

FormezPA

# VALORE PUBBLICO

---

**DOMANDE E RISPOSTE**

**La creazione del Valore Pubblico territoriale nelle Regioni. Verso il PIAO.  
Gli Innovation Lab di FormezPA**



# VALORE PUBBLICO

---

**DOMANDE E RISPOSTE**

**La creazione del Valore Pubblico territoriale nelle Regioni. Verso il PIAO.  
Gli Innovation Lab di FormezPA**

## La creazione del Valore Pubblico territoriale nelle Regioni. Verso il PIAO. Gli Innovation Lab di FormezPA

---

### VALORE PUBBLICO | Domande e risposte

Progetto “Partecipazione di cittadini ed utenti al processo di misurazione della performance organizzativa e valorizzazione della performance individuale come strumento di gestione delle risorse umane”

DIRETTORE Performance e Valore Pubblico Claudia MIGLIORE, Formez PA

RESPONSABILE del Progetto Niccolò Alessandro Eugenio MATTIA, Formez PA

Assistenti al coordinamento Simonetta De LUCA, Antonella PISANO, Formez PA

Si ringrazia il team di progetto guidato dai professori Denita CEPIKU, Bruno CARAPPELLA, Enrico DEIDDA GAGLIARDO. Il team si è avvalso del contributo scientifico-operativo del prof. Andrea BONOMI SAVIGNON e dei dottori Francesco FARINA, Danila SCAROZZA, Sonia MOI.

Si ringraziano le Regioni Basilicata, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Liguria e Toscana coinvolte nella fase pilota e le ulteriori 12 Amministrazioni attualmente in sperimentazione, individuate anche grazie alla collaborazione con la Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, nello specifico le Regioni: Abruzzo, Campania, Lazio, Lombardia, Piemonte, Puglia, Sardegna, Sicilia, Umbria, Valle d'Aosta e le Province autonome di Trento e Bolzano.

Organizzazione e realizzazione editoriale



Marzo 2023



Tutti i contenuti pubblicati sono soggetti alla licenza Creative Commons – Attribuzione 4.0 Internazionale (CC BY 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.it>

## Sommario

<b>PREMESSA</b> .....	7
<b>1. INTRODUZIONE AL PIAO</b> .....	9
Quali la struttura, i contenuti e la logica del PIAO?.....	11
Quali le condizioni abilitanti per il successo del PIAO?.....	13
Quali i soggetti coinvolti nel PIAO?.....	14
Il D. Lgs. 150/2009 è ancora valido?.....	16
Dove si colloca la mappatura dei processi all'interno del PIAO?.....	17
Per quanto concerne la mappatura dei processi, i processi organizzativi possono essere inseriti nel PIAO in base a una libera scelta dell'amministrazione? .....	18
In corrispondenza di ciascun obiettivo, va indicato il responsabile dell'unità organizzativa competente? .....	19
Quali sono i tempi di predisposizione e di approvazione del PIAO? .....	20
Quali sono le forme di predisposizione del PIAO?.....	22
Secondo la normativa, il " <i>PIAO ha durata triennale e viene aggiornato annualmente</i> ". Questa disposizione sembra vada intesa nel senso che il PIAO è approvato annualmente a scorrimento. Come si coniuga la necessità di monitorare annualmente, o addirittura trimestralmente, gli obiettivi di Valore Pubblico con l'indicazione di inserire obiettivi della Strategia 2030, obiettivi BES, SDGs, che invece hanno una tempistica di monitoraggio che va oltre l'anno, spesso biennale?.....	23
<b>2. VALORE PUBBLICO</b> .....	25
Che cosa si intende per Valore Pubblico?.....	27
Nel concetto di Valore Pubblico è assente la variabile finanziaria?.....	29
Come si crea Valore Pubblico?.....	30
Come si protegge il Valore Pubblico?.....	32
Come si abilita il Valore Pubblico?.....	34
Il PIAO deve includere tutti gli obiettivi di Valore Pubblico che una pubblica amministrazione può ritenere rilevanti?.....	36
Nel contesto del PIAO 2022-2024, quanto ampi possono essere gli obiettivi di Valore Pubblico declinati, anche alla luce del fatto che il D.P.R. 81/2022 sembra porre obiettivi in termini di benessere economico, sociale, ambientale? Se aumentano le dimensioni, in qualche modo l'obiettivo non diventa più ampio? Come si concilia ciò rispetto alla semplificazione e al principio di assorbimento previsto dal D.M. 132/2022?.....	37
Come programmare e misurare l'effetto multidimensionale e complessivo delle politiche e dei progetti delle amministrazioni? .....	39
Quali sono i tempi, le modalità e i soggetti responsabili della misurazione degli indicatori di <i>outcome</i> degli obiettivi di Valore Pubblico indicati nella Sottosezione 2.1? .....	42
Come si attiva il coinvolgimento degli stakeholder? Ci sono linee guida?.....	43

<b>3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	45
Il Piano della Performance è abolito?.....	47
All'art. 3 co. 1 lett. b) del D.M. 132/2022, si legge che la Sottosezione Performance “ <i>deve indicare, almeno</i> ”, facendo intendere che i contenuti elencati siano obbligatori. Però, nello schema allegato al decreto, alla stessa Sottosezione 2.2 si legge: “ <i>Tra le dimensioni oggetto di programmazione, si possono identificare</i> ”, intendendo, quindi, una sorta di elenco esemplificativo. Come interpretare?.....	48
Le Province autonome, a causa del maggior numero di competenze ad esse assegnate, redigono un Piano della Performance dettagliato e tale caratteristica collide con il principio di selettività degli obiettivi richiesti, invece, dalla normativa sul PIAO. Ogni obiettivo strategico e ogni priorità di sviluppo del Piano della Provincia autonoma è programmato nell'ottica di creazione di Valore pubblico. Quale può essere il metodo giusto per assecondare le esigenze delle Province autonome alla <i>ratio</i> normativa del PIAO?.....	49
Come si rendiconta il PIAO? Ogni quanto occorre rendicontare gli indicatori e a chi? La Relazione sulla performance va obbligatoriamente inserita nella Sezione Monitoraggio del PIAO? Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) dovrebbe essere rivisto per velocizzare i percorsi e gli strumenti che fanno parte del PIAO?.....	50
Esiste il rischio di duplicare gli atti (per esempio le delibere di approvazione) delle attività contenute nel PIAO e delle attività che non ricadono nel PIAO? Come si possono gestire le attività esterne al PIAO?.....	51
Se gli obiettivi strategici del Piano della performance sono tutti necessariamente di Valore Pubblico, si devono inserire tutti?.....	52
Come si definiscono gli indicatori relativamente agli obiettivi operativi di carattere trasversale?... 53	
In quale sezione del PIAO vanno inseriti gli obiettivi precedentemente previsti dal Piano della Performance? Come devono essere gestiti gli obiettivi individuali?.....	54
<b>4. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA</b> .....	55
Il D.M. 132/2022 recita: “ <i>gli elementi essenziali della sottosezione, volti ad individuare e a contenere rischi corruttivi, sono quelli indicati nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) e negli atti di regolazione generali...</i> ”. Il processo di gestione del rischio applicato ad oggi a tutti i processi (mappatura, scomposizione, valutazione e trattamento del rischio) come da indicazione dell'ANAC, dovrebbe, quindi, essere oggetto di un atto separato dal PIAO? In caso affermativo, non si rischierebbe di ridurre l'importanza, anche derivante dall'essere parte integrante di un documento strategico dell'Ente?..	57
Per quanto riguarda l'approvazione del PIAO, se non è avviata la stesura del PTPCT perché il Piano della Performance non è stato finalizzato, come si procede?.....	58
La Sottosezione 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO richiede una valutazione di impatto del contesto esterno ed interno?.....	59
In che rapporto sono gli obiettivi di Valore Pubblico e i processi dei quali si valuta la rischiosità? Esiste una tabella di corrispondenza?.....	60
<b>5. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</b> .....	61
Se tutti i piani precedenti devono essere assorbiti dal PIAO senza appesantirlo, come si concilia il divieto di ripetere e riprendere le pianificazioni e le programmazioni precedenti che, non essendo collegate tra loro, erano disfunzionali alla creazione di Valore Pubblico?.....	63
Come si fa ad includere nel PIAO le attività e le risorse (soprattutto umane) non direttamente funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico del triennio?.....	64

Gli interventi di carattere organizzativo che riguardano la struttura di vertice impattano su più obiettivi di Valore Pubblico e, in generale, sulla capacità amministrativa dell'Ente. Come vanno esposti nella Sezione 3. Organizzazione e Capitale umano?..... 65

L'amministrazione ha avviato un percorso di ridefinizione del sistema professionale, in coerenza con le Linee di indirizzo del Ministero della Pubblica Amministrazione. Dove e come esporre tale intervento?..... 66

La Relazione sulla performance dovrà essere approvata entro il 30 giugno e contestualmente convalidata da parte dell'OIV per procedere all'erogazione della premialità? ..... 67





## PREMESSA

Il progetto “**Partecipazione di cittadini ed utenti al processo di misurazione della performance organizzativa**”, promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica e realizzato da FormezPA, opera per il miglioramento delle performance organizzative ed individuali nelle amministrazioni centrali e locali.

