamento della spesa effettiva rispetto a quella prevista*)
- ✓ **gestionale** (es. *il costo o la spesa di gestione di un'attività e/o di erogazione di un servizio*)
- ✓ **produttivo/erogativa** (es. *FTE impiegati per erogare dei servizi*)
- ✓ **temporale** (es. *n. giorni risparmiati a seguito della semplificazione del processo*)



2.2c) Come individuare gli INDICATORI DI PERFORMANCE

132

VALORI SETTORIALI

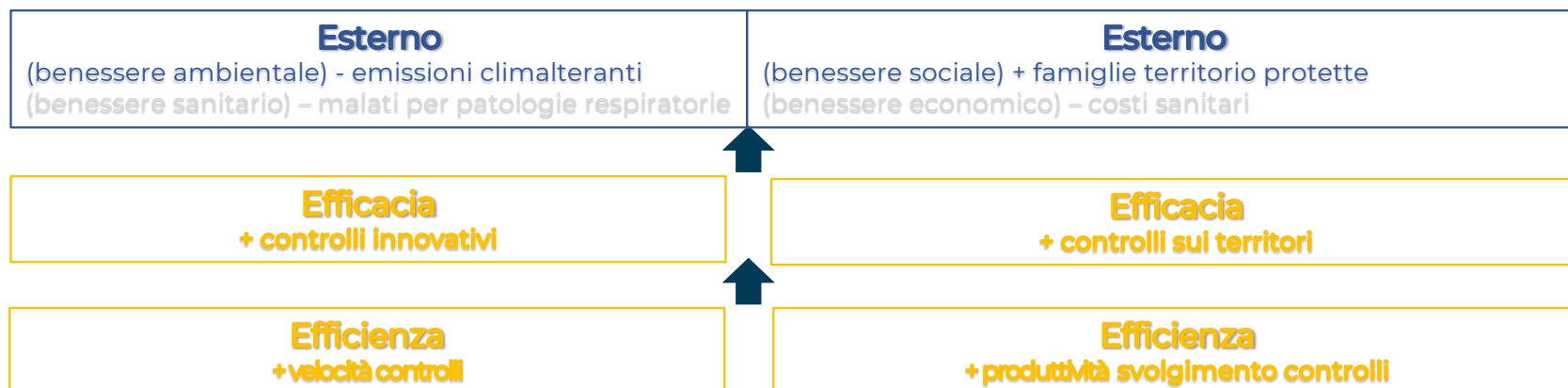
Valore esterno
+ benessere ambientale
+ benessere sanitario

Valore esterno
+ benessere sociale
+ benessere economico

Strategia «miglioramento
copertura territoriale
e innovazione controlli»

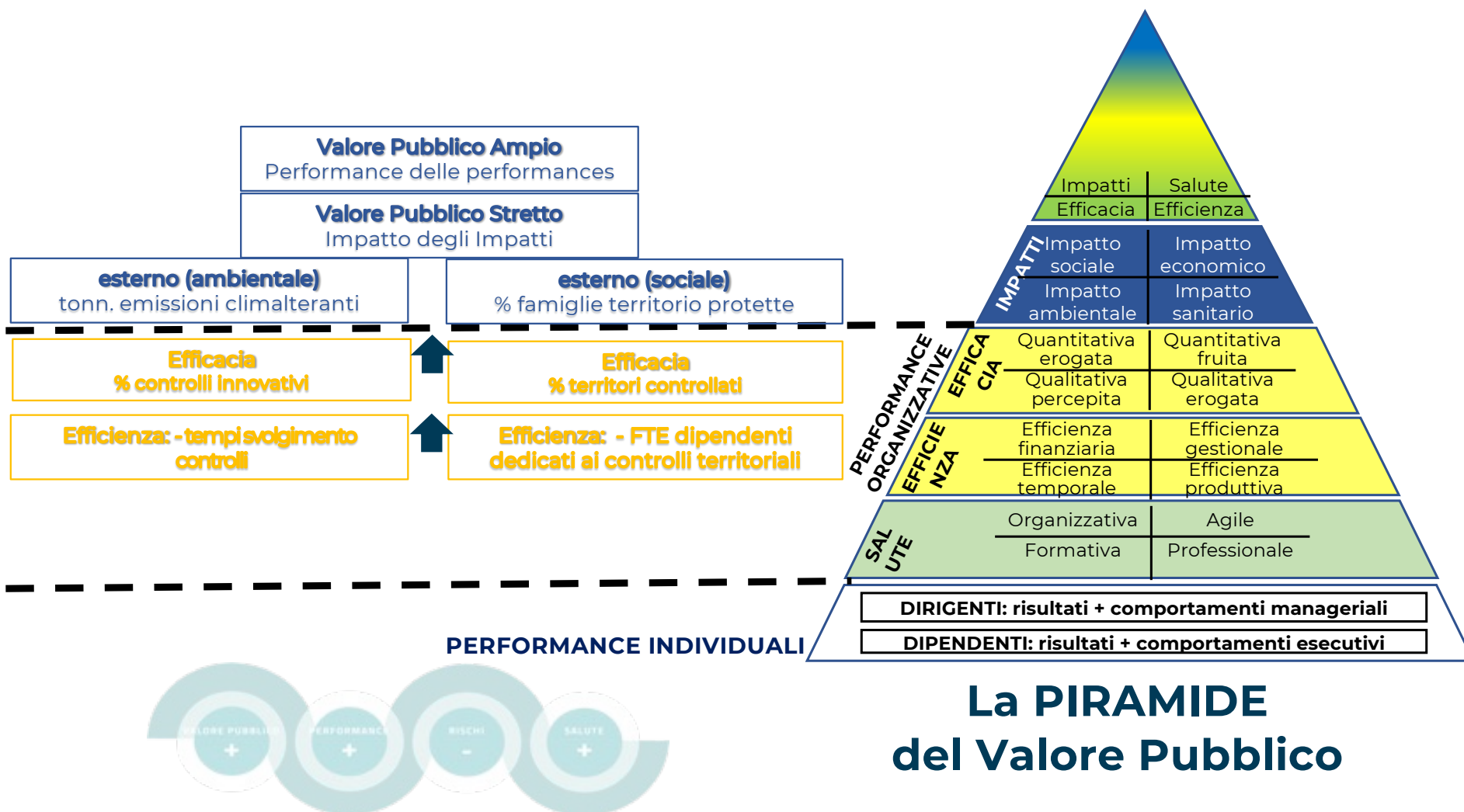
Individuare l'**IMPATTO ESTERNO** significa individuare l'**effetto** di un obiettivo o di un progetto ...

