



Presidenza del Consiglio dei Ministri

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA
Osservatorio Nazionale Lavoro Pubblico

MANUALI OPERATIVI

sul Piano Integrato di Attività e di Organizzazione
(PIAO) e sul Report del PIAO

Prof. Enrico DEIDDA GAGLIARDO

INDICE



- **OBIETTIVO:** i Manuali Operativi intendono fornire alle Pubbliche Amministrazioni un *supporto metodologico per predisporre un PIAO e un REPORT utile e di qualità*...un documento vivo che aiuti le PA a vivere meglio.
- **STRUTTURA:** i Manuali Operativi hanno una *struttura coerente con quella del PIAO*, ovvero si articolano in capitoli corrispondenti alle Sezioni e SottoSezioni, onde consentire una predisposizione guidata del PIAO.
- **CONTENUTI:** i Manuali Operativi contengono *strumenti operativi e indicazioni metodologiche analitiche e contestualizzate* per comparto e tipologia di PA, con focus su **obiettivi** e **indicatori**



Presidenza del Consiglio dei Ministri

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA
Osservatorio Nazionale Lavoro Pubblico

MANUALE OPERATIVO 2025 sul PIAO e sul Report delle REGIONI

INDICE

PREMESSA: OBIETTIVO, PROCESSO, APPROCCIO E STRUTTURA DEL MANUALE OPERATIVO.....	2
L'ARCHITETTURA E IL CICLO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	4
LA LOGICA DEL PIAO: L'INTEGRAZIONE FUNZIONALE AL VALORE PUBBLICO	5
COME PREDISPORRE L'INDICE DEL PIAO/REPORT	12
COME PREDISPORRE LA PRESENTAZIONE METODOLOGICA.....	14
COME PREDISPORRE LA SEZIONE 1) ANAGRAFICA	15
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.1) VALORE PUBBLICO	17
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.2) PERFORMANCE	31
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 2.3) ANTICORRUZIONE	41
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.1) ORGANIZZAZIONE	48
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.2) LAVORO AGILE	51
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.3.1) FABBISOGNO DEL PERSONALE	55
COME PREDISPORRE LA SOTTOSEZIONE 3.3.2) FORMAZIONE DEL PERSONALE	60
COME PREDISPORRE LA SEZIONE 4) MONITORAGGIO.....	65
LEGENDA DEI PRINCIPALI ACRONIMI	68

Struttura del PIAO

ex DM 132/2022

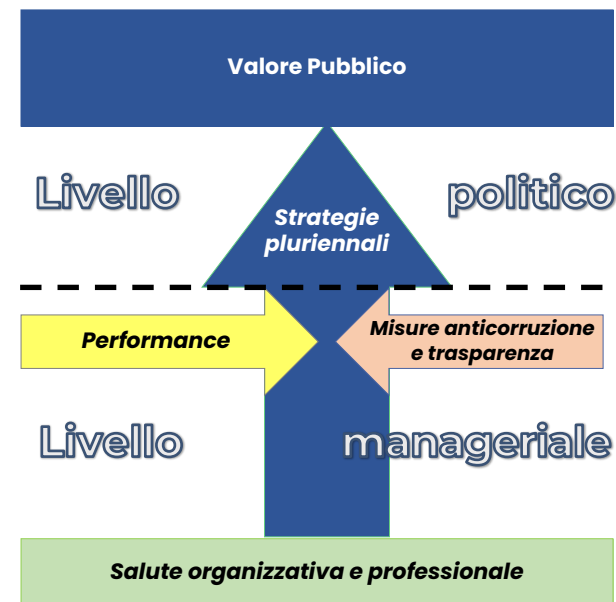
SEZIONE 1) ANAGRAFICA
SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE
2.1 Valore Pubblico
2.2 Performance
2.3 Prevenzione corruzione e trasparenza
SEZIONE 3) ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO
3.1 Organizzazione
3.2 Organizzazione del Lavoro Agile
3.3.1 Fabbisogno del personale
3.3.2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

A cosa serve il PIAO?

*DALLA PROGRAMMAZIONE A SILOS INDIPENDENTI
ALL'INTEGRAZIONE DEI DIVERSI CONTENUTI
IN MODO FUNZIONALE AL VALORE PUBBLICO*

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

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





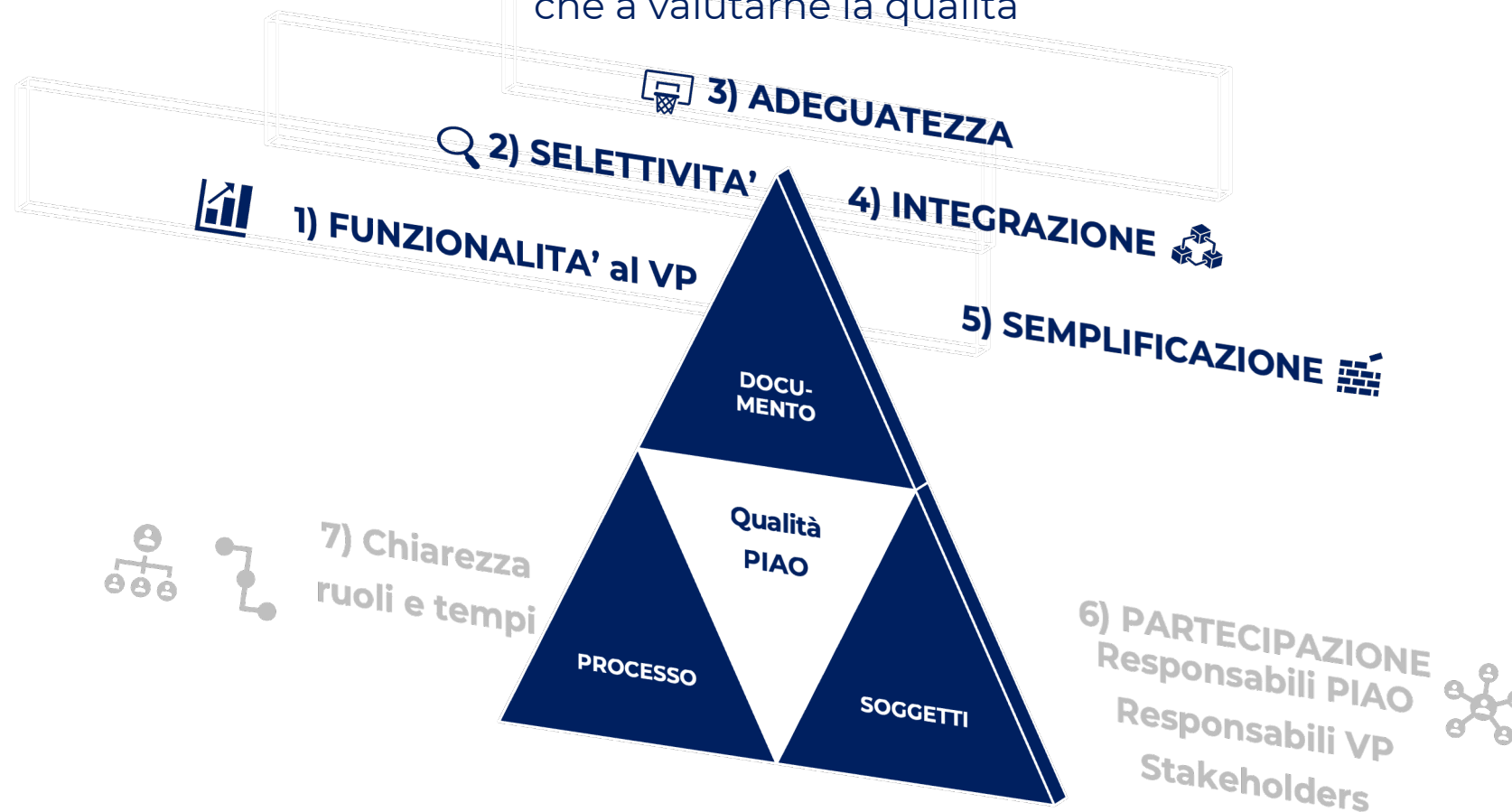
- ✓ **1) CONTESTUALIZZAZIONE:** pur essendo **strutturati in modo omogeneo**, al fine di favorire il miglioramento degli standard qualitativi in tutti i comparti e una crescita di sistema, i MO propongono **indicazioni contestualizzate sulle caratteristiche delle PA dei diversi comparti**; i MO sono stati costruiti per **valorizzare le buone pratiche osservate e correggere le criticità più diffuse** (ad es., inadeguata misurazione degli impatti; frammentazione tra programmazione del personale e Obiettivi di Valore Pubblico, ecc.):
 - Manuale Operativo per i **Ministeri e le altre PA Centrali** (rapporto ATTO D'INDIRIZZO – NOTA INTEGRATIVA - PIAO);
 - Manuale Operativo per le **Regioni** (rapporto DEFR-PIAO);
 - Manuale Operativo per le **Province** (rapporto DUP-PEG-PIAO);
 - Manuale Operativo per le **Città Metropolitane e i Comuni** (rapporto DUP-PEG-PIAO).
- ✓ **2) DIFFERENZIAZIONE:**
 - il MO per le **Province** propone **soluzioni differenziate** (Base e Avanzata) **per livello di maturità del sistema di Programmazione e Controllo**;
 - il MO per i **Comuni** propone **soluzioni differenziate** (Base e Avanzata) **per fasce dimensionali** (CM e Comune >50.000 abitanti: soluzione avanzata).
 - Per ogni MO, vale quanto previsto dal d.m. 132/2022 per gli enti con meno di 50 dipendenti.
- ✓ **3) AUTONOMIA:** i MO accompagnano la predisposizione del PIAO e del REPORT in modo **non prescrittivo e nel rispetto dell'autonomia** politica, strategica e gestionale **delle amministrazioni**.
- ✓ **4) STANDARD QUALITATIVI:** i MO orientano l'**evoluzione del PIAO verso standard qualitativi minimali** (i c.d. 7 Principi Guida o di qualità), rimettendo alle amministrazioni la definizione dei dettagli.
- ✓ **5) PROGRESSIVITA':** i MO rimettono alla singola amministrazione la **possibilità di recepire tutti gli standard qualitativi gradualmente**, secondo un "**progetto di allineamento pluriennale**" da illustrare nella "presentazione metodologica" del PIAO.