Ad ottobre 2021, anche in considerazione delle novità legislative, è stato attivato il laboratorio “**La creazione del Valore Pubblico territoriale nelle Regioni**”, un’attività di sperimentazione per migliorare la programmazione regionale, orientandola verso la creazione di Valore Pubblico, che costituisce l’orizzonte della programmazione e per tale motivo guiderà la nuova modalità di programmazione integrata prevista dal Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO). Le attività degli **Innovation Lab** sono programmate secondo un percorso che consente di:

- RAFFORZARE LE COMPETENZE DI DIRIGENTI E FUNZIONARI SUI TEMI DELLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE;
- FAVORIRE L’ADOZIONE DI METODOLOGIE DI PIANIFICAZIONE E MISURAZIONE DEL VALORE PUBBLICO CON IL COINVOLGIMENTO DI UTENTI, STAKEHOLDER E CITTADINI;
- DIFFONDERE MODELLI DI ANALISI DELLO STATO DI SALUTE DELLE AMMINISTRAZIONI.

Il documento raccoglie i **principali quesiti emersi durante i laboratori** e riflette le incertezze, comuni alle amministrazioni coinvolte nel progetto, sulla corretta applicazione e traduzione operativa delle prescrizioni normative in materia di Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). A tali dubbi operativi, il documento risponde fornendo, in pillole,

una **metodologia di sviluppo del PIAO coerente con la ratio normativa** e, in particolare, con l'impianto del D.M. 132/2022.

Il documento si articola in **5 sezioni**. La prima concerne gli **aspetti generali** relativi all'impianto del sottostante modello di pianificazione strategica e programmazione operativa. La seconda sezione si concentra sulla **definizione e misurazione degli obiettivi** di Valore Pubblico attraverso una prospettiva multidimensionale. La terza sezione ha per oggetto la **performance organizzativa** e affronta, in particolare, il passaggio dagli adempimenti previsti dal precedente Piano della Performance agli obblighi normativi imposti dal D.L. 80/2021. La quarta sezione è dedicata alla **gestione dei rischi**, e segnatamente dei rischi corruttivi, e della trasparenza. Infine, la quinta e ultima sezione fornisce risposta ai dubbi emersi in relazione agli **aspetti organizzativi e di gestione del capitale umano**, con particolare riferimento agli adempimenti normativi in materia di gestione del personale che sopravvivono all'introduzione del PIAO, nonché agli strumenti gestionali di supporto che le amministrazioni possono mantenere e/o adottare per gestire la complessità organizzativa.

I quesiti raccolti nei laboratori e di seguito riportati provengono da **amministrazioni con 50 o più dipendenti**: le risposte fornite non tengono conto, pertanto, delle modalità semplificate di redazione del PIAO che il legislatore ha previsto per le amministrazioni con meno di 50 dipendenti.

# 1. INTRODUZIONE AL PIAO

*Attraverso i quesiti posti dalle amministrazioni, la sezione spiega la ratio del PIAO, ne delinea i principali contenuti, illustra la struttura del documento prevista dal legislatore, lasciando emergere la logica di integrazione che collega le diverse sezioni programmatiche del PIAO e che deve guidare la governance del processo di pianificazione e programmazione.*



---

## Quali la struttura, i contenuti e la logica del PIAO?

Il PIAO va strutturato secondo i seguenti **5 criteri di qualità**:

- 1) semplificazione
- 2) selettività
- 3) adeguatezza degli indicatori
- 4) integrazione
- 5) funzionalità.

La **logica programmatica** è la seguente:

**+ salute - rischi + performance → + Valore Pubblico**

I **contenuti** possono essere suddivisi, all'interno di ogni sottosezione del PIAO, in **due parti**, una parte generale e una parte funzionale.

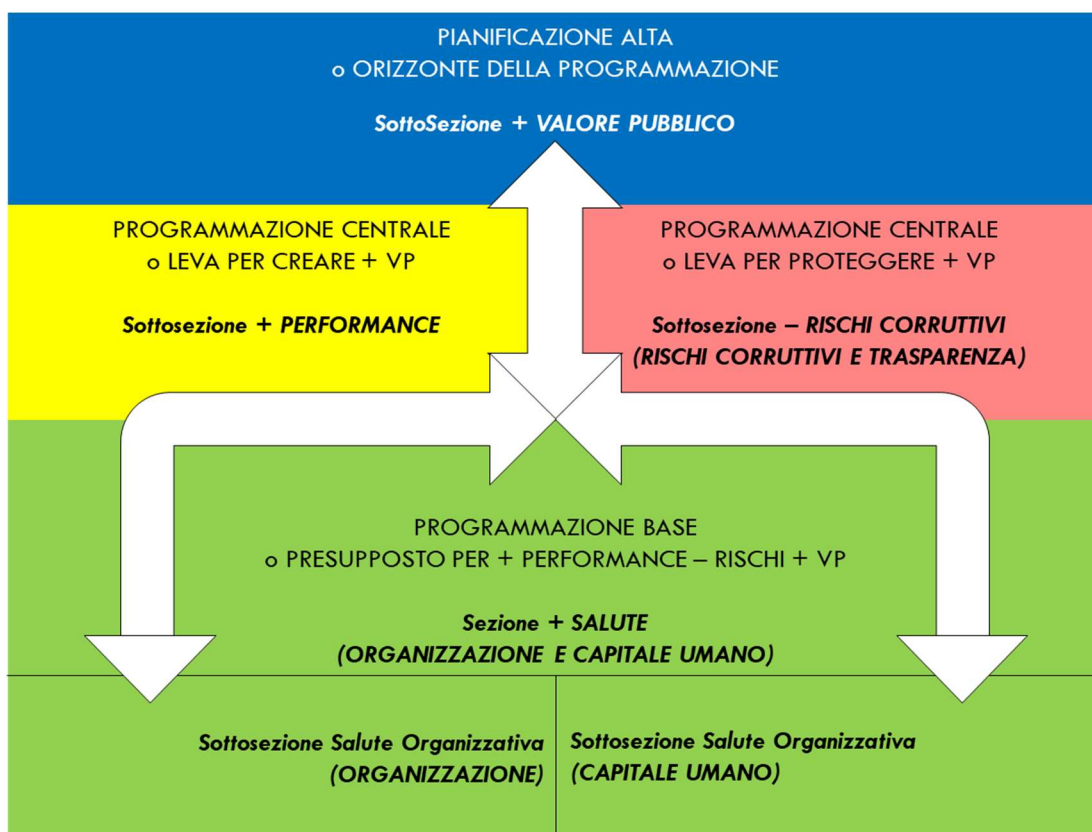
In ogni **parte generale** si inseriscono informazioni generali e trasversali all'intero ente (es. obiettivi strategici e operativi di performance, misure di gestione dei rischi corruttivi e azioni di miglioramento della salute, di carattere generale), rimandando a **specifici allegati** per eventuali versioni analitiche.

In ogni **parte funzionale** si inseriscono, secondo i criteri della selettività e della funzionalità al Valore Pubblico, solo le informazioni direttamente funzionali a proteggere ogni specifico obiettivo di Valore Pubblico pianificato, ad es.:

- **obiettivi strategici e operativi di performance** funzionali a creare lo specifico obiettivo di Valore Pubblico;

- **misure di gestione dei rischi corruttivi** funzionali a proteggere lo specifico obiettivo di Valore Pubblico;
- **azioni di miglioramento della salute** funzionali ad abilitare lo specifico obiettivo di Valore Pubblico.

Figura 1 – La logica programmatica del PIAO



Fonte: Deidda Gagliardo E. (2022)

## **Quali le condizioni abilitanti per il successo del PIAO?**

La qualità dello strumento PIAO dipende dalla qualità del suo processo di predisposizione e dalla qualità dei soggetti coinvolti.