Individuare la **PERFORMANCE** significa individuare la causa dell'effetto dell'obiettivo o del progetto



2.2c) Come rappresentare gli INDICATORI DI PERFORMANCE MANAGEMENT

133



a) Obiettivo operativo specifico				b) STK	c) Indicatori di performance						
Cod.	Nome	Responsabile	Contributori		Dimensione	Formula	Baseline	Target	Target	Target	Fonte
							N	N+1	N+2	N+3	
VP1. PERF 1	Innovazione digitale processi di controllo (appalto a società esterna)	Dott. GIALLO Ufficio X	Regione Società digitalizzazione	Cittadini Associazioni Imprese	QUANTITA' EROGATA	n. controlli innovativi / n. controlli totali	50%	70%	80%	100%	link
VP1. PERF 2	Maggiore copertura territoriale dei controlli	Dott. GIALLO Ufficio X	Regione	Regione Cittadini Associazioni Imprese	QUANTITA' FRUITA	n. territori controllati / n. territori totali	60%	80%	90%	100%	link

Efficacia
% controlli innovativi /
controlli totali

Efficacia
% territori controllati /
territori totali

a) Obiettivo operativo specifico				b) STK	c) Indicatori di performance						
Cod.	Nome	Responsabile	Contributori		Dimensione	Formula	Baseline	Target	Target	Target	Fonte
							N	N+1	N+2	N+3	
VP1. PERF 3	Riduzione tempi di svolgimento dei controlli	Dott.ssa GIALLA Ufficio Y	Ufficio personale	Personale	SALUTE PROFESSIONALE	n. Giorni svolgimento controlli	10	7	5	2	link
VP1. PERF 4	Aumento produttività nello svolgimento dei controlli	Dott.ssa GIALLA Ufficio Y	Ufficio personale	Personale	SALUTE PROFESSIONALE	n. FTE medi a parità di controllo	100%	80%	70%	70%	link

Efficienza: - tempi
svolgimento controlli

Efficienza: - FTE
dipendenti dedicati ai
controlli territoriali

Modulo 4:

*SottoSezione «Anticorruzione e
Trasparenza»*

Enrico DEIDDA GAGLIARDO
21.09.2023



**Università
degli Studi
di Ferrara**

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

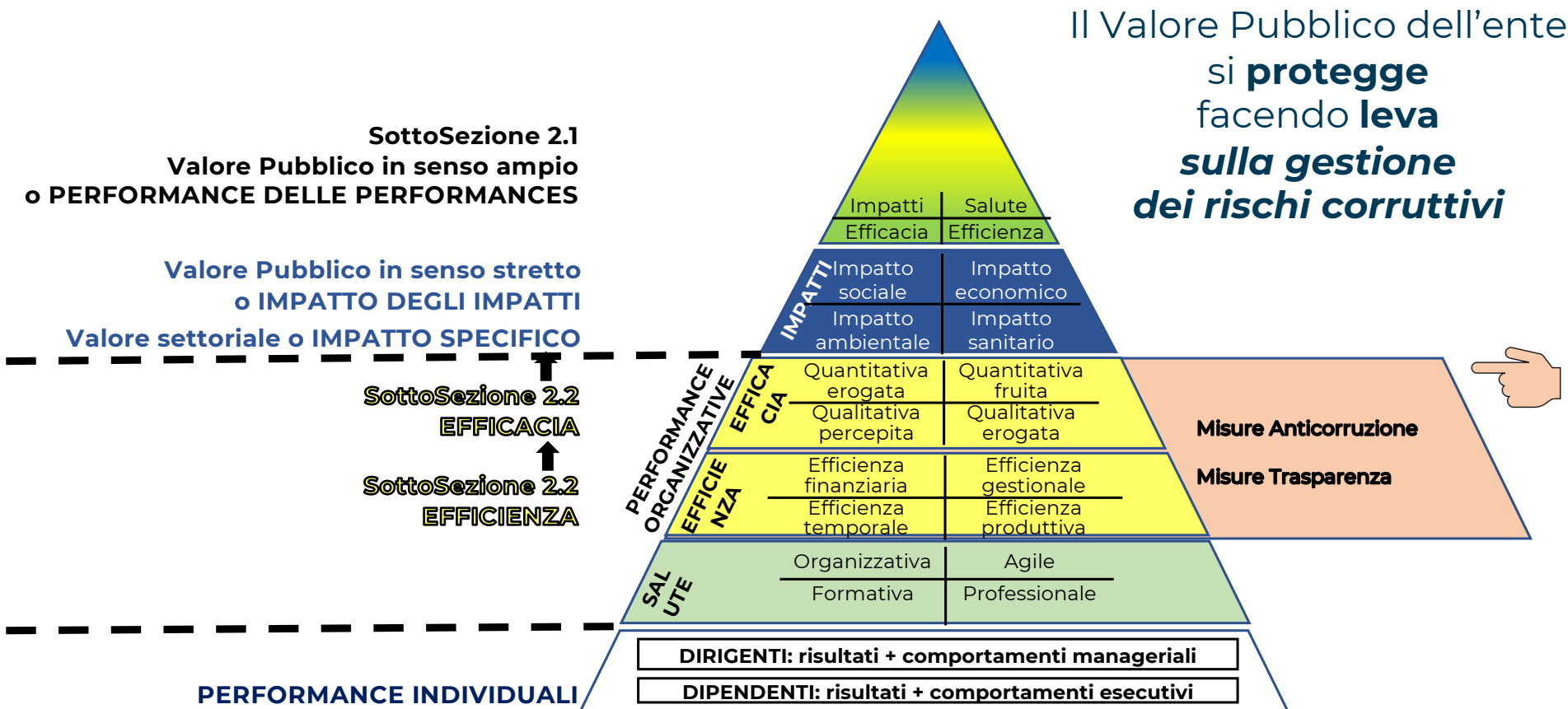
CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO

Come si PROTEGGE il Valore Pubblico? La leva del RISK MANAGEMENT



Come si protegge il VP? *La leva del risk management*

137



Autorità Nazionale Anticorruzione
Delibera n. 1244 del 11 novembre 2019
Piano Nazionale Anticorruzione 2019



La PIRAMIDE del Valore Pubblico

PA	politica	salute	anticorruzione	economicità	efficienza	efficacia	impatto
Ministero	Mobilità sostenibile		DIGITALIZZAZIONE TRASPARENZA CONTROLLI	€ finanziamenti erogati	TEMPORALE: tempi di erogazione dei finanziamenti	EROGATA: n. bus ecosostenibili acquistati FRUITA: n. passeggeri bus ecosostenibili	- emissioni CO ²
Regione	Sviluppo economico		DIGITALIZZAZIONE TRASPARENZA CONTROLLI	€ finanziamenti erogati	TEMPORALE: tempi di erogazione dei finanziamenti	FRUITA: n. Imprese beneficiarie finanziamenti	+ € fatturato imprese
Comune	Asili nido		REGOLAMENTO DIGITALIZZAZIONE TRASPARENZA	€ gestione asili nido comunali	PRODUTTIVA: n. addetti asili nido / n. bimbi	EROGATA: n. asili nido FRUITA: n. bimbi	+ famiglie soddisfatte
CCIAA	Digitalizzazione imprese		DIGITALIZZAZIONE TRASPARENZA CONTROLLI	€ finanziamenti erogati	TEMPORALE: tempi di erogazione dei finanziamenti	EROGATA: n. sportelli digitali FRUITA: n. imprese assistite	+ imprese digitalizzate
Università	Didattica		REGOLAMENTO DIGITALIZZAZIONE TRASPARENZA	€ gestione corsi di studio	PRODUTTIVA: n. manager didattici / n. studenti	EROGATA: N. Corsi FRUITA: N. Studenti N. Studenti laureati	+ studenti laureati che entro 1 anno trovano un lavoro coerente con corso di studi
EPR	Ricerca		REGOLAMENTO TRASPARENZA	€ gestione ricerche	TEMPORALE: tempi di produzione output di ricerca	EROGATA: N. output di ricerca FRUITA: N. output di ricerca scaricati	+ qualità ricerca + utilizzo output di ricerca da Ministero vigilante...
Azienda ospedaliera	COVID		TRASPARENZA	€ gestione reparto COVID	PRODUTTIVA: n. medici/ n. pazienti covid	EROGATA: N. posti letto in terapia intensiva FRUITA: N. ricoverati	+ ricoverati guariti

Individual Work

www.menti.com

*Quale livello
di risk management nel mio ente?*



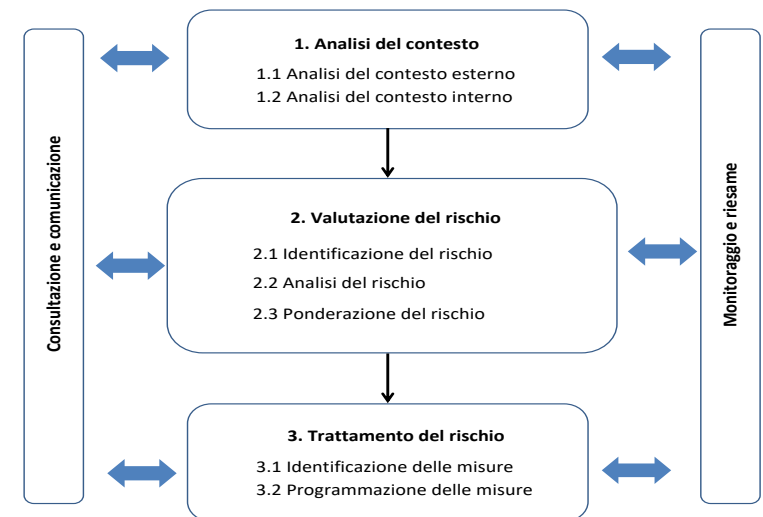
***Come predisporre
la SottoSezione 2.3
«Anticorruzione
e Trasparenza»***



Contenuti della SottoSezione 2.3 «Anticorruzione»

141

- a) CARTA IDENTITA' PROCESSO
- b) RISK ASSESSMENT
- c) RISK TREATMENT: MISURE CRM
- d) RISK TREATMENT: INDICATORI CRM



2.3a) Come fare la CARTA' D'IDENTITA' del PROCESSO

142

CODICE OBIETTIVO DI PERFORMA NCE funzionali all'Obiettiv o di Valore Pubblico	DENOMINA ZIONE OBIETTIVO DI PERFORMA NCE funzionale all'Obiettivo di Valore Pubblico	a) CARTA D'IDENTITA' DEL PROCESSO											
		Macro Organ izzazi one	Micro Organi zzazio ne	EVENTU ALE PROCED IMENTO DA CUI DERIVA IL PROCES SO	DENOMI NAZION E PROCES SO	AREA RISCHIO	ORDINE DI PRIORITA' ANAC (PNA 2022)	RESPONS ABILE PROCESS O	INPUT PROCESS O	FASI PROCES SO	OUTP UT PROC ESSO	ATTO RI INTER NI PROC ESSO	ATTO RI ESTE RNI PROC ESSO

Occorre individuare
il **processo organizzativo**
a partire dal procedimento amministrativo
(chi fa cosa, come e quando)

2.3b) Come fare il RISK ASSESSMENT

CODICE OBIETTIVO DI PERFORMAN CE funzionali all'Obiettivo di Valore Pubblico	DENOMINA ZIONE OBIETTIVO DI PERFORMAN CE funzionale all'Obiettivo di Valore Pubblico	b) RISK ASSESSMENT																				
		EV EN TI RIS CHI OSI	P1	P2	P3	P4	P5	Pro babi lità	I1	I2	I3	I4	Imp atto	C1	C2	C3	Cont rollo	LIVEL LO DI RISC HIO	VALUTA ZIONE DEL RISCHIO	MOTIVA ZIONE DELLA SCELTA DEL LIVELLO DI RISCHIO	GRA DUAT ORIA RISC HIO	SCEL TA TRAT TAM ENT O