- ✓ **6) RAZIONALIZZAZIONE:** i MO razionalizzano l'architettura programmatica delle amministrazioni:
 - sia **riducendo i livelli della catena programmatica**, tramite inserimento degli Obiettivi di Valore Pubblico già nel DUP (per Province, Città Metropolitane e Comuni) e nel DEFR (per Regioni);
 - sia **articlando ogni SottoSezione programmatica in una parte generale** (utile a contenere le informazioni generali) **e in una parte funzionale** (utile a programmare/rendicontare gli obiettivi funzionali al Valore Pubblico);
 - sia integrando nel PIAO anche i contenuti di documenti non richiamati dal DPR 81/2022, come ad es. il **piano per l'informatica** e il **piano di comunicazione**, consentendo comunque un'estrapolazione di ogni piano come documento a sé stante;
 - sia suggerendo di inserire **non tutti i contenuti, ma solo quelli prioritari**.
- ✓ **7) VADEMECUM:** i MO sintetizzano i contenuti più utili per predisporre adeguatamente ogni SottoSezione del PIAO tramite una tabella, posta ad inizio capitolo, che fotografa struttura, contenuti, misurazione, forma e modalità di predisposizione ("Chi fa cosa, come e quando").
- ✓ **8) CASSETTA DEGLI ATTREZZI:** i MO supportano gli operatori attraverso guide alla programmazione, accompagnate da format di programmazione, tassonomie ed esempi di indicatori, buone pratiche.
- ✓ **9) COMUNICAZIONE:** i MO suggeriscono di predisporre **documenti visivi, comprensibili e navigabili**.
- ✓ **10) AGGIORNAMENTO:** i MO potranno essere **aggiornati annualmente** dal Dipartimento della Funzione Pubblica, in modo veloce e flessibile, alla luce delle evidenze emerse dal ciclo di PIAO precedente.

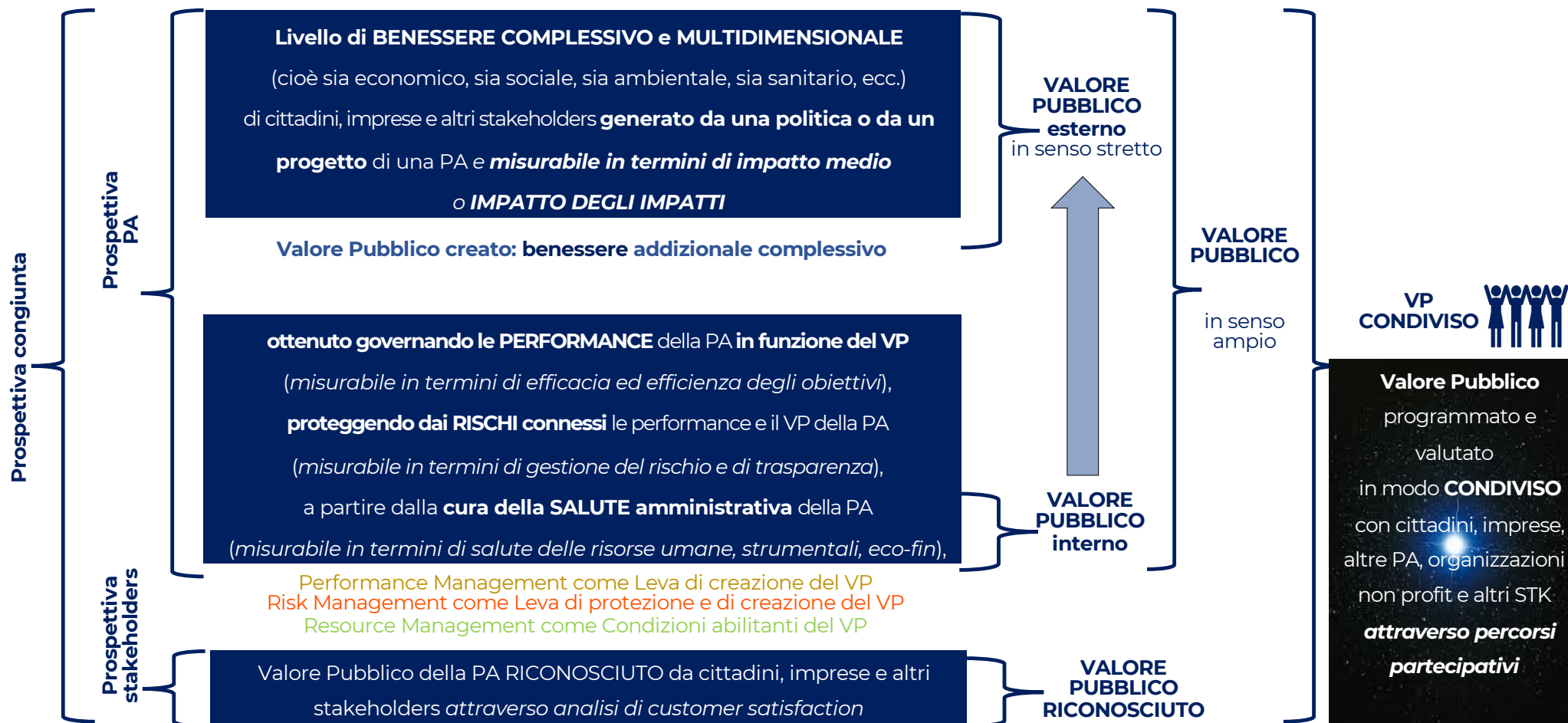
4 I PRINCIPI GUIDA per predisporre un PIAO di QUALITA' (focus documenti)

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



CRITICITA	SOLUZIONI Manuale Operativo (o Principi Guida per fare un PIAO di qualità)
1) Autoreferenzialità degli obiettivi	1) FUNZIONALITÀ al Valore Pubblico degli obiettivi dei diversi livelli programmatici

Che cosa è il Valore Pubblico e come si misura?