## Quali i soggetti coinvolti nel PIAO?

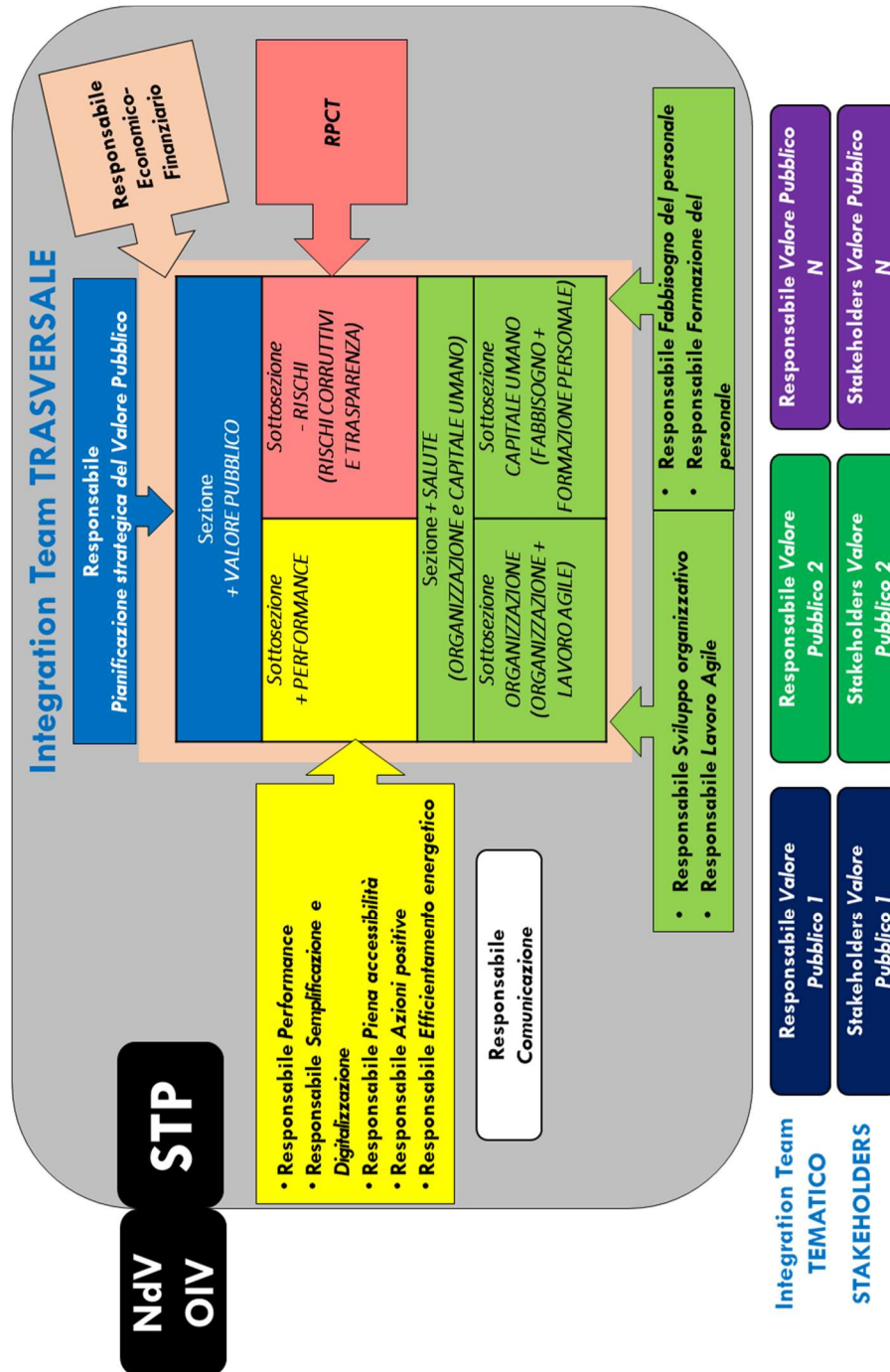
Occorre **costituire un *Integration Team***, ovvero una cabina di regia composta da:

- una **componente funzionale**, e cioè i soggetti direttamente o indirettamente coinvolti nelle varie sottosezioni del PIAO (Responsabile/i politico/i Valore Pubblico e strategie; Resp. Performance, Resp. Semplificazione; Resp. Digitalizzazione; Resp. Piena accessibilità; Resp. Pari opportunità ed equilibrio di genere; Resp. Efficientamento energetico; Resp. Anticorruzione e trasparenza, Resp. Organizzazione; Resp. Lavoro agile, Resp. Fabbisogno personale; Resp. Formazione personale; Resp. Gestione economico-finanziaria, Resp. Comunicazione, OIV);
- una **componente tematica**, rappresentata dai responsabili delle varie politiche/obiettivi.

In fase di pianificazione del Valore Pubblico occorrerebbe, inoltre, coinvolgere gli **stakeholder**.



Figura 2 – I soggetti del PIAO



Fonte: Deidda Gagliardo E. (2022)

## **Il D. Lgs. 150/2009 è ancora valido?**

Sì, il D. Lgs. 150/2009 è ancora valido. Sicuramente lo è nella parte dei principi laddove indica come si fa un obiettivo e cosa si va a misurare.

## Dove si colloca la mappatura dei processi all'interno del PIAO?

La **mappatura integrata dei processi** è il perno e la leva della creazione e protezione del Valore Pubblico.

Si potrebbe inserire alternativamente:

- nella **Sottosezione Performance**, con un rimando alla Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza;
- nella **Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza**, con un rimando alla Sottosezione Performance;
- in un **paragrafo ex novo**, a sé stante e precedente le sottosezioni Performance e Rischi corruttivi e trasparenza (in tale paragrafo, per ogni processo funzionale al Valore Pubblico, occorrerebbe chiedersi quali sono le performance attese e quali i rischi corruttivi da gestire).

## Per quanto concerne la mappatura dei processi, i processi organizzativi possono essere inseriti nel PIAO in base a una libera scelta dell'amministrazione?

Occorre tener conto del fatto che **il PIAO è sempre selettivo e le sezioni sono funzionali l'una all'altra**. La selezione è guidata dal Valore Pubblico.

Nel PIAO **partiamo sempre dall'alto**: analizziamo il contesto, identifichiamo l'obiettivo di Valore Pubblico atteso, identifichiamo le strategie per la creazione e/o protezione del Valore Pubblico, misuriamo gli **impatti attesi delle strategie in termini sia di impatti settoriali, sia di Valore Pubblico complessivo**, e cioè di "impatto degli impatti". Dopodiché, tutto ciò che è funzionale al Valore Pubblico come obiettivo operativo, rischio corruttivo ma anche altro tipo di rischio, obiettivo organizzativo, di sviluppo delle competenze, ecc. va inserito nel PIAO.

I **processi che creano valore indirettamente** non vanno inseriti nel PIAO, nel rispetto del criterio della selettività. Ciò non vieta al Responsabile Anticorruzione di mappare tutti i processi e tutti i rischi, ampliando la visibilità su tutti i processi organizzativi. Stesso discorso vale anche per la **gestione del personale**: chi gestisce il personale deve gestire tutte le risorse umane, deve programmare e deve mappare. Quando misura il **clima organizzativo, la motivazione, l'equità di genere** lo fa per tutto il personale, non solo per quello che lavora sugli obiettivi triennali funzionali al Valore Pubblico. Nel PIAO, tuttavia, andrà inserita solo la **parte di programmazione e misurazione che condiziona il Valore Pubblico per il triennio**: tutte le risorse vanno gestite, ma non tutto va riportato nel PIAO.

È, dunque, evidente che **ciò che il PIAO semplifica** non è tanto la programmazione, che è un modo di lavorare orientato ai risultati che deve permeare ogni attività dell'amministrazione, ma l'adempimento. Il PIAO deve essere un **documento snello**, che deve far emergere – sia per i decisori interni all'organizzazione, sia per gli stakeholder esterni – le **relazioni di causa-effetto tra l'attività organizzativa, i rischi e i risultati**.

**In corrispondenza di ciascun obiettivo, va indicato il responsabile dell'unità organizzativa competente?**

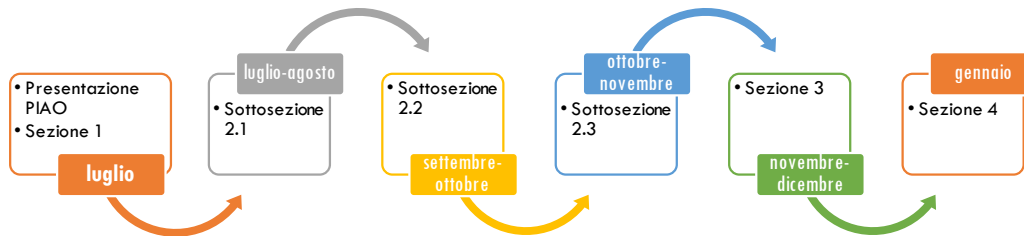
Nel PIAO va specificato il responsabile dell'obiettivo.

## Quali sono i tempi di predisposizione e di approvazione del PIAO?

Il processo di predisposizione del PIAO, a regime, dovrebbe **iniziare subito dopo l'approvazione del piano strategico di riferimento** e svolgersi attraverso la seguente sequenza:

1. predisposizione della presentazione del PIAO e della Sezione 1. Scheda anagrafica dell'amministrazione (orientativamente a **luglio**);
2. predisposizione della Sottosezione 2.1 Valore Pubblico (orientativamente a **luglio-agosto**);
3. predisposizione della Sottosezione 2.2 Performance (orientativamente a **settembre-ottobre**) ed eventuali aggiornamenti delle altre sottosezioni;
4. predisposizione della Sottosezione 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza (orientativamente a **ottobre-novembre**) ed eventuali aggiornamenti delle altre sottosezioni;
5. predisposizione della Sezione 3 Organizzazione e capitale umano (orientativamente a **novembre-dicembre**) ed eventuali aggiornamenti delle altre sottosezioni;
6. predisposizione della Sezione 4 Monitoraggio (verso **gennaio**) ed eventuali aggiornamenti delle altre sottosezioni;
7. approvazione del PIAO (**entro il 31 gennaio dell'anno successivo all'avvio del ciclo di pianificazione**).

Grafico 1 – Sviluppo temporale del processo di pianificazione e programmazione



## Quali sono le forme di predisposizione del PIAO?

Si potrebbe predisporre una **versione sintetica** del PIAO, anche in forma di infografica, e una **versione analitica**, comprensiva degli allegati.