Criteri di assesment del rischio corruttivo			
Crit erio	Indicatori di stima	1 (Basso)	2 (Medio)
Pro bab ilità	P1	Grado di discrezionalità	Discrezionalità mitigata da altri fattori (normativa, procedure ecc.)
	P2	Manifestazione di eventi rischiosi nel passato / segnalazioni o reclami	Si sono verificati eventi / sono pervenute segnalazioni in merito a cattiva gestione o scarsa qualità del servizio
	P3	Adeguatezza delle competenze del personale addetto	Solo una parte del personale ha adeguate competenze
	P4	Complessità del processo	Il processo è regolato da norme complesse ma ben conosciute e applicate
	P5	Grado di attuazione delle misure di mitigazione del rischio	Le misure sono individuate ma non sono delle criticità nell'applicazione e/o monitoraggio
Imp patt o	I1	Impatto in termini di contenzioso	In merito al processo in analisi non ci sono stati pochi contenziosi
	I2	Impatto organizzativo sulla continuità del processo	L'evento di rischio non potrebbe impattare sull'erogazione del servizio moderatamente
	I3	Impatto sull'immagine dell'ente	Processo sul quale NON si sono ricevute in passato segnalazioni
	I4	Impatto economico	Il processo dà luogo a benefici economici scarsi o nulli
Co ntro lli	C1	Mechanismi di controllo/ procedure applicati	Esistono, sono adeguati e sempre applicati
	C2	Soluzioni organizzative applicate	Esistono, sono prevalentemente adeguati ma non sempre applicati
	C3	Sistemi tecnologici/ IT	Esistono e sono prevalentemente adeguati

Occorre **valutare il livello di rischio**
al quale è esposto
ogni obiettivo di performance
e l'obiettivo di Valore Pubblico collegato
(*probabilità * impatto * controlli*)

2.3c-d) Come fare il RISK TREATMENT: le MISURE e gli INDICATORI di Corruption Risk Management

144

CODICE OBIETTIVO DI PERFORMAN CE funzionali all'Obiettivo di Valore Pubblico	DENOMINAZIONE OBIETTIVO DI PERFORMANCE funzionale all'Obiettivo di Valore Pubblico	a) CARTA IDENTITA' PROCESSO DENOMINA ZIONE PROCESSO	b) RISK ASSESSMENT		RISK TREATMENT									
			EVENTO RISCHIOSO	VALUTA ZIONE DEL RISCHIO	c) MISURA di Corruption Risk Management				d) INDICATORE di Corruption Risk Management					
					CODI CE MISU RA	NOME MISURA	RESPONSAB ILE MISURA	TIPOLOGIA MISURA	FORMULA	BASE LINE N	TARG ET N+1	TAR GET N+2	TAR GET N+3	FONT E DATO
VP1a. PERF1.	Innovazione digitale processi di controllo (appalto a società esterna)	Processo di affidament o servizio di supporto digitalizzazi one tramite gara	Rischio di affidamento pilotato	ALTO	ACTI	Trasparenza nel processo di affidamento servizio di supporto digitalizzazione tramite gara	Dott. ROSSO Ufficio Anticorruzio ne	TRASPARE NZA	% fasi Processo di affidamento servizio di supporto digitalizzazione soggette a trasparenza	70%	80%	90%	100%	link

Occorre **programmare le misure anticorruzione e trasparenza più idonee a mitigare il livello di rischio** al quale è esposto ogni obiettivo di performance e l'obiettivo di Valore Pubblico collegato, oltre agli **indicatori più congrui** a tal fine

145



Modulo 5:

*SottoSezioni «Organizzazione» e
«Capitale Umano»*

Enrico DEIDDA GAGLIARDO

21.09.2023



**Università
degli Studi
di Ferrara**

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO

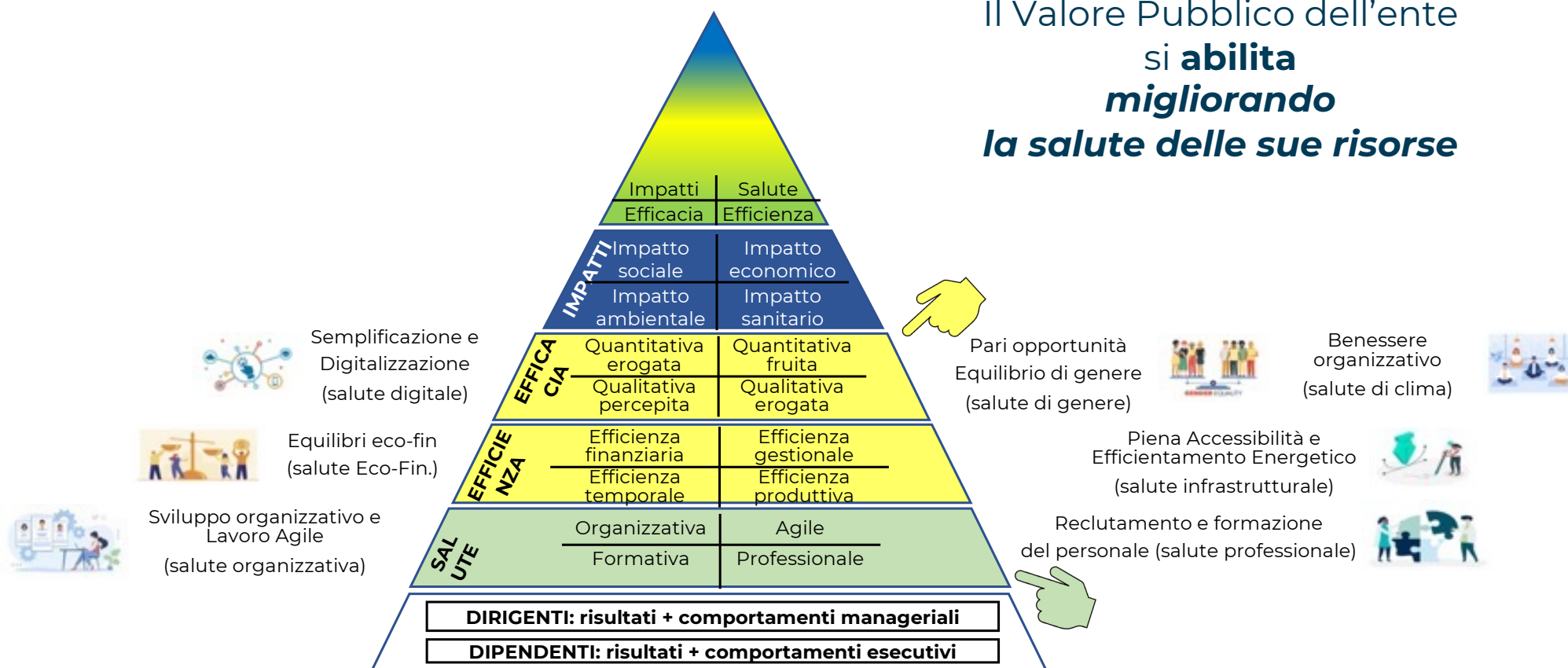
Come si ABILITA il Valore Pubblico? Le Condizioni abilitanti della SALUTE delle risorse