PIAO

ORIZZONTE DELLA PIANIFICAZIONE
SottoSezione 2.1) **VALORE PUBBLICO**

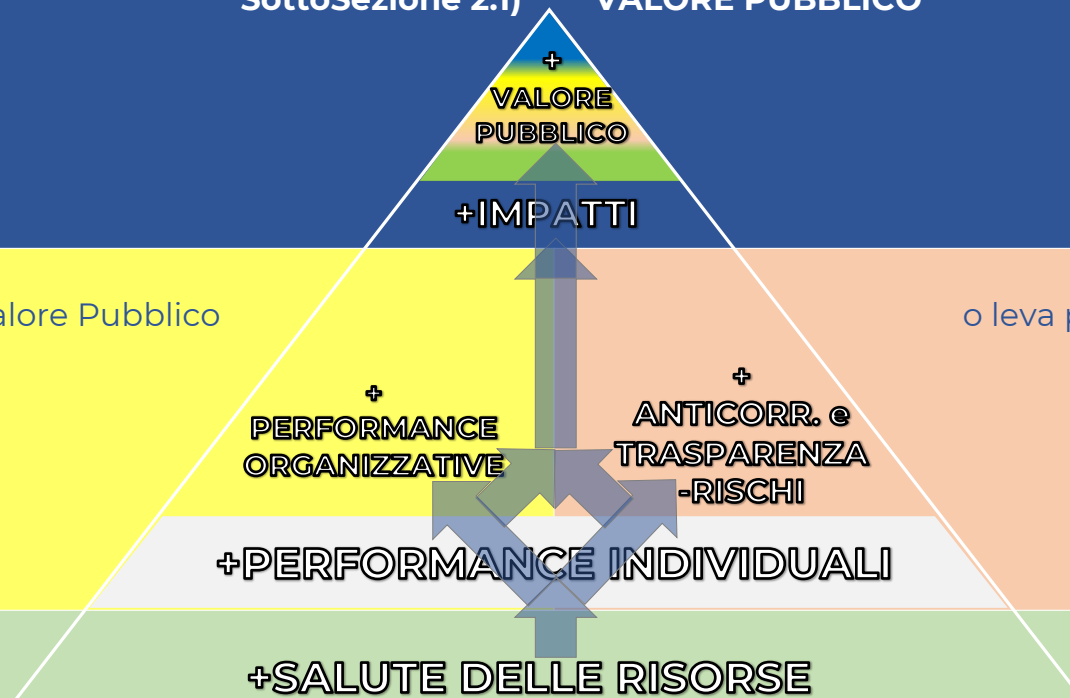
Piramide
del
Valore Pubblico
(2025)

PROGRAMMAZIONE
o leva per la creazione del Valore Pubblico

SottoSezione 2.2)
PERFORMANCE

PROGRAMMAZIONE
o leva per la protezione e la creazione
del Valore Pubblico

SottoSezione 2.3)
RISCHI



PRESUPPOSTO PROGRAMMAZIONE E PIANIFICAZIONE
o condizioni abilitanti del Valore Pubblico
SottoSezione 3.1), 3.2), 3.3.1), 3.3.2)
SALUTE ORGANIZZATIVA E PROFESSIONALE

Il perseguimento multidimensionale degli impatti sul benessere dei cittadini, delle imprese e degli stakeholder (VP esterno) e della salute delle risorse dell'amministrazione (VP interno) consente di generare **Valore Pubblico**.

Performance organizzative più mirate, e adeguatamente protette, favoriscono l'ottenimento di specifici **impatti** dalle strategie.

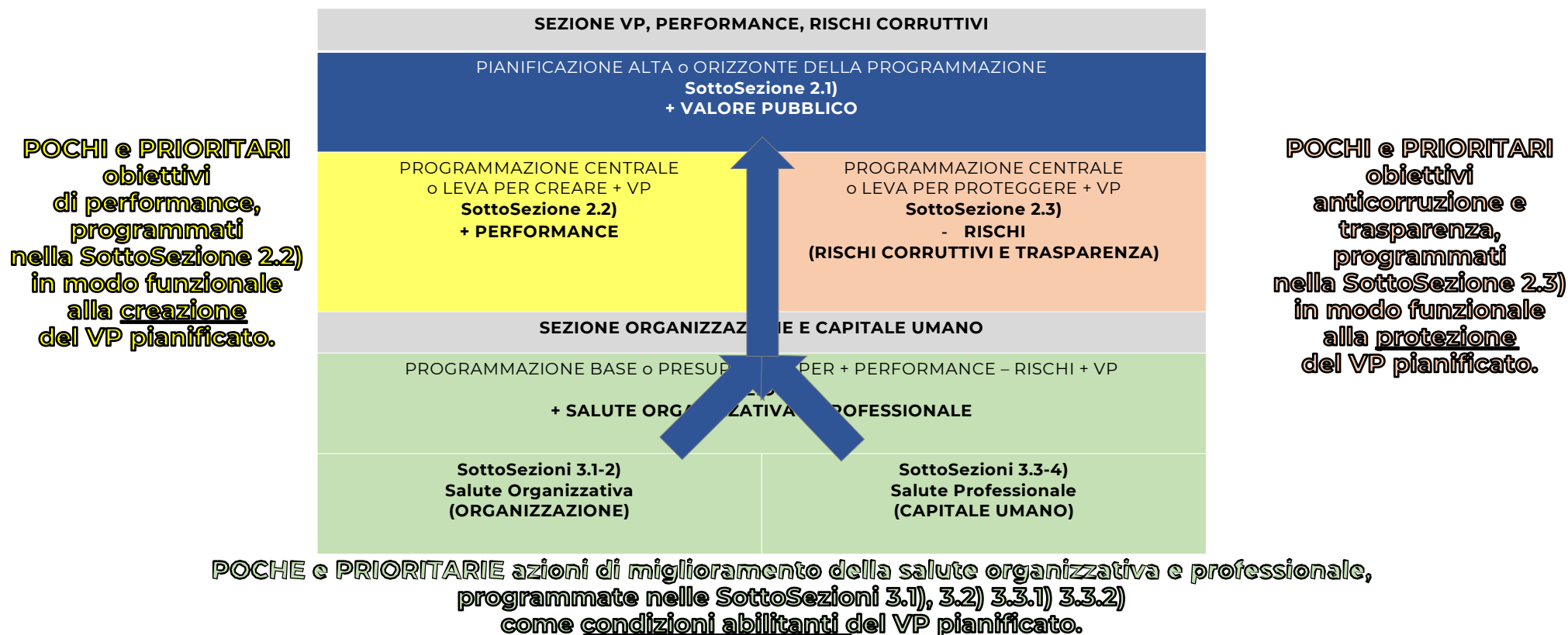
Dirigenti e dipendenti motivati e competenti consentono di ridurre i **rischi** e di incrementare le **performance organizzative**.

Un'Amministrazione in **salute amministrativa** favorisce il miglioramento delle **performance individuali**.

La **salute amministrativa** (organizzativa, professionale, di clima, infrastrutturale, digitale, eco-fin, ecc) è la base della Piramide del VP.

CRITICITA	SOLUZIONI Manuale Operativo (o Principi Guida per fare un PIAO di qualità)
2) Dispersione programmatica su una molteplicità di attività ordinarie	2) SELETTIVITÀ: pochi obiettivi selezionati e prioritari

POCHI e PRIORITARI Obiettivi di Valore Pubblico (ovvero di impatto sul benessere complessivo dei cittadini) e relative strategie attuative, pianificati nella **SottoSezione 2.1)** del PIAO (o, in alternativa, nei piani strategici della PA e poi aggiornati nel PIAO)



CRITICITA	SOLUZIONI Manuale Operativo (o Principi Guida per fare un PIAO di qualità)
3) Scarsa qualità degli obiettivi (non sfidanti) e SOPRATTUTTO degli indicatori (non congrui rispetto agli obiettivi)	3) ADEGUATEZZA: obiettivi sfidanti, indicatori congrui, serie storiche e baseline solide, target migliorativi, fonti non autoreferenziali.