**Secondo la normativa, il " *PIAO ha durata triennale e viene aggiornato annualmente*". Questa disposizione sembra vada intesa nel senso che il PIAO è approvato annualmente a scorrimento. Come si coniuga la necessità di monitorare annualmente, o addirittura trimestralmente, gli obiettivi di Valore Pubblico con l'indicazione di inserire obiettivi della Strategia 2030, obiettivi BES, SDGs, che invece hanno una tempistica di monitoraggio che va oltre l'anno, spesso biennale?**

C'è una certa **continuità nelle strategie di creazione del Valore Pubblico** e questo normalmente si rifletterà anche nel PIAO.

Tuttavia, operando in un ambiente complesso e volatile, è necessario un **sistema di monitoraggio** in grado di consentire azioni correttive tempestive.

Queste si rifletteranno nel passaggio da un PIAO all'altro, ma potrebbero anche intervenire in corso d'anno, se il **cambiamento del contesto esterno o del contesto interno** all'amministrazione è tale da richiedere un cambio di rotta.



## 2. VALORE PUBBLICO

*A partire dalla definizione del concetto di Valore Pubblico, questa sezione, spiega in che modo è possibile generarlo, compatibilmente con i vincoli economico-finanziari dell'ente, con quali strumenti proteggerlo e attraverso quali leve abilitarlo.*

*Il criterio di selettività del PIAO rispetto alla molteplicità e alla complessità dei diversi ambiti di programmazione dell'amministrazione prende forma proprio attraverso il Valore Pubblico, che filtra le vere priorità per l'ente.*

*Una riflessione metodologica è fatta, inoltre, sugli strumenti di misurazione del Valore Pubblico e sul monitoraggio del PIAO.*



## Che cosa si intende per Valore Pubblico?

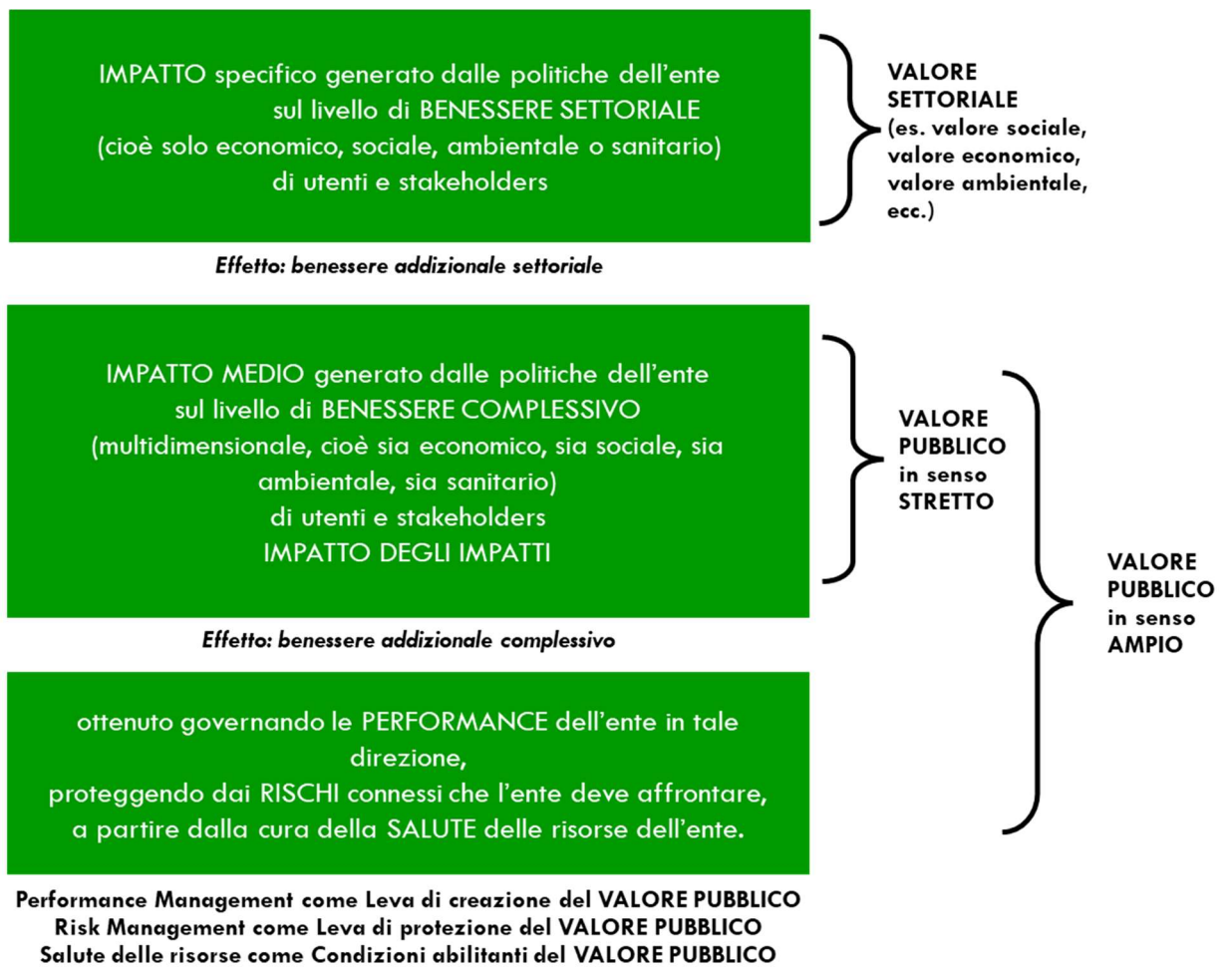
Per fare chiarezza, occorre in primo luogo operare una **distinzione** tra Valore Pubblico e valore settoriale e, in secondo luogo, tra Valore Pubblico in senso ampio e Valore Pubblico in senso stretto.

Con **valore settoriale** si intende l'impatto specifico generato dalle politiche dell'ente sul livello di benessere settoriale (cioè solo economico, sociale, ambientale o sanitario ecc.) di cittadini e imprese.

Per **Valore Pubblico in senso stretto** s'intende, invece, l'impatto medio generato dalle politiche dell'ente sul livello di benessere complessivo (multidimensionale, e cioè sia economico, sia sociale, sia ambientale, sia sanitario ecc.) di cittadini e imprese. In poche parole, il Valore Pubblico rappresenta, in senso stretto, l'impatto degli impatti, e cioè il benessere addizionale complessivo.

Per **Valore Pubblico in senso ampio** s'intende, infine, l'impatto medio generato dalle politiche dell'ente sul livello di benessere complessivo (multidimensionale, cioè sia economico, sia sociale, sia ambientale, sia sanitario ecc.) di cittadini e imprese, ottenuto governando le performance in tale direzione, proteggendo dai rischi connessi, tutelando lo stato di salute delle risorse dell'ente: dunque, performance management come leva di creazione del Valore Pubblico; risk management come leva di protezione del Valore Pubblico; organizzazione e salute delle risorse come condizione abilitante del Valore Pubblico.

Figura 3 – Valore Pubblico e valore settoriale



Fonte: Deidda Gagliardo E. (2022)

## Nel concetto di Valore Pubblico è assente la variabile finanziaria?

La norma non prevede che nel PIAO siano inserite le previsioni economico-finanziarie.