Come si abilita il VP? *Le condizioni abilitanti della salute delle risorse*

148

Il Valore Pubblico dell'ente
si **abilita**
migliorando
la salute delle sue risorse



La PIRAMIDE del Valore Pubblico

PA	politica	salute	anticorruzione	economicità	efficienza	efficacia	impatto
Ministero	Mobilità sostenibile	PROFESSIONALE: n. e competenze addetti all'erogazione dei finanziamenti	DIGITALIZZAZIONE TRASPARENZA CONTROLLI	€ finanziamenti erogati	TEMPORALE: tempi di erogazione dei finanziamenti	EROGATA: n. bus ecosostenibili acquistati FRUITA: n. passeggeri bus ecosostenibili	- emissioni CO ²
Regione	Sviluppo economico	PROFESSIONALE: n. e competenze addetti all'erogazione dei finanziamenti	DIGITALIZZAZIONE TRASPARENZA CONTROLLI	€ finanziamenti erogati	TEMPORALE: tempi di erogazione dei finanziamenti	FRUITA: n. Imprese beneficiarie finanziamenti	+ € fatturato imprese
Comune	Asili nido	PROFESSIONALE: n. e competenze addetti negli asili nido	REGOLAMENTO DIGITALIZZAZIONE TRASPARENZA	€ gestione asili nido comunali	PRODUTTIVA: n. addetti asili nido / n. bimbi	EROGATA: n. asili nido FRUITA: n. bimbi	+ famiglie soddisfatte
CCIAA	Digitalizzazione imprese	DIGITALE: processi digitali CCIAA	DIGITALIZZAZIONE TRASPARENZA CONTROLLI	€ finanziamenti erogati	TEMPORALE: tempi di erogazione dei finanziamenti	EROGATA: n. sportelli digitali FRUITA: n. imprese assistite	+ imprese digitalizzate
Università	Didattica	PROFESSIONALE: n. e competenze manager didattici	REGOLAMENTO DIGITALIZZAZIONE TRASPARENZA	€ gestione corsi di studio	PRODUTTIVA: n. manager didattici / n. studenti	EROGATA: N. Corsi FRUITA: N. Studenti N. Studenti laureati	+ studenti laureati che entro 1 anno trovano un lavoro coerente con corso di studi
EPR	Ricerca	PROFESSIONALE: n. e competenze ricercatori	REGOLAMENTO TRASPARENZA	€ gestione ricerche	TEMPORALE: tempi di produzione output di ricerca	EROGATA: N. output di ricerca FRUITA: N. output di ricerca scaricati	+ qualità ricerca + utilizzo output di ricerca da Ministero vigilante...
Azienda ospedaliera	COVID	PROFESSIONALE: n. e competenze medici	TRASPARENZA	€ gestione reparto COVID	PRODUTTIVA: n. medici/ n. pazienti covid	EROGATA: N. posti letto in terapia intensiva FRUITA: N. ricoverati	+ ricoverati guariti

Individual Work

www.menti.com

*Quale livello di gestione
della salute delle risorse
nel mio ente?*



Come individuare gli INDICATORI DI SALUTE

151

VALORI SETTORIALI

Valore esterno
+ benessere ambientale
+ benessere sanitario

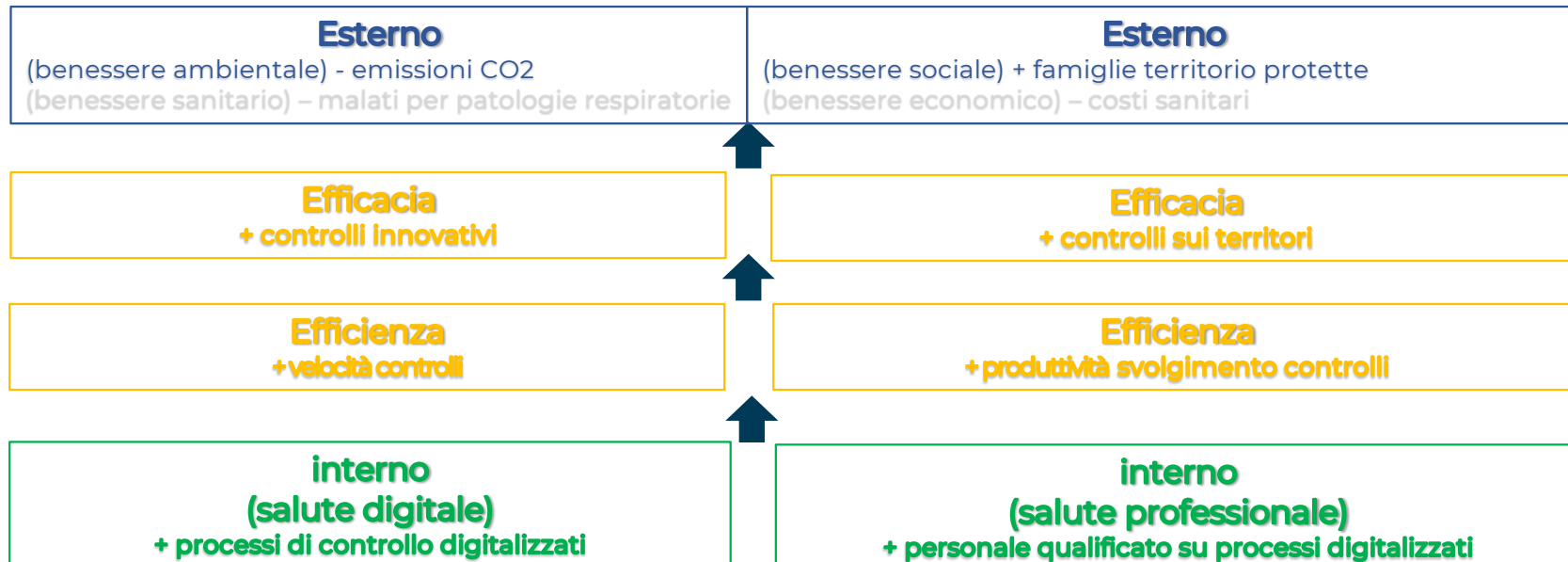
Valore esterno
+ benessere sociale
+ benessere economico

Strategia «miglioramento copertura territoriale e innovazione controlli»

Individuare l'**IMPATTO ESTERNO** significa individuare l'**effetto** di un obiettivo o di un progetto ...