- **Adeguatezza obiettivo↔indicatore:** si consiglia di associare ad ogni livello di obiettivi, degli indicatori adeguati a misurarne il grado di raggiungimento

SottoSezione PIAO	Tassonomia Obiettivi	Tassonomia Indicatori		
		Dimensione BASE		Dimensione AVANZATA
SottoSezione 2.1) Valore Pubblico	Obiettivi di Valore Pubblico	Indicatori d'effetto (sul VP)	Valore Pubblico (indice sintetico o composito di impatto multidimensionale)	Valore Pubblico in senso ampio
	Obiettivi strategici (o strategie d'impatto)		Impatto (indicatori analitici di impatto monodimensionale) OUTCOME-IMPACT* *per semplicità qui considerati equivalenti	Valore Pubblico in senso stretto o VP esterno Impatto sociale Impatto economico Impatto ambientale Impatto sanitario Impatto scientifico Impatto istituzionale Impatto infrastrutturale Impatto digitale
SottoSezione 2.2) Performance	Obiettivi di performance (di natura operativa)	Indicatori leva (di creazione del VP)	Performance: Efficacia OUTPUT	Per progetti, funzioni, servizi, ecc. ANCORA DA AVVIARE Scala di avanzamento (25%, 50%, 75%, 100%) Per progetti, funzioni, servizi, ecc. GIA' OPERATIVI Efficacia quantitativa (<i>quantità erogata e-o quantità fruita</i>) Efficacia qualitativa (<i>qualità erogata e-o qualità percepita</i>)
			Performance: Efficienza OUTPUT/INPUT	Efficienza economica-finanziaria (<i>quantità output / risorse eco-fin</i>) Efficienza strumentale (<i>quantità output / risorse strumentali</i>) Efficienza produttiva (<i>quantità output / risorse umane</i>) Efficienza temporale (<i>quantità output / tempi</i>)
SottoSezione 2.3) Anticorruzione e Trasparenza	Obiettivi e Misure Anticorruzione. e Trasparenza	Indicatori leva (di protezione del VP)	Rischio	Mitigazione del rischio (corruttivo) Promozione della Trasparenza
SottoSezioni 3.1, 3.2, 3.3, 3.n) Salute delle Risorse	Azioni di miglioramento della salute	Indicatori abilitanti (del VP)	Salute amministrativa o delle risorse (o VP interno) INPUT	Salute delle risorse umane (<i>organizzativa, professionale, di clima, di genere</i>) Salute delle risorse strumentali (<i>infrastrutturale, digitale-informativa</i>) Salute delle risorse economiche, finanziarie, patrimoniali

Il framework della **Piramide del Valore Pubblico** consente di **misurare, governare e rappresentare in modo integrato gli indicatori** relativi a tutte le dimensioni di programmazione e rendicontazione, favorendo la misurazione del flusso di generazione del Valore Pubblico.

Piramide del Valore Pubblico (2025)

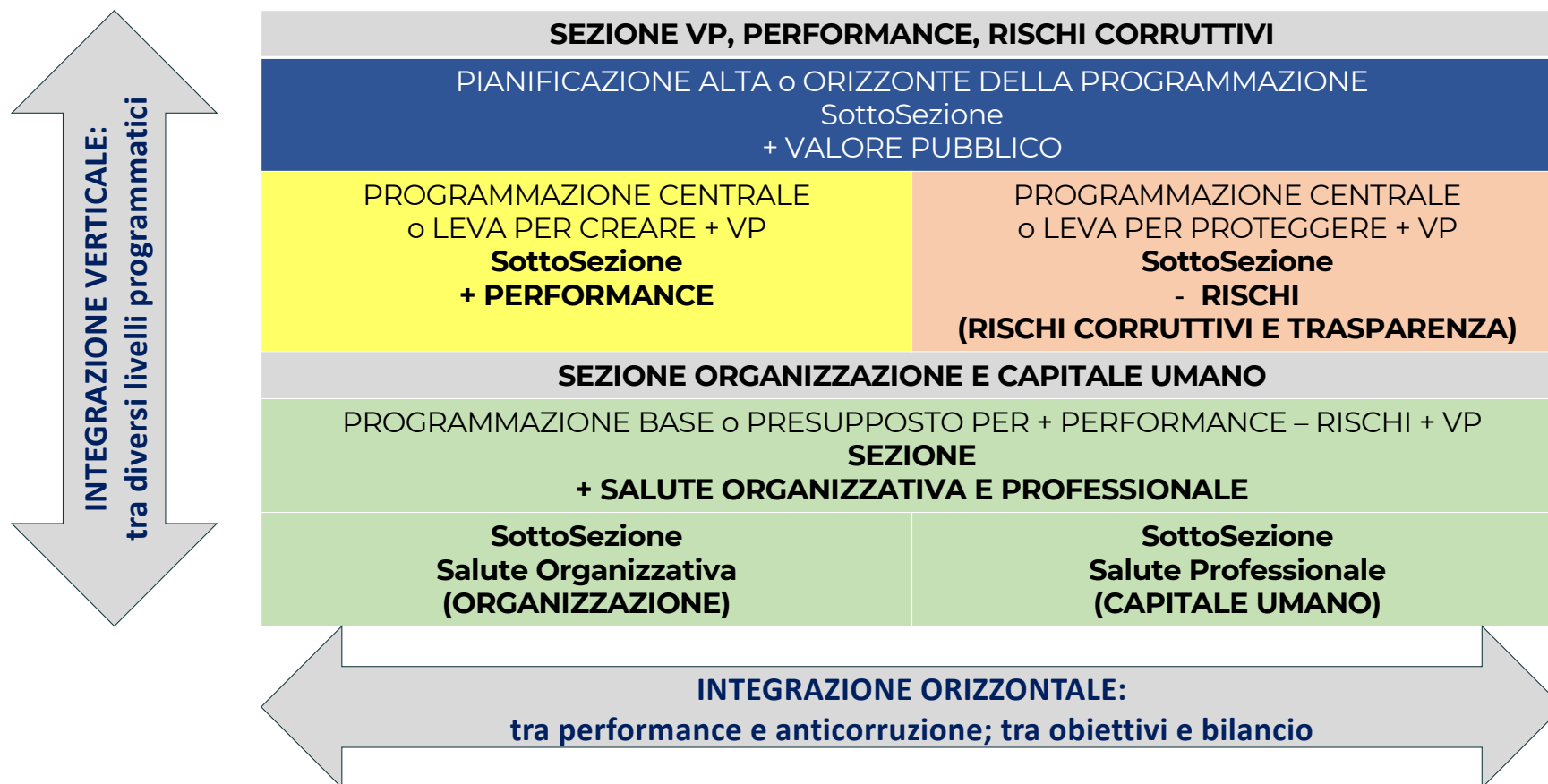


Matrice di misurazione del Valore Pubblico (2025)

- **Misurazione del Valore Pubblico** tramite calcolo della media degli indicatori elementari.

SottoSezione PIAO	Tassonomia	Tassonomia Indicatori	Modalità di calcolo OVP complessivo medio	86%					
	Obiettivi	Dimensione AVANZATA	Modalità di calcolo singolo OVP	VPT1		VPT2		VPTn	
SottoSezione 2.1) Valore Pubblico Territoriale	Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale	VP in senso ampio	Media di tutte le medie successive (impatti; efficacia, efficienza, anticorruzione e trasparenza, salute)	85%		75%		99%	
		VP in senso stretto	Media degli indicatori di impatto di tutte le strategie contenute in VPT1 (cd VPT esterno)	81%		77%		97%	
	Obiettivi strategici	Impatti	Media degli indicatori di impatto di ogni singola strategia contenuta in VPT1	82%	80%	78%	76%	96%	97%
SottoSezione 2.2) Performance	Obiettivi di performance (di natura operativa)	Efficacia	Media degli indicatori di efficacia contenuti in ogni singolo obiettivo di performance OPPURE <i>direttamente</i> media di tutti gli indicatori di efficacia contenuti in VPT1	94%	76%	60%	57%	95%	98%
		Efficienza	Media degli indicatori di efficienza contenuti in ogni singolo obiettivo di performance OPPURE <i>direttamente</i> media degli indicatori di efficienza contenuti in VPT1	85%	79%	65%	65%	100%	100%
SottoSezione 2.3) Anticorruzione e Trasparenza	Obiettivi e Misure Anticorruzione e Trasparenza	Mitigazione rischio Promozione Trasparenza	Media degli indicatori anticorruzione e trasparenza contenuti in ogni singola misura attuativa dell'obiettivo anticorruzione OPPURE <i>direttamente</i> media degli indicatori anticorruzione contenuti in VPT1	80%	92%	100%	100%	100%	100%
SottoSezioni 3.1, 3.2, 3.3, 3.n) Salute delle Risorse	Azioni di salute	Salute	Media degli indicatori di salute amministrativa contenuti in ogni azione di miglioramento della salute (es. professionale) OPPURE <i>direttamente</i> media degli indicatori di salute amministrativa contenuti in VPT1 (cd VPT interno)	90%	88%	70%	78%	100%	100%

CRITICITA	SOLUZIONI Manuale Operativo e Linee Guida (o Principi Guida per fare un PIAO di qualità)
4) Obiettivi come silos sovrapposti e indipendenti. Frattura tra Valore Pubblico e programmazione del personale	4) INTEGRAZIONE: verticale (sequenzialità dal mandato alla strategia, passando alla tattica operativa, fino alla salute amministrativa) e orizzontale (tra performance e rischi; tra performance e bilancio).