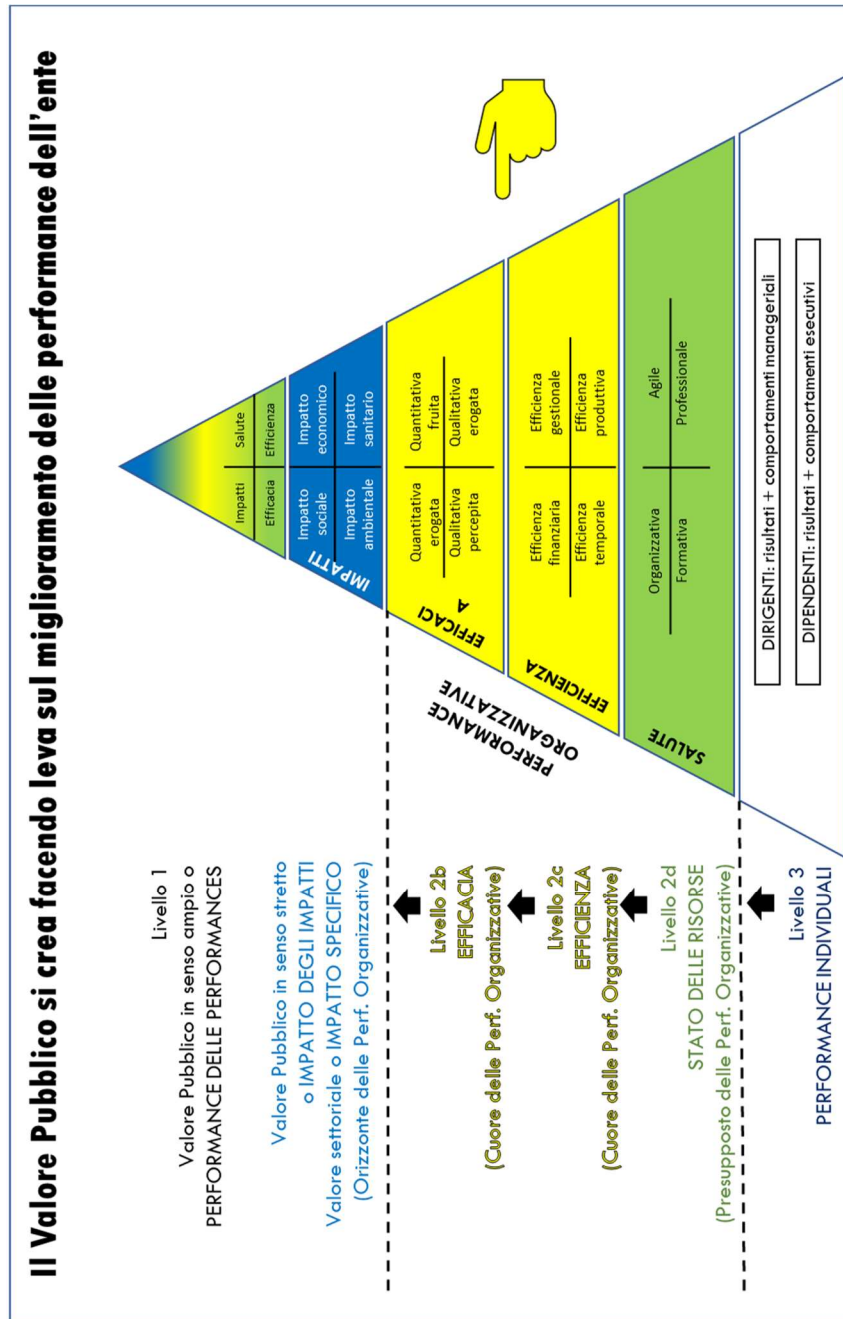
L'aspetto economico-finanziario del processo di pianificazione e programmazione può essere gestito attraverso le **tabelle di coerenza economico-finanziaria** e valutando gli impatti economici attraverso **specifici indicatori** tesi a verificare, ad esempio, che il migliore impatto sociale ricercato non abbia, come effetto collaterale, un'**esplosione dell'impatto economico**, in modo da non creare impatti settoriali tra loro in conflitto.

## Come si crea Valore Pubblico?

La creazione di Valore Pubblico esterno dipende dal **miglioramento delle performance** che, a sua volta, dipende dal **miglioramento della salute delle risorse dell'amministrazione**: la creazione di Valore Pubblico interno è, dunque, il presupposto per la creazione di Valore Pubblico esterno.



Figura 4 – La piramide del Valore Pubblico: il performance management come leva di creazione del VP



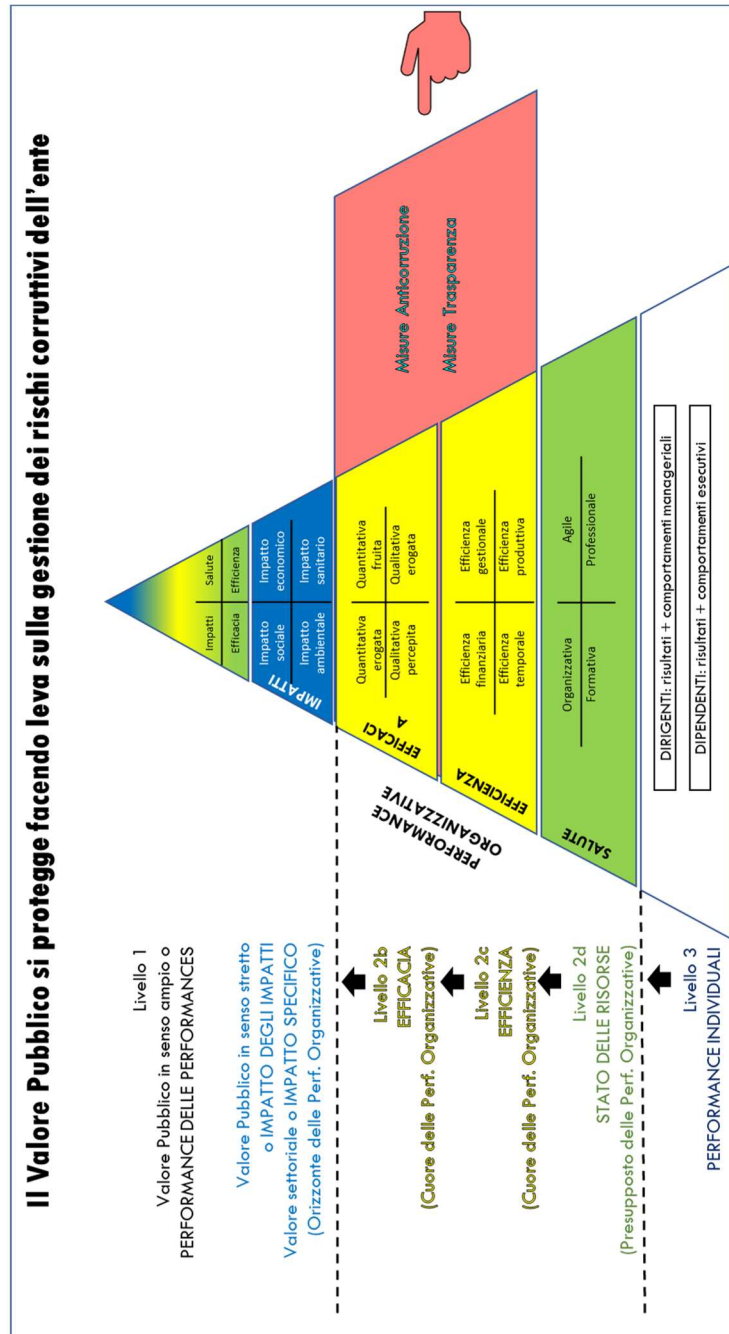
Fonte: Deidda Gagliardo E. (2022)

## Come si protegge il Valore Pubblico?

La **gestione del rischio corruttivo** e la **promozione della trasparenza** costituiscono una leva di protezione del Valore Pubblico.

La **Sottosezione 2.3** potrebbe accogliere, in ottica allargata, tutte le misure di gestione degli altri rischi (strategico, operativo, economico-finanziario, di sicurezza, di compliance ecc.), secondo **una logica di corruption risk management**.

Figura 5 – La piramide del Valore Pubblico: il risk management come leva di protezione del VP



Fonte: Deidda Gagliardo E. (2022)

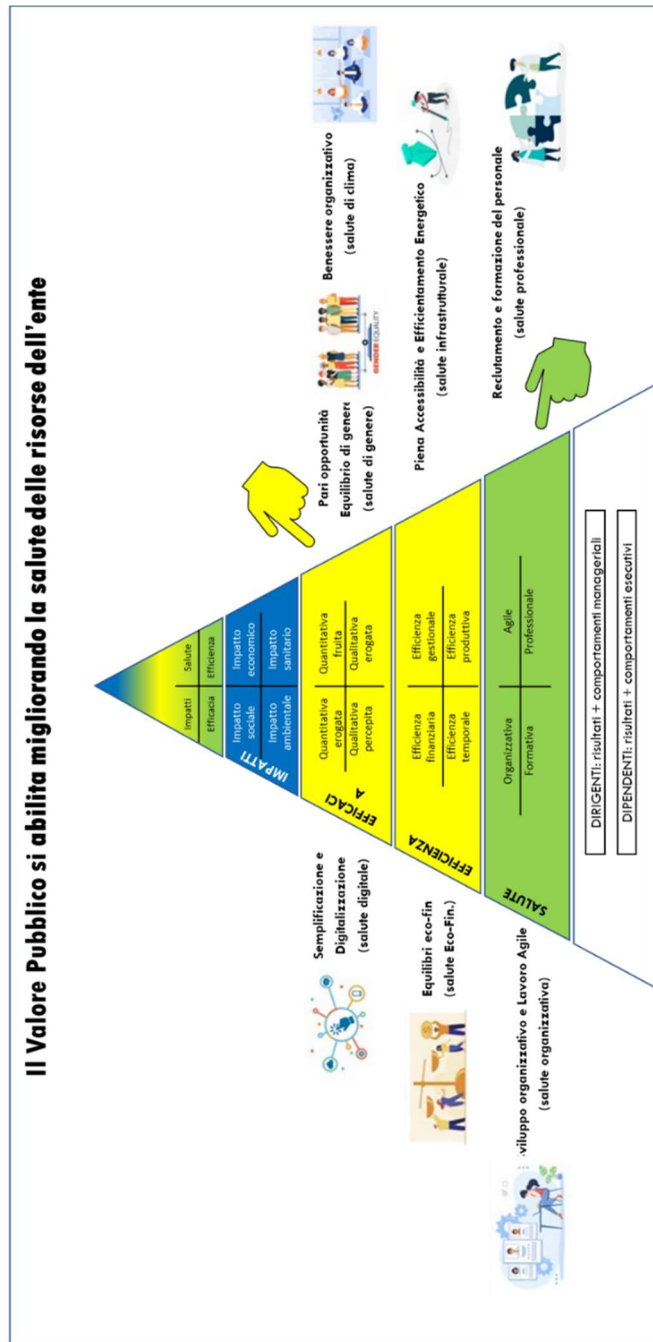
## Come si abilita il Valore Pubblico?