Individuare la **PERFORMANCE** significa individuare la causa dell'effetto dell'obiettivo o del progetto

Individuare la **SALUTE** delle risorse significa individuare il presupposto dell'obiettivo o del progetto



LABORATORIO:
*come predisporre
la SottoSezione 3.1
«Organizzazione»*

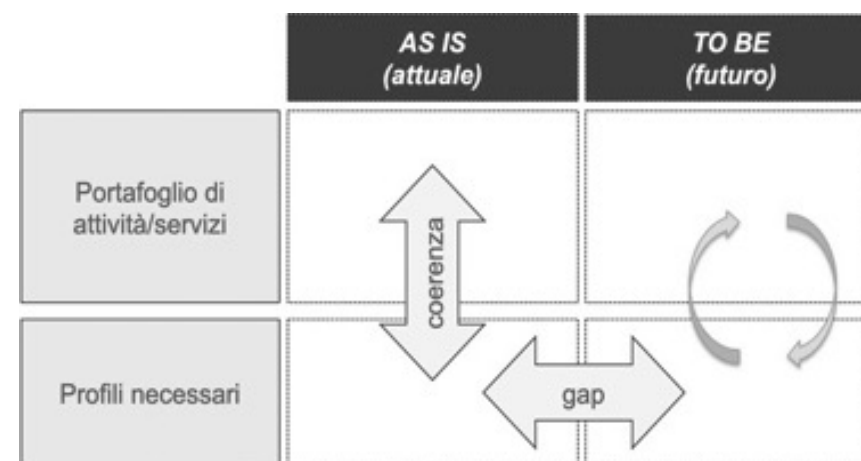


Contenuti della SottoSezione 3.1 «Organizzazione»

153

- a) AZIONE ORGANIZZATIVA
- b) INDICATORE DI SALUTE ORGANIZZATIVA

Schema per la definizione del fabbisogno organizzativo e di competenze
(Fonte: Deidda Gagliardo – Saporito, RIPM, 2022)



3.1a) Come individuare le AZIONI ORGANIZZATIVE

3.1b) Come individuare gli INDICATORI di SALUTE ORGANIZZATIVA

154

a) AZIONE ORGANIZZATIVA				b) INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA						
Cod.	Nome	Responsabile	Contributori	Dimensione	Formula	Baseline N	Target N+1	Target N+2	Target N+3	Fonte
VP1a.ORG 1	Creazione di una "Task force trasversale" per lo svolgimento di controlli digitalizzati	Dott. VERDE, Ufficio organizzazione	Ufficio personale	SALUTE ORGANIZZATIVA	si/no	-	si			link
VP1a.ORG 2	Individuazione di un dirigente coordinatore della "Task force controlli digitalizzati"	Dott. VERDE, Ufficio organizzazione	Ufficio personale	SALUTE ORGANIZZATIVA	N. coordinatori	-	1			link
VP1a.ORG 3	Aumento ampiezza organizzativa del personale della "Task force controlli digitalizzati"	Dott. VERDE, Ufficio organizzazione	Ufficio personale	SALUTE ORGANIZZATIVA	N. dipendenti partecipanti a Task force	-	1+10			link

Occorre definire
l'azione di
mantenimento o di
sviluppo organizzativo
 e gli **indicatori** di
 misurazione della sua
 realizzazione e, quindi,
di miglioramento della
salute organizzativa

a) AZIONE ORGANIZZATIVA				b) INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA				
Cod.	Nome	Responsabile	Contributori	Dimensione	Formula	Baseline	Target	Fonte
	Esternalizzazione							

Per semplicità, si ipotizza che la digitalizzazione dei processi di controllo venga esternalizzata

***Come predisporre
la SottoSezione 3.2
«Lavoro Agile»***

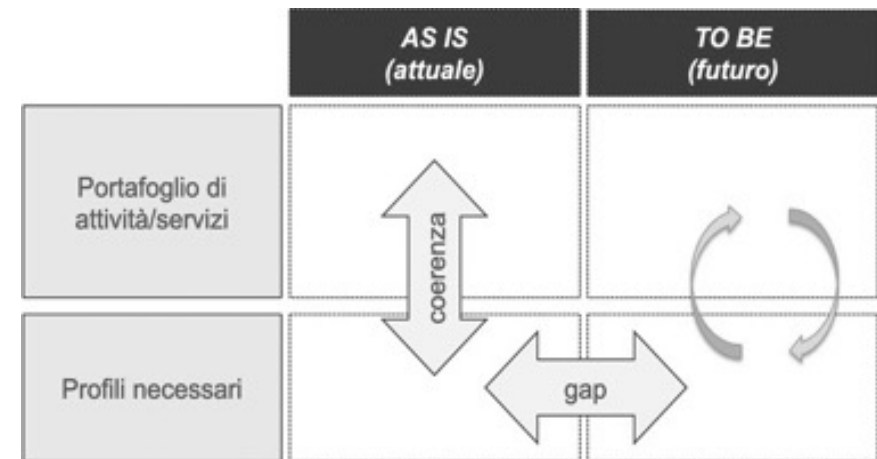


Contenuti della SottoSezione 3.2 «Lavoro Agile»

156

- a) AZIONE DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE
- b) INDICATORE DI SALUTE ORGANIZZATIVA AGILE

Schema per la definizione del fabbisogno organizzativo e di competenze
(Fonte: Deidda Gagliardo – Saporito, RIPM, 2022)