- **Codici alfa-numeric**i: si consiglia di indicare ogni obiettivo attraverso un codice capace di rappresentare i rapporti tra gli obiettivi dei diversi livelli programmatici (es. **VPI_STI_PERFI_ANTI_ORGI**)

CRITICITA	SOLUZIONI Manuale Operativo (o Principi Guida per fare un PIAO di qualità)
5) Burocrazia: <i>piani numerosi, complessi, lunghi, ridondanti</i>	5) SEMPLIFICAZIONE: <i>-piani, -adempimenti, -duplicazioni e frammentazioni informative, -pagine, -tempi, + navigabilità e leggibilità, + razionalità del documento, +compilazione digitale del documento.</i>

• **Riduzione dei livelli della catena programmatica**, in particolare, **per gli enti locali**

ARCHITETTURA o CATENA PROGRAMMATICA BREVE			
Strumento	Obiettivi	Indicatori	Previsioni fin
I Livello programmatico (del VALORE PUBBLICO TERRITORIALE o STRATEGICO)			
LPM	Analisi di contesto Linee Programmatiche di Mandato		
DUP SeS (eventuale aggiornamento nel PIAO, SottoSezione VP)	Eventuale aggiornamento analisi di contesto Obiettivi di VPT (trasversali o specifici) <i>Eventualmente coincidenti con LPM</i>	Indice sintetico di VPT complessivamente generato (<i>Matrice VPT</i>)	Missioni
	Obiettivi strategici attuativi degli OVPT	Indicatori d’impatto (<i>Impatto sociale, economico, ambientale, istituzionale, infrastrutturale, digitale</i>)	
II Livello programmatico (OPERATIVO o GESTIONALE GENERALE)			
DUP SeO	Obiettivi operativi <i>Indirizzi generali per l’Organizzazione</i> <i>Indirizzi generali per il Fabbisogno del personale</i>	NO	Programmi Titoli
PEG	Obiettivi gestionali generali (DM 25.07.2023) <i>Eventualmente coincidenti con gli Obiettivi operativi del DUP SeO</i>	NO	Capitoli di PEG
PIAO (SottoSez. Performance)	Obiettivi di performance organizzativa <i>Eventualmente coincidenti con gli Obiettivi gestionali generali</i> Obiettivi di performance individuale	Indicatori di efficacia: <i>es. quantità; qualità</i> Indicatori di efficienza: <i>es. finanziaria, strumentale, produttiva, temporale</i>	
PIAO (SottoSez. Anticor.)	Obiettivi e Misure anticorruzione e Trasparenza (a protezione degli Obiettivi di Performance)	Indicatori di gestione del rischio corruttivo Indicatori di trasparenza	
III Livello programmatico (della SALUTE AMMINISTRATIVA o GESTIONALE SPECIFICO)			
PIAO (SottoSez. Organizzazione)	Azioni organizzative (o Obiettivi gestionali specifici)	Indicatori di salute organizzativa: <i>risorse umane (organizzativa, di clima e di genere)</i> <i>risorse strumentali (infrastrutturale, digitale-informativa)</i> <i>risorse economiche, finanziarie, patrimoniali</i>	Eventuali Articoli di PEG
PIAO (SottoSez. Capitale Umano)	Azioni professionali (o Obiettivi gestionali specifici)	Indicatori di salute professionale <i>quantità e qualità delle RU da reclutare</i> <i>quantità e qualità delle RU da formare</i>	Eventuali Articoli di PEG

- **Strutturazione razionale** del PIAO: per evitare sovrapposizioni o confusioni tra contenuti di diversa natura (generali e funzionali), si suggerisce di strutturare ogni SottoSezione in due parti distinte ma complementari:
 - ✓ **parte generale**: comprende contenuti stabili e trasversali all'intero ente e/o obbligatori;
 - ✓ **parte funzionale**: comprende contenuti dinamici e funzionali ad ogni specifico Obiettivo di VP.

	PARTE GENERALE	PARTE FUNZIONALE
2.1) Valore Pubblico	-Analisi del contesto ESTERNO (economico, sociale, ecc) -Analisi del contesto INTERNO (organigramma; processi) - Contenuti generali del Valore Pubblico	-Analisi di contesto specifiche per gli Obiettivi di VP -N. Obiettivi di Valore Pubblico e relativi indici sintetici di VP -Strategie attuative e indicatori analitici di impatto degli OVP
2.2) Performance	Contenuti generali e/o obbligatori sulle Performance dell'ente	Obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale e Indicatori di efficacia e efficienza funzionali agli Obiettivi di VP
2.3) Rischi corruttivi e trasparenza	Contenuti generali e/o obbligatori sull'Anticorruzione e sulla Trasparenza	Obiettivi e Misure Anticorruzione e Trasparenza e relativi Indicatori di rischio funzionali agli N. Obiettivi di VP
3.3.1) Fabbisogno del personale	Contenuti generali e/o obbligatori sul Fabbisogno del personale dell'intero ente	Azioni di reclutamento e sviluppo e Indicatori di salute professionale funzionali agli N. Obiettivi di VP

- **Allegato unico:** si suggerisce di predisporre un **Allegato unico** per ogni SottoSezione per evitare la giunga di allegati

	ALLEGATI PARTE GENERALE	ALLEGATI PARTE FUNZIONALE
2.1) Valore Pubblico	ALLEGATO UNICO (con indice navigabile) -Analisi del contesto esterno dell'ente -Analisi del contesto interno dell'ente	Si predispone un Allegato per ogni VP, che comprende e dettagli -tramite schede analitiche- tutta la catena di generazione del Valore Pubblico
2.2) Performance	ALLEGATO UNICO (con indice navigabile) -Schede di dettaglio Obiettivi di performance generali	
2.3) Rischi corruttivi e trasparenza	ALLEGATO UNICO (con indice navigabile) -Mappatura con analisi, valutazione, trattamento dei rischi e monitoraggio delle misure -Programmazione delle misure generali e del loro monitoraggio (ove non ricompresa nella Mappatura) -Tabella obblighi di pubblicazione - trasparenza	Allegato VP1_ST_PERF_ANT_SAL Allegato VP2_ST_PERF_ANT_SAL Allegato VP3_ST_PERF_ANT_SAL
3.1) Organizzazione	ALLEGATO UNICO (con indice navigabile) -Schede di dettaglio organizzazione generale	Allegato VPn_ST_PERF_ANT_SAL
3.2) Organizzazione del Lavoro Agile	ALLEGATO UNICO (con indice navigabile) -Schede di dettaglio organizzazione Lavoro Agile generale	
3.3.1) Fabbisogno del personale	ALLEGATO UNICO (con indice navigabile) -Schede di dettaglio Piano del fabbisogno generale	
3.3.2) Formazione del personale	ALLEGATO UNICO (con indice navigabile) - Schede di dettaglio Piano di formazione generale	

- **Eliminazione delle duplicazioni e delle frammentazioni informative:** si suggerisce di accorpare i contenuti sparsi tra diverse SottoSezioni in una SottoSezione scelta come riferimento univoco, inserendo rimandi nelle altre SottoSezioni. Ad es., nella SottoSezione 2.3) Anticorruzione occorrerebbe evitare:

- ✓ **di duplicare i dati sull'ente e sull'RPCT**, inserendo un rimando alla Sezione 1) Anagrafica;
- ✓ **di rifare l'analisi di contesto** esterna e interna, inserendo un rimando alla SottoSezione 2.1) VP;
- ✓ **di moltiplicare gli organigrammi**, inserendo un rimando alla SottoSezione 2.1) per l'analisi di contesto interno (che comprende l'organigramma unico) e alla 3.1) per i dettagli organizzativi;
- ✓ **di frammentare le attività formative** sulla base delle loro tipologie, inserendo anche la formazione anticorruzione nella SottoSezione 3.3.2) Formazione.