Le dimensioni dello stato di salute delle risorse previste dalle Linee Guida n. 1 e 2 del 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica costituiscono le **condizioni abilitanti per la creazione di Valore Pubblico**.

Nel PIAO:

- la **salute organizzativa** va inserita nelle Sottosezioni 3.1 Struttura organizzativa e 3.2 Organizzazione e lavoro agile;
- la **salute professionale** va inserita nella Sottosezione 3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale;
- la **salute digitale** va inserita nella Sottosezione 2.2 Performance, parte generale, tra gli obiettivi trasversali di semplificazione e digitalizzazione;
- la **salute relazionale** va inserita nella Sottosezione 2.2 Performance, parte generale, tra gli obiettivi trasversali di piena accessibilità;
- la **salute di clima e di genere** va inserita nella Sottosezione 2.2 Performance, parte generale, tra gli obiettivi trasversali di pari opportunità, equilibrio di genere e benessere organizzativo;
- la **salute infrastrutturale** va inserita nella Sottosezione 2.2 Performance, parte generale, tra gli obiettivi trasversali di efficientamento energetico; la salute etica va inserita nella Sottosezione 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza.

Figura 6 – La piramide del Valore Pubblico: la salute delle risorse come condizione abilitante del VP



Fonte: Deidda Gagliardo E. (2022)

## **Il PIAO deve includere tutti gli obiettivi di Valore Pubblico che una pubblica amministrazione può ritenere rilevanti?**

Il D.M. 132/2022 prevede che nel PIAO vada inserita una **selezione degli obiettivi di Valore Pubblico**.

Quindi, secondo il criterio della selettività, l'amministrazione sceglie gli **obiettivi di Valore Pubblico prioritari**.

**Nel contesto del PIAO 2022-2024, quanto ampi possono essere gli obiettivi di Valore Pubblico declinati, anche alla luce del fatto che il D.P.R. 81/2022 sembra porre obiettivi in termini di benessere economico, sociale, ambientale? Se aumentano le dimensioni, in qualche modo l'obiettivo non diventa più ampio? Come si concilia ciò rispetto alla semplificazione e al principio di assorbimento previsto dal D.M. 132/2022?**

Nello specifico, la parola assorbimento è una parola che può indurre incertezze, perché assorbire vuol dire fare una sommatoria. Nel PIAO, però, non si intende fare la sommatoria dei piani, quanto piuttosto creare **sinergia tra le varie sezioni del documento**.

Come risolvere, quindi, il **problema “ampiezza vs ambiguità”**?

Occorre tener presente che, quando parliamo di Valore Pubblico, parliamo di bisogni, e i bisogni sono multi-sfaccettati. Ad esempio, durante l'emergenza sanitaria, l'esigenza di contenere il contagio ha implicato la valutazione di aspetti sanitari, di politica sanitaria, ma anche la considerazione di aspetti connessi al sistema dell'istruzione, dei trasporti, di senso civico, di gestione del territorio.

Se si vuole mantenere un'impronta di Valore Pubblico, è chiaro che questa **ampiezza** implica la necessità di gestire sia le relazioni esterne (perché a volte queste competenze sono fuori dall'amministrazione), sia le competenze interne (perché all'interno dell'amministrazione queste competenze possono essere suddivise in modo non lineare).

Tutti possono contribuire a generare un determinato Valore Pubblico, quindi è opportuno mantenere l'ampiezza nel definire i relativi obiettivi, ma questa ampiezza la detta l'**orientamento al bisogno**.

Occorre **identificare il bisogno da soddisfare** e non guardare alla suddivisione di competenze tra le amministrazioni pubbliche o all'interno della stessa amministrazione.

Operativamente, si consiglia di seguire la seguente sequenza:

- identificare i problemi o le opportunità attraverso l'analisi di contesto → **Da dove nasce l'esigenza di creare o proteggere il Valore Pubblico?**
- selezionare gli obiettivi di Valore Pubblico come risposta ai problemi o alle opportunità di contesto → **Quale Valore Pubblico in risposta alle esigenze analizzate?**
- individuare le opzioni e le modalità per il raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico attraverso la definizione di strategie di creazione o di protezione del Valore Pubblico atteso, tenendo conto del fatto che per ogni obiettivo di Valore Pubblico si possono pianificare una o più strategie tra loro sinergiche → **Come creare o proteggere il Valore Pubblico atteso?**
- associare ad ogni obiettivo di Valore Pubblico almeno due indicatori di impatto afferenti, se possibile, a diverse dimensioni del benessere → **Quanto Valore Pubblico? E cioè, quanto impatto sugli stakeholder in termini di benessere sociale, economico, ambientale, sanitario ecc.?**



## Come programmare e misurare l'effetto multidimensionale e complessivo delle politiche e dei progetti delle amministrazioni?

Misurare l'impatto significa **misurare l'effetto di una missione, di una strategia, di un obiettivo, di un progetto.**

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

**Misurare la performance** significa misurare la causa, ovvero la leva per produrre quell'effetto della missione, della strategia, dell'obiettivo, del progetto programmati.

Quando il benessere si può ricondurre a una singola dimensione di impatto, il Valore Pubblico potrebbe essere misurato in termini di **benessere specifico** (impatto settoriale).

Quando le molteplici dimensioni di impatto sono tra loro sinergiche, il Valore Pubblico può essere misurato come **equilibrio tra livelli di benessere compatibili.**

Quando, invece, le molteplici dimensioni d'impatto sono in conflitto tra loro in un determinato contesto o periodo, si determina il cosiddetto "**trade-off degli impatti**". Per creare Valore Pubblico, l'amministrazione dovrebbe individuare prima l'impatto prioritario in quel contesto e in quel periodo, e poi determinare 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.

La **misurazione sintetica del Valore Pubblico** coinvolge molteplici indicatori analitici, profilandosi come un indicatore composito, una sorta di meta-indicatore calcolabile come media semplice o ponderata degli stessi,

raggruppati in base alle dimensioni delle performance coinvolte nei diversi livelli della piramide (cfr. Figure 3, 4, 5):

- il **Valore Pubblico in senso stretto** si può calcolare come media (semplice o ponderata) degli impatti (livello 2 della piramide del Valore Pubblico): Valore Pubblico come impatto degli impatti;
- quando il benessere si può ricondurre a molteplici dimensioni di impatto, il Valore Pubblico si dovrebbe perseguire in termini di benessere complessivo e dovrebbe essere misurato tramite un **indicatore composito sintetico**, calcolabile come media degli indicatori analitici di impatto;
- l'**indicatore sintetico del Valore Pubblico** atteso si può misurare come media semplice degli indicatori analitici di impatto, quando la governance politica non esprima priorità tra le dimensioni attese del benessere;
- l'**indicatore composito del Valore Pubblico** atteso si può misurare come media ponderata degli indicatori di impatto, quando la governance politica abbia espresso (prima di definire i target, per evitare manipolazioni) le priorità tra le dimensioni programmate del benessere.

Per potere **confrontare impatti espressi tramite metriche di misurazione diverse**, e quindi calcolarne la media e ottenere l'indicatore composito, occorre normalizzarne i valori, rapportandone baseline, target (e, a consuntivo, risultati) rispetto a una scala 0-100, di cui si definiscano gli estremi (peggiore e migliore) in uno dei seguenti modi:

- tramite **standard** fissati dalla legislazione nazionale o comunitaria (es. n. max studenti medicina);
- tramite la **negoziatura** con gli stakeholder;
- tramite la **quantificazione oggettiva dei livelli** peggiori e migliori (es. capienza minima e massima di una struttura);
- tramite il **confronto spaziale tra i livelli** peggiori e migliori conseguiti nell'ambito di un cluster di soggetti osservati in un periodo circoscritto (es. n. NEET presenti nelle Regioni italiane);

- tramite il **confronto temporale tra i livelli** peggiori e migliori conseguiti da una stessa amministrazione in un periodo circoscritto (es. n. NEET presenti in una Regione nell'anno 0 e nell'anno N+3);
- tramite **scaie già percentualizzate** (es: % *citizen satisfaction*).

In definitiva, il Valore Pubblico sarà tanto più alto, quanto maggiore è la capacità dell'amministrazione di **trovare un compromesso complessivamente migliorativo tra le varie prospettive di benessere.**

## Quali sono i tempi, le modalità e i soggetti responsabili della misurazione degli indicatori di *outcome* degli obiettivi di Valore Pubblico indicati nella Sottosezione 2.1?

Il **raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico** può essere misurato tramite indicatori di impatto, rispetto ai quali l'amministrazione non ha una responsabilità diretta e completa, ma può dare un contributo.