3.2a) Come individuare le AZIONI DI ORGANIZZAZIONE del LA

3.2b) Come individuare gli INDICATORI di SALUTE ORGAN. AGILE

157

Condizioni vincolanti				Basso livello di supporti digitali al Lavoro Agile						
				Basso livello di competenze sul Lavoro Agile						
				Basso livello di risorse economiche dedicate al Lavoro Agile						
Condizioni abilitanti				Regolamentazione LA						
a) AZIONE ORGANIZZATIVA AGILE				b) INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA AGILE						
Cod.	Nome	Responsabile	Contributori	Dimensione	Formula	Baseline N	Target N+1	Target N+2	Target N+3	Fonte
VP1.AGIL1	Acquisizione di supporti digitali per i lavoratori agili "Task Force controlli digitalizzati"	Dott. VERDIN, Ufficio Smart Working	Ufficio informatica	SALUTE DIGITALE	n. portatili / n. smart workers	-	50%	50%		link
VP1.AGIL2	Formazione competenze su LA del dirigente e dei lavoratori agili "Task Force controlli digitalizzati"	Dott. VERDIN, Ufficio Smart Working	Ufficio formazione	SALUTE FORMATIVA	n. persone formate su Lavoro Agile / n. smart workers	-	100%			link
VP1.AGIL3	Stanziamiento risorse economiche per supporti digitali e formazione competenze LA "Task Force controlli digitalizzati"	Dott. VERDIN, Ufficio Smart Working	Ufficio bilancio	SALUTE ECONOMICA	€ risorse economiche	-	10.000			link

Occorre definire
l'**azione di organizzazione del Lavoro Agile**
e gli **indicatori** di misurazione della sua realizzazione e, quindi,
di miglioramento della salute organizzativa agile

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

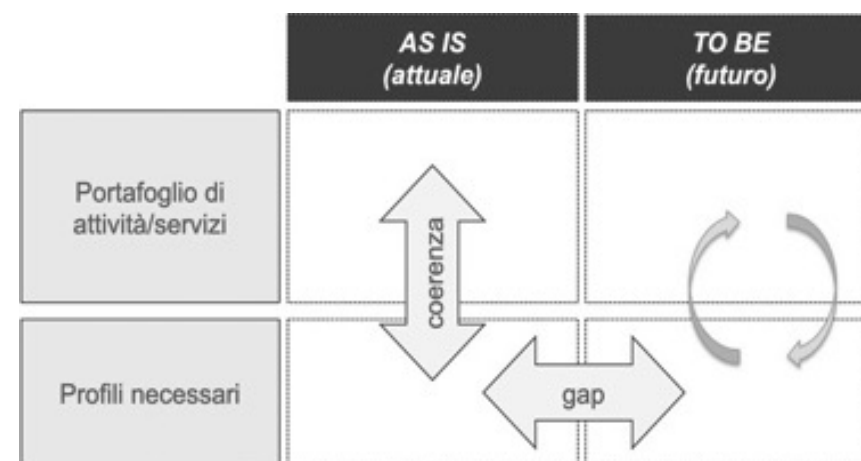


Contenuti della SottoSezione 3.3 «Fabbisogno del personale»

159

- a) AZIONE DI RECLUTAMENTO
- b) INDICATORE DI SALUTE PROFESSIONALE (reclutamento)

Schema per la definizione del fabbisogno organizzativo e di competenze
(Fonte: Deidda Gagliardo – Saporito, RIPM, 2022)



3.3a) Come individuare le AZIONI DI RECLUTAMENTO

3.3b) Come individuare gli INDICATORI di SALUTE PROFESSIONALE 160

a) AZIONE PROFESSIONALE DI RECLUTAMENTO				b) INDICATORI DI SALUTE PROFESSIONALE (RECLUTAMENTO)						
Cod.	Nome	Responsabile	Contributors	Dimensione	Formula	Baseline N	Target N+1	Target N+2	Target N+3	Fonte
VP1.FABB1	Selezione Coordinatore	Dott.ssa VERDI Ufficio personale	Ufficio organizzazione	SALUTE PROFESSIONALE	N. coordinatori, da selezionare tramite mobilità interna	-	1			link
VP1.FABB2	Reclutamento Dipendenti D esperti su controlli digitalizzati	Dott.ssa VERDI Ufficio personale	Ufficio organizzazione	SALUTE PROFESSIONALE	N. D esperti su controlli digitalizzati, da reclutare tramite concorso	-		1		link
VP1.FABB3	Selezione Dipendenti D da dedicare ai controlli digitalizzati	Dott.ssa VERDI Ufficio personale	Ufficio organizzazione	SALUTE PROFESSIONALE	N. D da dedicare ai controlli digitalizzati, da selezionare tramite mobilità interna	-	1			link
VP1.FABB4	Reclutamento Dipendenti C su controlli digitalizzati	Dott.ssa VERDI Ufficio personale	Ufficio organizzazione	SALUTE PROFESSIONALE	N. C da dedicare ai controlli digitalizzati, da reclutare tramite concorso	-		2		link
VP1.FABB5	Selezione Dipendenti C da dedicare ai controlli digitalizzati	Dott.ssa VERDI Ufficio personale	Ufficio organizzazione	SALUTE PROFESSIONALE	N. C da dedicare ai controlli digitalizzati, da selezionare tramite mobilità interna	-	6			link

Occorre definire
l'azione di
soddisfacimento del
fabbisogno del
personale
 e gli **indicatori** di
 misurazione della sua
 realizzazione e, quindi,
di miglioramento della
salute professionale

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

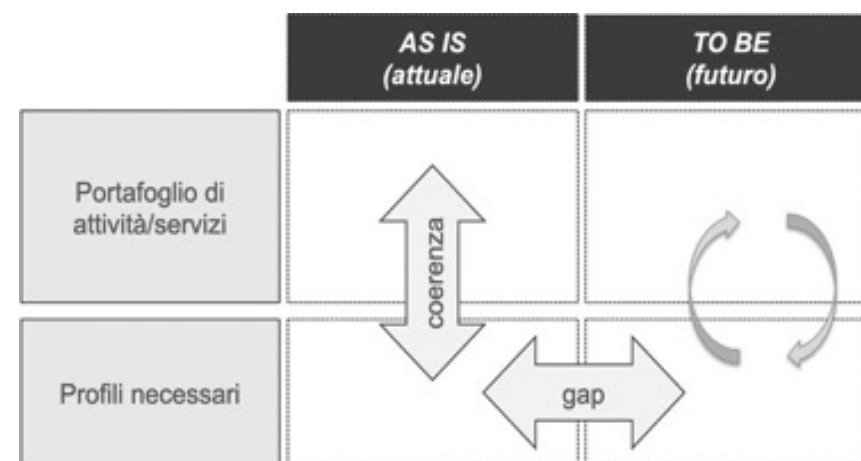


Contenuti della SottoSezione 3.4 «Formazione del personale»

162

- a) AZIONE DI FORMAZIONE
- b) INDICATORE DI SALUTE PROFESSIONALE (formazione)

Schema per la definizione del fabbisogno organizzativo e di competenze
(Fonte: Deidda Gagliardo – Saporito, RIPM, 2022)



3.4a) Come individuare le AZIONI DI FORMAZIONE

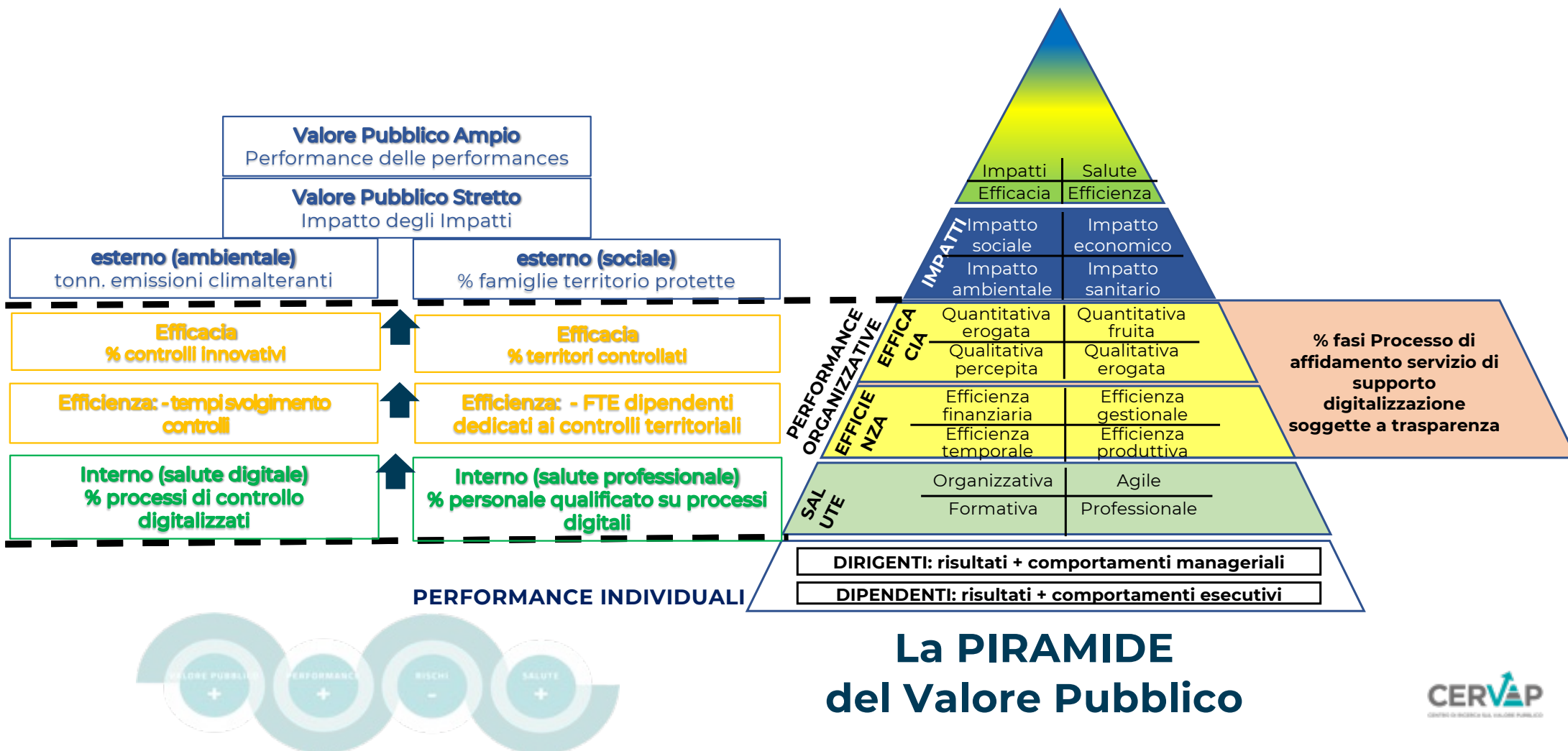
3.4b) Come individuare gli INDICATORI di SALUTE PROFESSIONALE

a) AZIONE PROFESSIONALE DI FORMAZIONE				b) INDICATORI DI SALUTE PROFESSIONALE (FORMAZIONE)						
Cod.	Nome	Responsabile	Contributors	Dimensione	Formula	Base line N	Target N+1	Target N+2	Target N+3	Fonte
VP1.FORM1	Formazione BASE su controlli digitalizzati	Dott.ssa VERDON Ufficio formazione	Ufficio organizzazione	SALUTE PROFESSIONALE	N. Partecipanti (C) ai corsi di Formazione BASE su controlli digitalizzati	-	6			link
VP1.FORM2	Formazione AVANZATA su controlli digitalizzati	Dott.ssa VERDON Ufficio formazione	Ufficio organizzazione	SALUTE PROFESSIONALE	N. Partecipanti (D) ai corsi di Formazione AVANZATA su controlli digitalizzati	-	1			link

Occorre definire
l'azione di formazione del personale
e gli **indicatori** di
misurazione della sua
realizzazione e, quindi,
**di miglioramento della
salute professionale**

2.2c) Come rappresentare gli INDICATORI DI SALUTE

164





enrico.deidda.gagliardo@unife.it

www.cervap.it



Università
degli Studi
di Ferrara

E DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA
E MANAGEMENT

CERVAP
CENTRO DI RICERCA SUL VALORE PUBBLICO