- **Assorbimento di altri piani:** il PIAO potrebbe assorbire al suo interno il ***Piano per l'informatica*** e il ***Piano di comunicazione***.
- **Leggibilità** del PIAO: il MO suggerisce di favorire un approccio visivo (ad es. attraverso mappe del Valore Pubblico, grafici e figure) per rendere il PIAO di immediata lettura e facile comprensione. Potrebbe essere utile affiancare al PIAO, una **versione sintetica** di poche decine di pagine.
- **Digitalizzazione** del PIAO: il MO suggerisce di rendere la predisposizione e la consultazione del PIAO interattiva e guidata, tramite soluzioni digitali adeguate, anche basate su sistemi di Intelligenza Artificiale per l'analisi dei dati (ad. es per l'analisi di contesto) e la programmazione di obiettivi e indicatori (ad es. di OVP basati sull'analisi di contesto).
- **Mappatura unica e integrata dei processi:** il MO suggerisce di predisporre una mappatura unica che contenga ed integri le possibili viste logiche (ad es. Organizzativa, Performance Management, Risk Management, Resource Management, ecc.).
- **Strumenti pratici a disposizione degli operatori...**

“**vademecum**” delle istruzioni per predisporre ogni SottoSezione del PIAO:
(chi fa, che cosa e quando per predisporre ogni SottoSezione del PIAO)

SEZIONE 2) VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	
2.1) Valore Pubblico	
1. STRUTTURA	• ...
2. CONTENUTI	• ...
3. MISURAZIONE	• ...
4. FORMA	• ...
5. MODALITÀ	• ...

“cassetta degli attrezzi”: guida alla programmazione degli obiettivi

a) ANALISI DI CONTESTO	DOMANDE GUIDA
• ...	Da dove partiamo?
b) OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO (OVP) <i>obiettivo di miglioramento del livello di benessere complessivo e multidimensionale</i> (sociale, economico, ambientale, sanitario, ecc.) di cittadini, imprese e altri stakeholders, generato da una politica o da un progetto e misurabile in termini di impatto medio	DOMANDE GUIDA
• ...	Dove vogliamo arrivare? Ovvero, quali impatti attesi per migliorare il contesto e creare benessere?
c) STRATEGIA/E attuativa/e dell'Obiettivo di VP <i>modalità di attuazione dell'OVP tra tutte le alternative strategiche possibili</i>	DOMANDE GUIDA
• ...	Cosa fare per arrivarci? Ovvero, attraverso quali scelte s'intende migliorare gli impatti sul contesto?
d) RESPONSABILE DEL VP <i>responsabile politico e/o responsabile amministrativo</i>	DOMANDE GUIDA
• ...	Chi è il Responsabile politico? Chi è il Responsabile amministrativo?
e) STAKEHOLDER <i>cittadini, imprese, organizzazioni non profit e altri soggetti destinatari, interessati o contributori rispetto all'obiettivo di VP</i>	DOMANDE GUIDA
• ...	Valore Pubblico per chi? Impatto per chi?

“cassetta degli attrezzi”: *Obiettivi di Valore Pubblico Territoriali TRASVERSALI per Città Metropolitane e Comuni*

OVPT TRASVERSALI PER CITTÀ METROPOLITANE E COMUNI GRANDI (da 50.000 abitanti)

VPT1) Equità e inclusione sociale (ESTERNO)

Garantire il pieno accesso ai servizi sociali, anagrafici ed elettorali, con particolare attenzione alle fasce vulnerabili. Include prestazioni socio-sanitarie, edilizia popolare e sostegno alla disabilità.

VPT2) Educazione, cultura e formazione integrata (ESTERNO)

Organizzare e gestire asili nido, mense e trasporti scolastici, coordinando l'offerta educativa con biblioteche, musei civici e politiche giovanili. Valorizzare il patrimonio storico-artistico locale attraverso attività culturali partecipate.

VPT3) Transizione ecologica circolare (ESTERNO)

Implementare sistemi di gestione dei rifiuti urbani orientati al recupero e riuso, integrati con piani urbanistici che privilegino aree verdi, mobilità sostenibile, riduzione dell'impatto ambientale e prevenano il rischio idrogeologico.

VPT4) Sicurezza integrata e sviluppo urbano (ESTERNO)

Coordinare la pianificazione territoriale con misure di sicurezza (protezione civile, polizia municipale) e partecipazione cittadina, per realizzare interventi che integrino tutela del paesaggio, e mobilità sostenibile.

VPT5) Digitalizzazione dei servizi amministrativi (INTERNO)

Innovare i servizi anagrafici, tributari e di polizia attraverso piattaforme digitali, garantendo accessibilità, trasparenza e interoperabilità tra livelli istituzionali.

VPT6) Salute amministrativa (INTERNO)

Ottimizzare processi amministrativi, formazione del personale e controlli interni garantendo trasparenza nella gestione delle risorse pubbliche.

OVPT TRASVERSALI PER COMUNI MEDIO-PICCOLI (fino a 49.999 abitanti)

VPT1) Sviluppo territoriale integrato (ESTERNO)

Favorire lo sviluppo territoriale equilibrato tra le dimensioni sociali, economiche, ambientali, ecc. e lo sviluppo della qualità dei servizi del territorio comunale al fine di ridurre la fragilità territoriale.

VPT2) Salute amministrativa (INTERNO)

Migliorare governance interna con formazione, semplificazione dei procedimenti e monitoraggio finanziario per aumentare capacità operativa.

“cassetta degli attrezzi”: guida alla programmazione degli indicatori

e) INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO (MONODIMENSIONALI) <i>strumento di misurazione dell'effetto delle strategie d'impatto dell'Amministrazione sulle singole dimensioni del benessere dei destinatari delle stesse</i>					DOMANDE GUIDA
ANAGRAFICA INDICATORE					Quali indicatori di impatto? Quale dimensione di impatto per ogni indicatore (sociale, economica, altra)? Quale formula? Qualità polarità di movimento? Quale fonte dati?
Codice alfanumerico VP	DIMENSIONE IMPATTO	FORMULA IMPATTO	POLARITA' IMPATTO	FONTE DATI IMPATTO	DOMANDE GUIDA
PIAO					Quanti impatti prodotti l'anno di partenza della politica (baseline)? Quanti impatti attesi nei prossimi 3 anni (target)?
BASELINE IMPATTO	TARGET IMPATTO N+1	TARGET IMPATTO N+2	TARGET IMPATTO N+3	DOMANDE GUIDA	
REPORT					Quanti impatti prodotti (risultati)? Quanto valore settoriale creato (delta o benessere addizionale settoriale rispetto alla baseline e rispetto al target dell'impatto)?
RISULTATO IMPATTO	DELTA RISULTATO-BASELINE IMPATTO	DELTA RISULTATO-TARGET IMPATTO	NOTE		