Gli indicatori di impatto possono essere misurati sia in termini di **avanzamento annuale**, sia in termini di **raggiungimento dell'effetto nel medio-lungo periodo**. Si può fare riferimento a indicatori analitici di impatto:

- **indicatori di impatto specifici**, misurati dall'Ente;
- **indicatori di impatto di sistema** (es. gli indicatori di sistema delle università misurati dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca);
- **indicatori di impatto nazionali** (es. gli indicatori di Benessere equo e sostenibile - BES) misurati da ISTAT);
- **indicatori di impatto sovranazionali** (es. gli SDGs - Sustainable Development Goals) dell'Agenda ONU 2030 misurati da ISTAT).

Laddove i tempi di produzione degli indicatori di impatto dovessero essere lunghi, si potrebbero utilizzare delle *proxy*.

## Come si attiva il coinvolgimento degli stakeholder? Ci sono linee guida?

Nelle Linee Guida 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica riguardanti la **valutazione partecipativa**, si parla anche di come realizzare il coinvolgimento degli stakeholder.

È chiaro che **non può essere la legge a definire le modalità di coinvolgimento degli stakeholder**, perché queste possono essere molto differenti tra le diverse tipologie di amministrazione e tra le diverse politiche.

Si suggerisce, comunque, di **coinvolgere gli stakeholder già in fase di pianificazione del Valore Pubblico**, in modo da passare dall'ottica di un Valore Pubblico autoreferenziale a quella del Valore Pubblico riconosciuto e condiviso dagli stakeholder.



---

## 3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

*Questo paragrafo è dedicato al tema della performance organizzativa e affronta le implicazioni pratiche, operative, ma anche formali nel passaggio dall'adempimento del Piano della Performance alla Sottosezione Performance del PIAO.*

*Sono offerti suggerimenti pratici per calare con efficacia il criterio della selettività all'interno del PIAO in relazione sia agli obiettivi operativi di performance organizzativa direttamente funzionali alla realizzazione delle strategie per la creazione di Valore Pubblico, sia agli obiettivi operativi trasversali all'organizzazione riguardanti la semplificazione, la digitalizzazione, il pieno accesso, le pari opportunità. Utili indicazioni sono fornite, inoltre, per armonizzare alle nuove logiche programmatiche anche la gestione della performance individuale che – proprio per il criterio della selettività – non sembra trovare una specifica collocazione all'interno del PIAO.*





## Il Piano della Performance è abolito?

Sì, il Piano della Performance cessa di avere efficacia per le **amministrazioni del perimetro del D.M. 132/2022** e i suoi contenuti sono assorbiti nel PIAO, Sottosezione Performance.

**All'art. 3 co. 1 lett. b) del D.M. 132/2022, si legge che la Sottosezione Performance “*deve indicare, almeno*”, facendo intendere che i contenuti elencati siano obbligatori. Però, nello schema allegato al decreto, alla stessa Sottosezione 2.2 si legge: “*Tra le dimensioni oggetto di programmazione, si possono identificare*”, intendendo, quindi, una sorta di elenco esemplificativo. Come interpretare?**

Secondo il **principio di selettività**, la Sottosezione Performance deve identificare sia gli **obiettivi operativi in termini di efficienza ed efficacia** funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico pianificati, sia gli **obiettivi trasversali all'intero ente** quali semplificazione, digitalizzazione, piena accessibilità, pari opportunità ed equilibrio di genere, efficientamento energetico.

**Le Province autonome, a causa del maggior numero di competenze ad esse assegnate, redigono un Piano della Performance dettagliato e tale caratteristica collide con il principio di selettività degli obiettivi richiesti, invece, dalla normativa sul PIAO. Ogni obiettivo strategico e ogni priorità di sviluppo del Piano della Provincia autonoma è programmato nell'ottica di creazione di Valore pubblico. Quale può essere il metodo giusto per assecondare le esigenze delle Province autonome alla *ratio* normativa del PIAO?**

Il PIAO, in quanto **documento strategico**, deve essere selettivo e comunicare un ordine di priorità degli obiettivi di medio-lungo termine. La sua natura è diversa da quella di altri documenti/processi di programmazione operativa, che tendono ad essere esaustivi: il bilancio di previsione, la mappatura dei rischi corruttivi, le performance operative e individuali, i piani dei fabbisogni di competenze professionali.

Il PIAO elimina l'adempimento relativamente a tali piani, ma essi rimangono **strumenti di gestione utili e complementari al PIAO**.

A livello pratico, qualora si ritenga di approvarli in un **unico atto dal vertice**, si possono allegare al PIAO.

## **Come si rendiconta il PIAO? Ogni quanto occorre rendicontare gli indicatori e a chi? La Relazione sulla performance va obbligatoriamente inserita nella Sezione Monitoraggio del PIAO? Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) dovrebbe essere rivisto per velocizzare i percorsi e gli strumenti che fanno parte del PIAO?**

Il PIAO deve prevedere un **rendiconto a livello strategico/politico** al vertice e agli stakeholder esterni, nonché una **reportistica interna** (che non può essere standardizzata, ma deve seguire la natura degli indicatori), che andranno ad alimentare le decisioni e le azioni correttive in varie parti dell'amministrazione.

Il **monitoraggio** dovrà ispirarsi alla filosofia di integrazione del PIAO e consentire di **ricostruire la catena del valore dalla salute organizzativa** al presidio dei rischi, alla realizzazione delle performance e, infine, alla creazione di Valore Pubblico. La Sezione 4 del PIAO dovrebbe essere, quindi, integrata e selettiva.

**Altri documenti di controllo di gestione** continuano a esistere nell'amministrazione e sono modellati in base alle specifiche esigenze dell'amministrazione, liberi da adempimenti.

Il **Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)** andrebbe aggiornato con i nuovi indicatori di Valore Pubblico ed eventualmente con altri indicatori previsti nel PIAO.

## **Esiste il rischio di duplicare gli atti (per esempio le delibere di approvazione) delle attività contenute nel PIAO e delle attività che non ricadono nel PIAO? Come si possono gestire le attività esterne al PIAO?**

Il PIAO elimina gli **adempimenti**, ma consente alle amministrazioni di usare qualunque strumento di programmazione e controllo ritengano utile e necessario parallelamente al PIAO.

Anche il **livello di formalità** (se tali strumenti siano, cioè, da approvare con delibera) è liberamente deciso dall'amministrazione: per semplificare ulteriormente, tali documenti possono essere inseriti come allegato al PIAO ed essere approvati in un unico atto.

## **Se gli obiettivi strategici del Piano della performance sono tutti necessariamente di Valore Pubblico, si devono inserire tutti?**

Occorre fare i conti con le **risorse disponibili** (finanziarie, professionali ecc.), che non consentono di conseguire tutti gli obiettivi di Valore Pubblico rilevanti e desiderabili.

Nel PIAO vanno, quindi, **inseriti solo gli obiettivi che, con ragionevole certezza, l'amministrazione pensa di poter realizzare**, dato lo stato delle risorse e della salute organizzativa e professionale.

## Come si definiscono gli indicatori relativamente agli obiettivi operativi di carattere trasversale?

Gli obiettivi operativi di carattere trasversale riguardano la **semplificazione**, la **digitalizzazione**, il **pieno accesso**, le **pari opportunità**. Va prestata particolare attenzione alla **tempistica** di questi obiettivi, che sono funzionali a quelli di Valore Pubblico.

Esempi di indicatori sono:

- il **numero di attività di processo semplificate** rispetto al totale delle attività di processo;
- il **numero di giorni di erogazione del servizio** rispetto al totale dei giorni lavorativi nell'anno;
- il **numero di attività di processo che consentono la piena accessibilità** rispetto al totale delle attività di processo.

## In quale sezione del PIAO vanno inseriti gli obiettivi precedentemente previsti dal Piano della Performance? Come devono essere gestiti gli obiettivi individuali?

Il PIAO è selettivo e include gli **obiettivi di performance operativa** che sono direttamente funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico.

La valutazione delle **performance individuali**, pur essendo direttamente o indirettamente collegata alla generazione di Valore Pubblico, ha carattere di esautività e andrebbe, pertanto, **gestita attraverso uno strumento a parte**.

La valutazione delle performance individuali è comunque **parte integrante della gestione del personale** e si deve poggiare su un solido sistema di gestione delle performance.



## 4. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

*Questa parte consegna i quesiti emersi rispetto al tema dell'anticorruzione e della trasparenza e, in particolare, spiega come l'ente, attraverso le misure di gestione del rischio corruttivo e della trasparenza, può proteggere le performance organizzative e, quindi, il Valore Pubblico.*

*In particolare, la sezione affronta le criticità connesse all'assorbimento, nel PIAO, del precedente Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (PTPCT). Valorizzando la parte funzionale e la parte generale della sezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO, si suggeriscono eventuali soluzioni per ricomprendere all'interno del documento di programmazione integrata tutti i processi mappati nel PTPCT, evitando duplicazioni di documenti o strumenti.*



**Il D.M. 132/2022 recita: “*gli elementi essenziali della sottosezione, volti ad individuare e a contenere rischi corruttivi, sono quelli indicati nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) e negli atti di regolazione generali...*”.** Il processo di gestione del rischio applicato ad oggi a tutti i processi (mappatura, scomposizione, valutazione e trattamento del rischio) come da indicazione dell’ANAC, dovrebbe, quindi, essere oggetto di un atto separato dal PIAO? In caso affermativo, non si rischierebbe di ridurre l’importanza, anche derivante dall’essere parte integrante di un documento strategico dell’Ente?