STRUMENTI PRATICI a disposizione degli operatori

“cassetta degli attrezzi”: *tassonomia ed esempi di indicatori*

SUB-DIMENSIONE	TASSONOMIA	ESEMPI DA PIAO 2024-2026 e 2025-2027 (MINISTERI)
IMPATTO SOCIALE	n. o % beneficiari impatto (es. cittadini, ecc) - entità impatto (es. % benessere migliorato , ecc.)	% immatricolati università e afam / diplomati (MUR) % abbandoni università (MUR) n. docenti e ricercatori reclutati e abilitati (MUR) n. laureati (MUR) % tasso di occupazione (20-64 anni) BES (MIT) n. studenti diplomati presso gli its academy che hanno trovato lavoro ad un anno dal diploma BES (MIM)
IMPATTO ECONOMICO	n. o % beneficiari impatto (es. cittadini, imprese, non profit) - entità impatto (es. €. o % fatturato, valore della produzione, reddito, ecc.)	€ costo sociale degli incidenti stradali con danni alle persone (MIT) € valore della produzione medio delle startup innovative (MIMIT) € valore della produzione per singolo addetto delle PMI innovative (MIMIT)
IMPATTO AMBIENTALE	n. o % beneficiari impatto (es. cittadini preservati da rischi, effetti, ecc.) - entità impatto (es. Tonnellate o % di emissioni climalteranti)	- Qualità dell'aria – Misurazione PM2.5 superiori al limite BES (MIT) - Tonnellate emissioni di CO2 e altri gas climalteranti BES (MIT) - Popolazione esposta al rischio di alluvioni BES (MIT) - Energia elettrica da fonti rinnovabili BES (MIT) - Dispersione da rete idrica comunale BES (MIT) - Irregolarità nella distribuzione dell'acqua BES (MIT) - Coste marine balneabili BES (MIT)
IMPATTO SANITARIO	n. o % beneficiari impatto (es. pazienti guariti) - entità impatto (es. n. o % malattie guarite)	- Mortalità per incidenti stradali (15-34 anni) BES (MIT) - Mortalità evitabile (0-74 anni) BES (MIT)
IMPATTO SCIENTIFICO	n. o % beneficiari impatto (es. ricercatori) - entità impatto (es. n. o % progetti, output, qualità scientifica)	n. dottorandi industriali finanziati sulle risorse del PON ricerca (MUR) n. depositi di titoli di proprietà industriale per abitanti (MIMIT)
IMPATTO ISTITUZIONALE	n. o % beneficiari impatto (es. istituzioni) - entità impatto (es. n. o % accordi; qualità accordi)	% Università ed EPR che attivano o rinnovano collaborazioni con istituzioni presenti nei Paesi per i quali è stato sottoscritto un accordo (MUR) % enti iscritti al RUNTS / organizzazioni non profit (MLPS)

“cassetta degli attrezzi”: *fonti indicatori d'impatto per misurare gli OVPT TRASVERSALI per Città Metropolitane e Comuni*

- Per misurare gli *indicatori elementari d'impatto delle strategie*, la CM o il Comune grande potrebbero fare riferimento a **banche dati interne** (ovvero predisposte dallo stesso ente, ma esposte in modo trasparente per ridurre l'autoreferenzialità) oppure a **fonti esterne**, come ad esempio gli **indicatori di Benessere Equo e Sostenibile dei Territori (BEST)** e, dove possibile, gli indicatori relativi ai **Sustainable Development Goals (SDGs)** dell'Agenda ONU 2030 presidiati e misurati da ASviS e da ISTAT, perché il loro utilizzo riduce l'autoreferenzialità e favorisce la confrontabilità.
- In maniera ancora più mirata, il Manuale Operativo associa agli OVPT, e relative strategie d'impatto, alcuni indicatori d'impatto selezionati dalla **banca dati “A misura di Comune” prodotti da ISTAT** a favore delle CM o dei Comuni grandi.
- Per gli indicatori di impatto, oltre che per gli indicatori degli altri livelli programmatici, le CM e i Comuni possono fare riferimento alla **“dashboard di indicatori” del Progetto FORMEZ “Ask Public Value”**.
- Per le Città Metropolitane esiste già un **Osservatorio sul Valore Pubblico** che misura da anni il **Valore Pubblico creato** e una dashboard interattiva consultabile.

“cassetta degli attrezzi”: indicatori d'impatto per misurare gli OVPT TRASVERSALI per Città Metropolitane e Comuni (Banca dati “A misura di Comune” - ISTAT)

INDICATORE IMPATTO	FORMULA	FONTE	VPT1) Equità e inclusione	VPT2) Educazione, cultura e formazione	VPT3) Transizione ecologica circolare	VPT4) Sicurezza integrata e sviluppo urbano
SOCIALE						
Tasso di occupazione	Occupati 15 anni e più/Popolazione 15 anni e più*100.	Data warehouse Censimenti Permanenti	X			
Giovani (15-29 anni) iscritti in anagrafe che non hanno un'occupazione regolare ad ottobre e non seguono un percorso di studio	Iscritti in anagrafe di 15-29 anni non occupati né inseriti in un percorso di istruzione o formazione per 100 persone di 15-29 anni iscritte in anagrafe. I dati sono diffusi per i comuni con più di 5.000 abitanti.	Data warehouse IstatData	X			
Bambini presi in carico dai servizi comunali per l'infanzia	Bambini di 0-2 anni che hanno usufruito dei servizi per l'infanzia offerti dai comuni (asili nido, micro-nidi o servizi integrativi e innovativi) /Media annua bambini residenti di 0-2 anni * 100.	Data warehouse IstatData		X		
Visitatori di musei, gallerie, siti e monumenti	Visitatori di musei, gallerie, siti archeologici e monumenti/Popolazione residente media*100.	Data warehouse IstatData		X		
ECONOMICO						
Contribuenti Irpef con reddito complessivo inferiore a 10 mila euro	Contribuenti con reddito Irpef complessivo inferiore a 10.000 euro / Totale contribuenti * 100.	MEF - Dipartimento delle Finanze	X			
Bassa intensità lavorativa delle famiglie anagrafiche	Famiglie anagrafiche con intensità lavorativa inferiore al 20% del proprio potenziale/Totale famiglie anagrafiche *100.		X			
Tasso di imprenditorialità	N. imprese / Popolazione residente media * 1000.		X			
Localizzazione per tipo di attività economica	Numero unità locali / Superficie comunale (Kmq).		X			

STRUMENTI PRATICI a disposizione degli operatori

"cassetta degli attrezzi": buone pratiche

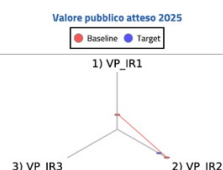
Ministero Università e Ricerca

Obiettivo di Valore Pubblico 'INDIRIZZO e RISORSE'

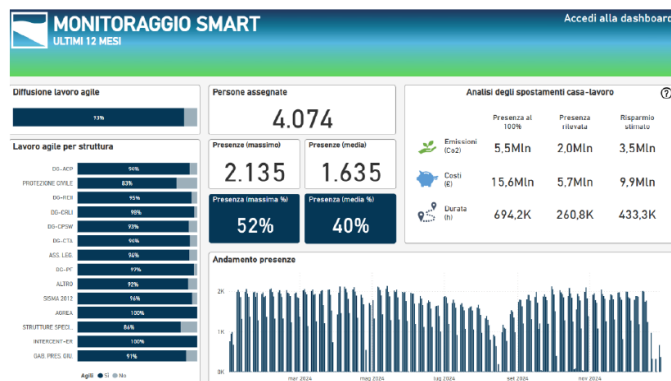
L'obiettivo di Valore Pubblico 'INDIRIZZO e RISORSE' viene rappresentato analiticamente tramite la seguente scheda del Valore Pubblico.

Sottosezione 'Valore Pubblico'						
Analisi di contesto		L'analisi specifica di contesto ha consentito di evidenziare le seguenti: 3 criticità/opportunità, alle quali l'Oggettivo di Valore Pubblico (OVP) intende fornire 3 risposte specifiche.				
Criticità e opportunità del contesto specifico	1) basso numero di immatricolazioni 2021 e elevato numero di abbandoni					
	2) basso numero di laureati (Italia 20,4%, Europa 36,3%, anno 2021 - Istat)					
	3) necessità di innalzamento livello medio di impatti del Sistema universitario					
VALORE PUBBLICO atteso (risposte alle criticità/opportunità del contesto e specifici Valori Pubblici attesi)						
1) +JMMIMATRICOLAZIONI e -ABANDONI		Valore Pubblico di partenza 2022	Valore Pubblico Consuntivo 2023	Valore Pubblico preconsuntivo 2024	Valore Pubblico atteso 2025	Valori attesi 2026
2) + LAUREATI + DOCENTI		36%	20%	8%	21%	
3) + LIVELLO DI IMPATTO MEDIO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO						

STRATEGIE per la creazione di Valore Pubblico	
1) VP_IR1	Strategia di aumento dei finanziamenti per l'ORIENTAMENTO
2) VP_IR2	Strategia di rafforzamento della comunità della ricerca mirato all'incremento dei LAUREATI
3) VP_IR3	Strategia di miglior utilizzo dei finanziamenti alle Università (Programmazione Triennale Università) mirati a favorire un AUMENTO DEL LIVELLO MEDIO DI REALIZZAZIONE DELL'IMPATTO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO



Regione Emilia-Romagna

**Provincia di Ferrara**

b) VALORE PUBBLICO atteso							Valore Pubblico di partenza (senso stretto)		Valore Pubblico atteso (senso stretto)				
Determinazione sintetica VP2)	Miglioramento del livello di sicurezza (incendi, omnia, furti) e di efficientamento energetico degli edifici scolastici di competenza provinciale												
Impeto SOCIALE atteso + sicurezza (incendi, alluvioni)													
Impeto SOCIALE atteso + gradimento studenti su manutenzione scuole													
Impeto SOCIALE atteso + studenti iscritti + + studenti diversamente abili iscritti													
Impeto AMBIENTALE atteso - consumi energetici													
							36%	86%					
c) STRATEGIA		d) STK	e) INDICATORI DI IMPATTO										
Determinazione sintetica	Responsabile (Nome e Unità Organizzativa)	Tipologie	Dimensione	Formula	Direzione	Scala di normalizzazione		Peso pts.	Baseline		Target		Fonte
						Peggiorre	Migliore		Baseline 2023	Baseline su scala 0-100%	Target 2026	Target su scala 0-100%	
Miglioramento della sicurezza degli edifici e maggior accessibilità per gli studenti diversamente abili (tramite interventi dedicati o su segnalazione, appalto diretto con genitori e associazioni), sensibilizzazione sugli atti vandalici)	Lucca Caporini		SOCIALE	Percentuale di edifici interessati da miglioramento sistemi (N° di edifici scolastici (publiche + scuola) interessate da interventi di miglioramento sistema/N° di edifici scolastici (publiche + scuola) di competenza della provincia*(100)	pos	6%	33%	30%	6%	0%	33%	100%	Provincia di Ferrara
			SOCIALE	Percentuale di adeguamento alle norme di sicurezza (N° di edifici scolastici (publiche + scuola) interessate da interventi di per il miglioramento della sicurezza/N° di edifici scolastici (publiche + scuola) di competenza della provincia*(100)	pos	19%	22%		19%	0%	22%	100%	Provincia di Ferrara
		* Dirigenti scolastici * Consulisti studenti nuclei superstiti * Comitati di Ferrone (Dirigente sport)	SOCIALE	Percentuale di gradimento rappresentata dalla somma e diligenti scolastici (da implementare in un questionario di gradimento)	pos		100	50	50%	60%	Provincia di Ferrara		
			SOCIALE	N° studenti iscritti	pos	15.708	16.247	20%	15.997	54%	16.409	130%	L'Ufficio scolastico territoriale
			AMBIENTALE	Consumi elettrici in KW (su su base annuale /numero studenti iscritti	neg	183	166	20%	174	50%	173	61%	Provincia di Ferrara

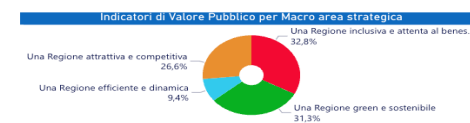
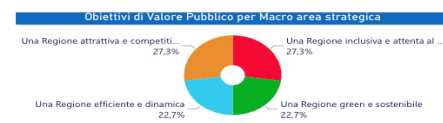
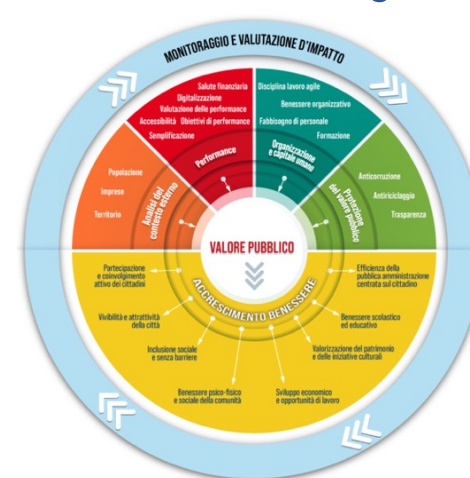
Regione Liguria

OBIETTIVI E INDICATORI DI VALORE PUBBLICO

MONITORAGGIO E
TREND EVOLUTIVI

Macro area strategica		rimuovi filtri	Obiettivo di Valore Pubblico	Macro area strategica
Tutte			VP01 - Tutelare l'ambiente, le aree protette e la biodiversità	Una Regione green e sostenibile
			VP02 - Sostenere la transizione ecologica ed energetica	Una Regione green e sostenibile
			VP03 - Favorire l'adattamento al cambiamento climatico e la difesa del territorio	Una Regione green e sostenibile
22			VP04 - Sviluppare l'economia circolare	Una Regione green e sostenibile
Obiettivi di Valore Pubblico			VP05 - Riquilibrare e migliorare le aree urbane, costiere e produttive e potenziare le infrastrutture verdi	Una Regione green e sostenibile
	64			
	Indicatori di Valore Pubblico			

Indicatore di Valore Pubblico	Descrizione	Fonte	Unità di misura	Baseline RL	Anno baseline	Target 2024-2026
Adesione al Servizio civile	Enti iscritti all'albo regionale del servizio civile di cui all'art 6 legge regionale n. 5/2023	Regione Liguria	N. enti iscritti all'albo	59	2023	aumento
Anziani trattati in assistenza domiciliare integrata	Percentuale di anziani trattati in Assistenza domiciliare integrata sul totale della popolazione anziana (65 anni e più)	ISTAT, BE5	%	2,8	2020	aumento
Area a pericolosità da frana PAI elevata e molto	L'indicatore fornisce informazioni sulle aree a pericolosità da frana	ISPRA	%	14,1	2021	diminuzione

**Comune di Perugia**

“cassetta degli attrezzi”: *format e simulazione della programmazione*

PIAO SottoSezione 2.1) “Valore Pubblico” (ciclo N+1-N+3)												
a) ANALISI DI CONTESTO	PUNTI DI FORZA INTERNI (all’amministrazione)		PdF1) Mappatura processi PdF2) Buon livello di digitalizzazione			PdD1) Mancanza, tra le risorse umane, di profili quantitativamente e qualitativamente specializzati sulla digitalizzazione di processi e servizi e sullo sviluppo sostenibile				PUNTI DI DEBOLEZZA INTERNI (all’amministrazione)		
	OPPORTUNITA’ ESTERNE (all’amministrazione)		Opp1) Finanziamenti europei			Min1) Basso sviluppo economico delle imprese del settore X Min2) Basso livello occupazionale giovanile (under 35) Min3) Elevato inquinamento atmosferico Min4) Diffusione di malattie da inquinamento atmosferico				MINACCE ESTERNE (all’amministrazione)		
b) OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO						g) INDICE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO						
Codice	Denominazione sintetica					Baseline	Target					
VP1)	Creazione di sviluppo economico e ricaduta occupazionale nel settore X, nel rispetto dell’ambiente e preservando la salute dei cittadini					Anno di avvio politica	Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3			
c) STRATEGIA						0%			+42,5%			
Codice	Denominazione sintetica											
VP1_ST1)	Utilizzo di finanziamenti europei (Opp1) per fornire incentivi (Min1) vincolati alle imprese green (Min3 e Min4) che assumano giovani under 35 (Min2)											
d) RESPONSABILI		e) STAKE HOLDER	f) INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO									
Responsabile politico	Responsabile amministrativo		Dimensione	Formula	Polarità	Baseline	Target					
						Anno di avvio politica	Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3			
Ministro	Direttore Generale “Sviluppo sostenibile”	Imprese	ECONOMICO	(risposta a Minaccia 1) Sviluppo economico: € indotto economico imprese green	+	400.000	410.000	450.000	480.000	+20,0%	 	MIMIT (link)
		Giovani	SOCIALE	(risposta a Minaccia 2) Occupazione giovanile: n. under 35 occupati	+	30.000	33.000	37.000	40.000	+33,3%	 	ISTAT (link)
		Cittadini	AMBIENTALE	(risposta a Minaccia 3) Inquinamento atmosferico: Tonnellate CO2	-	60	40	30	20	+66,7%	 	MASE (link)
		Cittadini	SANITARIO	(risposta a Minaccia 4) Malattie respiratorie: n. malati per inquinamento atmosferico	-	2.000	1.800	1.500	1.000	+50,0%	 	MIN-SAL (link)



Presidenza del Consiglio dei Ministri

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA
Osservatorio Nazionale Lavoro Pubblico

Manuali Operativi sul PIAO e sul REPORT

grazie