La Sottosezione 2.3, in coerenza con le logiche e con l’impianto generale del PIAO, deve essere selettiva e deve contenere quei **processi direttamente collegati agli obiettivi di Valore Pubblico identificati per il triennio**; i restanti processi possono apparire nella parte generale oppure in uno specifico allegato.

Il **processo di gestione del rischio** è, per l’appunto, un processo e non un atto e deve, quindi, continuare a essere portato avanti dal momento che è ad alto valore aggiunto sia per le attività relative all’anticorruzione, sia per le attività realizzative della performance organizzativa.

È consigliabile **suddividere i processi mappati tra funzionali** (agli obiettivi di Valore Pubblico individuati e alle relative performance) e **generali/trasversali**, riportando eventualmente una sintesi del PTPCT nell’apposita sezione PIAO e rinviando a un allegato la restante parte dei processi, ove non funzionalmente rilevanti agli obiettivi di Valore Pubblico identificati.

## Per quanto riguarda l'approvazione del PIAO, se non è avviata la stesura del PTPCT perché il Piano della Performance non è stato finalizzato, come si procede?

Si tratta di un chiaro sintomo di **mancata integrazione** che il PIAO intende affrontare e risolvere.

Nell'**attività di programmazione**, alcune indicazioni continueranno a rappresentare un riferimento per le amministrazioni: gli **orientamenti ANAC** per il PTPCT, gli **indirizzi della Ragioneria Generale dello Stato e del Ministero dell'Economia e delle Finanze** per la programmazione economico-finanziaria.

Nella **predisposizione del PIAO** vige, invece, il criterio della selettività: solo una parte di questi contenuti andranno esplicitati nel PIAO.

È importante che un **gruppo integrato** che rappresenti i responsabili delle varie aree, parta dal Valore Pubblico e scenda a cascata nella programmazione; in parallelo, ciò che non è funzionale al Valore Pubblico continuerà ad essere programmato in autonomia e anche con tempi diversi. È importante che ci sia **integrazione nell'anticorruzione, nella performance, nella formazione, nelle assunzioni** funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico. Se la logica di integrazione del PIAO venisse correttamente applicata, non dovremmo osservare **tempistiche** diverse.

## La Sottosezione 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO richiede una valutazione di impatto del contesto esterno ed interno?

La Sottosezione 2.3 è alimentata dalla stessa attività di **analisi del contesto** interno ed esterno funzionale alle altre sezioni.

Come richiamato anche da ANAC, l'**analisi esterna** (come anche la mappatura dei processi) dovrebbe essere svolta una sola volta e fungere da **patrimonio informativo comune** a tutte le sottosezioni.

## **In che rapporto sono gli obiettivi di Valore Pubblico e i processi dei quali si valuta la rischiosità? Esiste una tabella di corrispondenza?**

Il **passaggio da obiettivo di Valore Pubblico a processo di rischiosità** passa dagli obiettivi operativi indicati nella Sottosezione Performance.

Di norma, si riescono ad associare, agli indicatori di performance, determinati **processi che contribuiscono agli obiettivi di performance operativa**, che a loro volta sono serventi agli obiettivi di Valore Pubblico.

## 5. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

*In questa sezione si spiega in che modo un'efficace programmazione della salute organizzativa e della salute professionale contribuisca a rafforzare la gestione annuale delle performance, da un lato, e la gestione delle misure di contrasto dei rischi corruttivi e di aumento della trasparenza, dall'altro.*

*Si snocciola qui il tema cruciale della selettività del PIAO rispetto alle necessità di programmazione del capitale umano. Attraverso i quesiti emersi nei laboratori, si offrono spunti operativi per mettere a sistema gli adempimenti del PIAO, tenendo conto delle esigenze di programmazione che comunque sopravvivono al PIAO stesso e che vanno gestite in una logica di integrazione e di ottimizzazione dei processi di pianificazione e programmazione. In particolare, una riflessione è posta sulla ridefinizione dei sistemi professionalizzanti e sulla gestione delle premialità.*





**Se tutti i piani precedenti devono essere assorbiti dal PIAO senza appesantirlo, come si concilia il divieto di ripetere e riprendere le pianificazioni e le programmazioni precedenti che, non essendo collegate tra loro, erano disfunzionali alla creazione di Valore Pubblico?**

Il **PIAO** elimina l'**adempimento**, non il piano.

Se l'organizzazione ritiene che un piano sia **comunque utile**, in un determinato periodo, a gestire un determinato aspetto organizzativo, può continuare a utilizzarlo.

Nel PIAO andrà riportato solo **il fabbisogno di personale necessario all'obiettivo di Valore Pubblico**; il resto del fabbisogno andrà comunque riportato in un piano dei fabbisogni complessivi di personale.

## Come si fa ad includere nel PIAO le attività e le risorse (soprattutto umane) non direttamente funzionali agli obiettivi di Valore Pubblico del triennio?

Ai sensi del D.P.R. 81/2022, **il Piano dei Fabbisogni è assorbito dal PIAO.**

Questo non esclude l'esigenza e l'**obbligo per le amministrazioni di pianificare gli interventi complessivi sulle risorse umane** (sistema professionale, recruitment, mobilità verticale/orizzontale, formazione e sviluppo professionale).

Si evidenzia, peraltro, che l'obiettivo di **rafforzamento della capacità amministrativa**, ovvero di buona amministrazione, è anch'esso un obiettivo di Valore Pubblico a cui è possibile connettere grande parte degli interventi sulle risorse umane di carattere trasversale e non direttamente funzionali alle policy.

In ogni caso, qualora l'Ente lo ritenesse necessario, l'amministrazione potrà **allegare al PIAO un documento di programmazione di dettaglio** di tutti gli interventi formativi e approvarlo congiuntamente.

## **Gli interventi di carattere organizzativo che riguardano la struttura di vertice impattano su più obiettivi di Valore Pubblico e, in generale, sulla capacità amministrativa dell'Ente. Come vanno esposti nella Sezione 3. Organizzazione e Capitale umano?**

Nella Sezione 3 vanno evidenziati gli **interventi di carattere organizzativo necessari e funzionali a garantire il perseguimento degli obiettivi di Valore Pubblico** e, per effetto di questi, degli obiettivi della performance organizzativa.

È evidente che alcuni interventi di natura organizzativa possano riguardare la **capacità amministrativa dell'ente** nel suo complesso e che questa possa considerarsi un obiettivo di Valore Pubblico, in termini di buona amministrazione.

A questo obiettivo di Valore Pubblico, nonché ad altri di carattere trasversale, potranno essere connessi **interventi trasversali di miglioramento della performance organizzativa** (es. riduzione dei tempi procedurali, miglioramento della relazione con gli stakeholder, miglioramento della qualità dei servizi ecc.) che richiedono opportuni interventi organizzativi di carattere trasversale (es. accorpamento di strutture di vertice, riduzione dei livelli direzionali, costituzione di strutture di progetto trasversali).

## **L'amministrazione ha avviato un percorso di ridefinizione del sistema professionale, in coerenza con le Linee di indirizzo del Ministero della Pubblica Amministrazione. Dove e come esporre tale intervento?**

In questo caso ci sono due possibilità:

- a) se **l'amministrazione ha già adottato il nuovo sistema professionale e attribuito i profili professionali al personale**, dovrà inserire nella sezione dei dati relativi alla struttura organizzativa l'articolazione delle risorse umane distribuite per categorie, famiglie/aree professionali e profili;
- b) qualora **l'amministrazione non abbia ancora completato tale iter, ma abbia avviato il processo di ricognizione e riclassificazione**, ne dovrà dare conto nella Sottosezione 3.2 Organizzazione e lavoro agile come intervento organizzativo di natura trasversale e nella Sottosezione 3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale per gli eventuali impatti che ciò determinerà sulle procedure di selezione e mobilità nel periodo temporale di riferimento del PIAO.

## **La Relazione sulla performance dovrà essere approvata entro il 30 giugno e contestualmente convalidata da parte dell'OIV per procedere all'erogazione della premialità?**

C'è un **vulnus sulla questione della Relazione sulla performance**, *vulnus* che in realtà esisteva già prima del PIAO: legare l'erogazione della retribuzione di risultato alla validazione della Relazione sulla performance da parte dell'OIV pone il problema di cosa debba contenere la relazione stessa.

Se si lega la **questione della validazione all'erogazione della retribuzione di risultato** non solo dei dirigenti, ma anche del personale di comparto, in qualche modo si afferma che la Relazione sulla performance deve riportare almeno dati riepilogativi relativi ai risultati di performance individuali.

Al riguardo non c'è ancora un chiarimento normativo. Rimane come riferimento la struttura del D.Lgs. 150/2009. Sarebbe di buon senso includere nella Relazione sulla performance anche una **rendicontazione degli obiettivi di Valore Pubblico**, che danno un senso strategico complessivo a tutta l'operazione di rendicontazione.



FormezPA

Viale Marx 15 - 00137 Roma  
[www.formez.it](http://www.formez.it)

Seguici su:









