

# VERSO IL PIAO 2025 – INDICAZIONI METODOLOGICHE ED OPERATIVE

## PROGRAMMA:

---

- Il PIAO: inquadramento normativo e metodologico
  - Il PIAO semplificato per gli enti fino a 50 dipendenti: punti di attenzione e opportunità
  - L'approvazione di un PIAO provvisorio o parziale
  - Dal Documento unico di programmazione al PIAO
  - Le rimodulazioni delle singole sezioni in corso d'anno: dal piano dei fabbisogni del personale agli obiettivi di performance
  - Una esemplificazione completa per tutte le sezioni
- 
1. Sezione 1: Scheda Anagrafica
  2. Sezione 2: Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione
    - a) Sottosezione "Valore pubblico"
    - b) Sottosezione "Performance"
    - c) Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza"
  3. Sezione 3: Organizzazione e Capitale Umano
    - a) Sottosezione: Struttura organizzativa
    - b) Sottosezione: Organizzazione del lavoro agile
    - c) Sottosezione: Il Piano triennale dei fabbisogni di personale e il piano per la formazione del personale
  4. Sezione 4: Monitoraggio
- 

Relatore:

**dott. ANGELO MARIA SAVAZZI**

Esperto in gestione e organizzazione del personale negli ee.II.

# Indice

1. [Il PIAO: inquadramento normativo e metodologico](#)
2. [Il PIAO semplificato per gli enti fino a 50 dipendenti: punti di attenzione e opportunità](#)
3. [L'approvazione di un PIAO provvisorio o parziale](#)
4. [Dal Documento unico di programmazione al PIAO](#)
5. [Le rimodulazioni delle singole sezioni in corso d'anno: dal piano dei fabbisogni del personale agli obiettivi di performance](#)
6. [Una esemplificazione completa per tutte le sezioni](#)
  1. [Sezione 1: Scheda Anagrafica](#)
  2. [Sezione 2: Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione](#)
    - a) [Sottosezione "Valore pubblico"](#)
    - b) [Sottosezione "Performance"](#)
    - c) [Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza"](#)
  3. [Sezione 3: Organizzazione e Capitale Umano](#)
    - a) [Sottosezione: Struttura organizzativa](#)
    - b) [Sottosezione: Organizzazione del lavoro agile](#)
    - c) [Sottosezione: Il Piano triennale dei fabbisogni di personale e il piano per la formazione del personale](#)
  4. [Sezione 4: Monitoraggio](#)

1.

# Il PIAO: Inquadramento normativo e metodologico

Semplificazione degli adempimenti, sanzioni ed abrogazioni

# Riferimenti normativi

## D.L. n.80/2021

- Art. 6 – Introduzione del PIAO nel nostro ordinamento

## Decreto n. 132 del 30.06.2022

- Piano TIPO e indicazioni alla compilazione

## D.P.R. n. 81 del 24.06.2022

- Individuazione dei Piani assorbiti

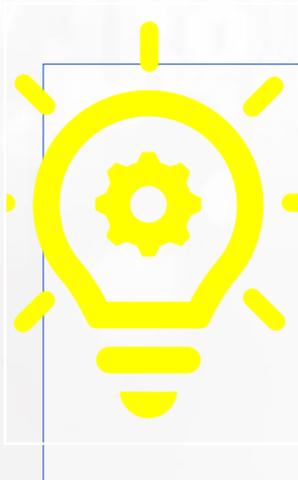
Prime applicazioni e differimento plurimo dei termini di adozione

# Considerazioni preliminari sul PIAO



## Non è un semplice «contenitore» dei Piani preesistenti

⑩ È necessaria una **visione strategico-politica** che costituisce una chiave innovativa e che supporta le Amministrazioni nel focalizzare le proprie attività e risorse sulle attività che generano maggiore valore per la collettività.



## Valore Pubblico come filo conduttore

- ⑩ Consente di definire un documento strutturalmente organico e sinergico, evitando duplicazioni che appesantiscono l'organizzazione con ulteriore burocrazia.
- Consente di allocare le risorse e strutturare l'organizzazione in funzione dei bisogni della collettività, così da rispondere in modo sempre più efficace ai bisogni dei cittadini e rafforzare il sistema pubblico.

## I filoni programmatori che confluiscono nel PIAO

La confluenza dei Piani indicati nel Piao mantiene inalterate le relative normative che continuano a rappresentare il quadro normativo di riferimento per le singole sezioni del PIAO

Piano dei fabbisogni di personale

- di cui all'art. 6, commi 1,4,6, e art. 6-ter, d.lgs. 30 marzo 2001, n.165

Piano delle azioni concrete

- di cui all'art.60-bis, comma 2, d.lgs. 30 marzo 2001, n.165

Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio

- di cui all'art. 2, comma 594, lett. A), legge 24 dicembre 2007, n. 244

Piano della performance

- di cui all'art. 10, comma 1, lett. A) e comma 1 ter, d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150

Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

- di cui all'art. 1, commi 5, lett. A) e 60, lett. A), legge 6 novembre 2012, n.190

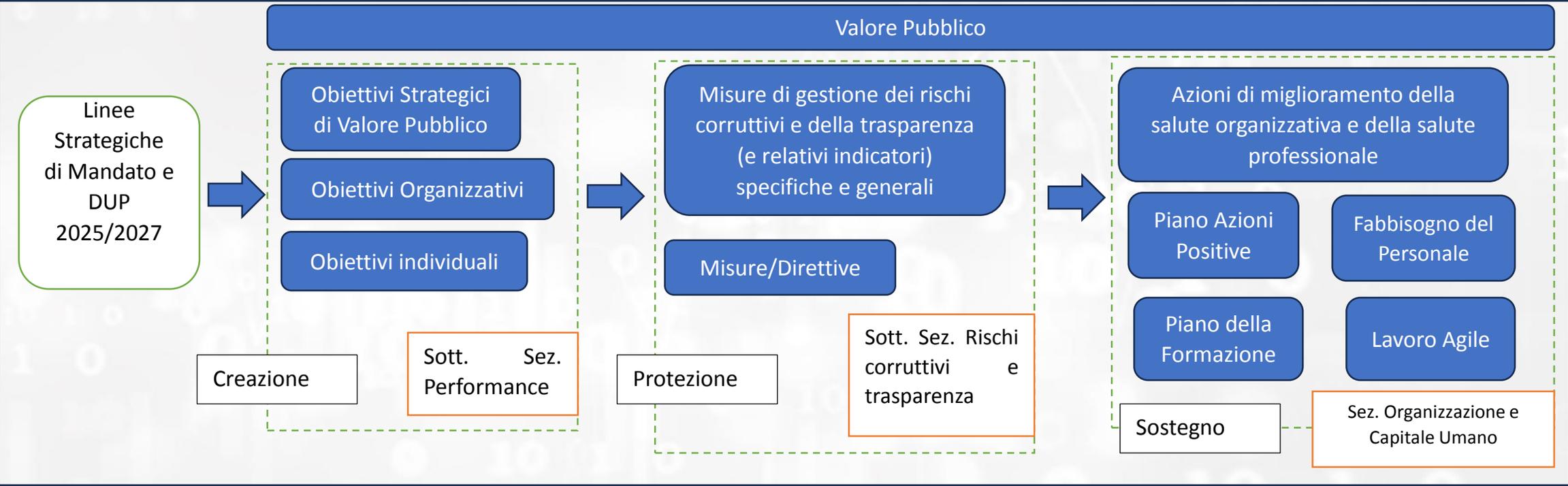
Piano organizzativo del lavoro agile

- di cui all'art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124

Piano di azioni positive

- di cui all'art. 48, comma 1, d. lgs. 11 aprile 2006, n. 198

# Come si collegano le diverse sezioni del PIAO?



Il Valore pubblico come filo conduttore



Con il PIAO:

- i. sono rimaste **pienamente vigenti ed operative le discipline di settore**
- ii. **Non c'è stata una revisione** dei sistemi di programmazione
- iii. Sono rimasti **pienamente vigenti i principi contabili** applicati alla programmazione che sono parte integrante della normativa sull'armonizzazione contabile.

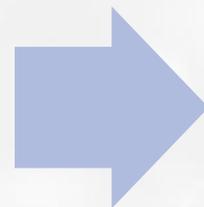


Gli operatori devono, con ragionevolezza:

1. **evitare sovrapposizioni** di contenuti tra DUP e PIAO
2. **valorizzare le finalità di ciascun documento programmatico** e assicurando a ciascuno di essi una propria dignità strumentale, anche in relazione ai diversi organi chiamati alla relativa approvazione (il Consiglio per il DUP, la Giunta per il PIAO)

# PIAO 2025: cosa c'è da sapere

## 1 Tempistiche di adozione



### REGOLA GENERALE

Il PIAO deve essere approvato entro il **31 gennaio** di ogni anno

Il Piao deve essere approvato sempre dopo l'approvazione del bilancio, dal momento che il PIAO è un documento unitario che deve assicurare la **coerenza dei propri contenuti ai documenti di programmazione finanziaria**.

**A) Enti che hanno approvato il bilancio entro il 31 dicembre 2024**

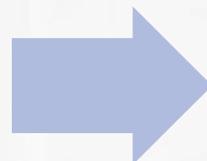
devono approvare il PIAO **entro il 31 gennaio 2025**

**B) Enti che beneficiano della proroga di approvazione del bilancio**

il termine di approvazione del PIAO slitta in automatico a **30 giorni dopo il termine prorogato**

*Esempio: proroga bilanci enti locali al 28 febbraio 2025, il PIAO va approvato entro il 30 marzo 2025*

## 2 Enti di piccole dimensioni



Conviene o meno approvare il PIAO?



2.

**Il PIAO semplificato per gli enti fino a 50 dipendenti: punti di attenzione e opportunità**

PIAO per enti con meno di 50  
dipendenti

VS

PIAO per enti con almeno 50  
dipendenti

**Sezione 1. Scheda anagrafica dell'amministrazione**

**Sezione 2 .Valore pubblico, performance e anticorruzione**

Sottosezione 2.1: Valore pubblico **NON PREVISTA**

Sottosezione 2.2: Performance **NON PREVISTA**

Sottosezione 2.3: Rischi corruttivi e trasparenza **CON SEMPLIFICAZIONI**

**Sezione 3. Organizzazione e capitale umano**

Sottosezione 3.1: Struttura organizzativa

Sottosezione 3.2: Organizzazione del lavoro agile

Sottosezione 3.3: Piano triennale dei fabbisogni di personale

**Sezione 4. Monitoraggio NON PREVISTA**

**Sezione 1. Scheda anagrafica dell'amministrazione**

**Sezione 2 .Valore pubblico, performance e anticorruzione**

Sottosezione 2.1: Valore pubblico

Sottosezione 2.2: Performance

Sottosezione 2.3: Rischi corruttivi e trasparenza

**Sezione 3. Organizzazione e capitale umano**

Sottosezione 3.1: Struttura organizzativa

Sottosezione 3.2: Organizzazione del lavoro agile

Sottosezione 3.3: Piano triennale dei fabbisogni di personale

**Sezione 4. Monitoraggio**

# Approvare un PIAO Semplificato conviene?



- Approvare il PIAO semplificato non conviene.



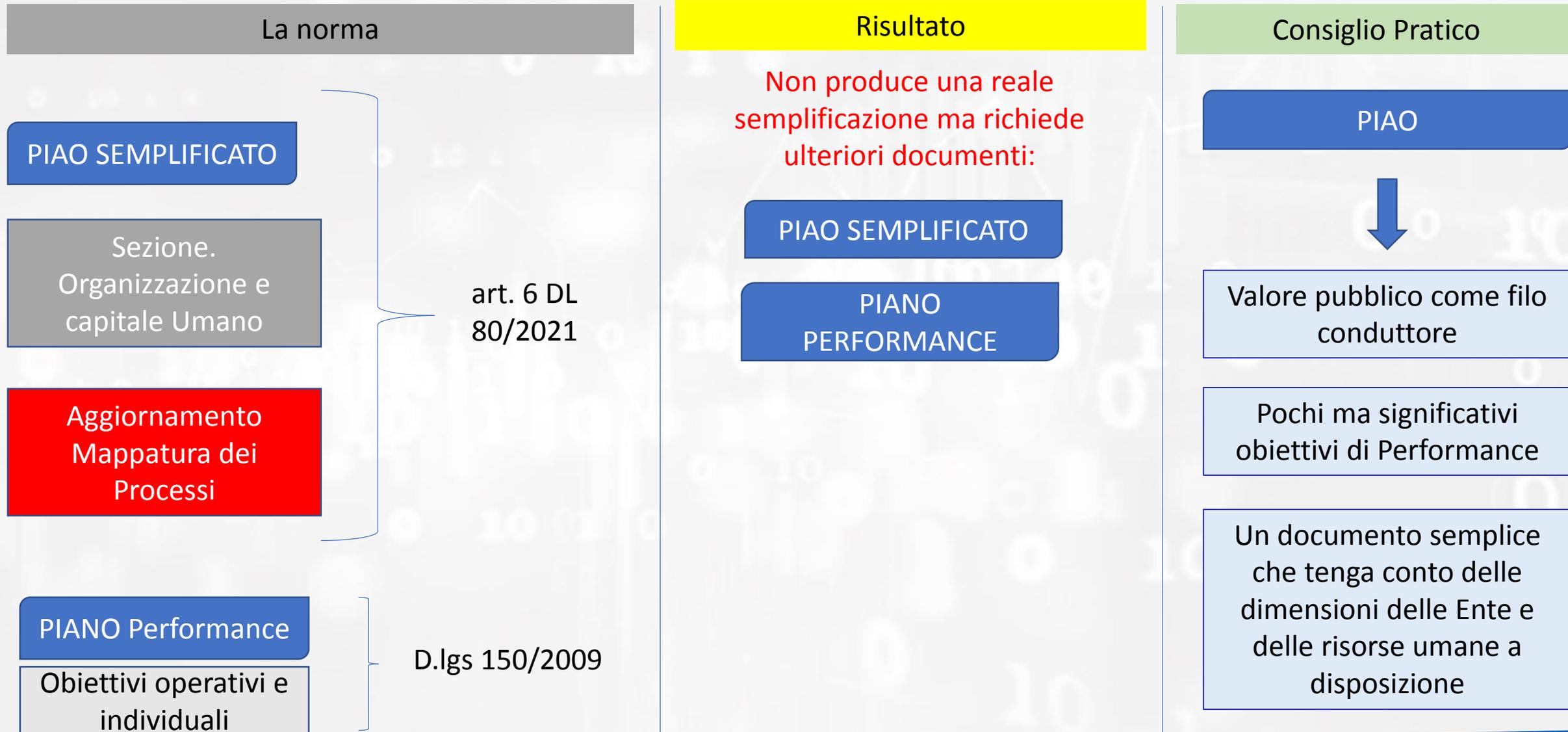
- Dopo aver approvato il PIAO semplificato è comunque necessario, per mettere in sicurezza il ciclo valutativo, approvare il PIANO della Performance [piano degli obiettivi] che normativamente è legato PIANO TRIENNALE Anticorruzione e Trasparenza



- Approvare il PIAO semplificato nella pratica rischia di non Semplificare

**Consiglio:** Predisporre un PIAO completo con tutte le sezioni ma dimensionato all'Ente con pochi e significativi obiettivi di Performance e il Valore Pubblico come filo conduttore

# PIAO Semplificato conviene



# 3. L'approvazione di un PIAO provvisorio o parziale

# Considerazioni

Dlgs 150/2009 Art. 5, comma 1 ter :

**«Nel caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione degli enti territoriali, devono essere comunque definiti obiettivi specifici per consentire la continuità dell'azione amministrativa.»**

Si suggerisce quindi di:



Lavorare alla stesura del PIAO prima dell'adozione del Bilancio di Previsione;



Creare Gruppo di Lavoro



Definire gli Obiettivi di Valore Pubblico



Approvare Piano della Performance contenente Obiettivi di Performance Organizzativa ed individuale in modo da non inficiare il Ciclo Valutativo



Definire la correlazione degli obiettivi di Performance con sezione Trasparenza e Rischi Corruttivi e Piano di Fabbisogno del Personale



# PIAO provvisorio

## Corte dei Conti Siciliana, parere n. 48/2023

- ✓ La Corte dei Conti Siciliana con il parere n. 48/2023 valorizza la previsione dell'art. 5, comma 1-ter, del DLgs. n. 150/2009, che, essendo pienamente vigente, non può generare alcun dubbio circa il fatto che gli enti territoriali siano tuttora tenuti a operare in conformità a tale precetto, pur tenendo presente, quanto alle modalità con cui adempiere, che, in base al nuovo assetto normativo, *«Per gli enti locali di cui all'articolo 2, comma 1, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1, del medesimo decreto legislativo e il piano della performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono assorbiti nel PIAO»* (art. 2, comma 1, del D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81).
- ✓ La previsione dell'art. 8 del D.M., n. 132/2022, che pur definisce una scansione temporale che prevede che il PIAO venga approvato successivamente all'approvazione del bilancio, non ostacola, bensì **rafforza** l'esigenza di **“*approntare soluzioni che consentano l'ordinato svolgimento dell'attività amministrativa nell'attesa (che può prolungarsi, talvolta, ben oltre la parte iniziale dell'esercizio finanziario) della rituale adozione dei documenti in parola*”**.

# PIAO provvisorio

## Corte dei Conti Siciliana, parere n. 48/2023

- ✓ La Corte richiama precedenti orientamenti che hanno sempre puntualmente rappresentato le implicazioni negative derivanti dal reiterato slittamento del termine per l'approvazione del bilancio preventivo, richiamando l'attenzione delle amministrazioni sulla *“necessità che gli enti si dotino di strumenti provvisori di indirizzo e di programmazione finanziaria e operativa (quali ad esempio il Piano esecutivo di gestione provvisorio e/o direttive vincolanti degli organi di governo) al fine di sopperire all'assenza, all'inizio dell'esercizio, degli strumenti di programmazione previsti dall'ordinamento”*.
- ✓ Ciò per evitare “una gestione in esercizio provvisorio “al buio”, carente, cioè, di indirizzi approvati dai competenti organi di governo” (cfr., Sezione delle Autonomie, deliberazioni n. 2/SEZAUT/2022/INPR; n. 14/SEZAUT/2017/INPR; n. 9/SEZAUT/2016/INPR; n. 18/SEZAUT/2014/INPR e n. 23/SEZAUT/2013/INPR).

# PIAO provvisorio

Corte dei Conti Siciliana, parere n. 48/2023

## Considerazioni

È possibile approvare un PIAO in esercizio provvisorio, senza che la mancata approvazione del bilancio possa essere invocata come un impedimento all'attuazione di quei filoni programmatici maturi.

La natura provvisoria del PIAO depone per un documento che, pur nel rispetto dello schema approvato con DM n. 132/2022, è **fisiologicamente incompleto**, se solo si pensi che potrebbero non essere pienamente mature alcune sezioni o, semplicemente, alcuni obiettivi di valore pubblico potrebbero aver bisogno di approfondimenti che, nella provvisorietà dell'approvazione del PIAO, non possono essere adeguatamente sviluppati.

4.

# Dal Documento unico di programmazione al PIAO

# Programmazione Finanziaria e PIAO

L'art. 8, comma 1, del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione n. 132/2022 dispone che:

*«Il Piano integrato di attività e organizzazione elaborato ai sensi del presente decreto assicura la coerenza dei propri contenuti ai documenti di programmazione finanziaria, previsti a legislazione vigente per ciascuna delle pubbliche amministrazioni, che ne costituiscono il necessario presupposto»*



---

## II

definisce gli obiettivi di bilancio in una prospettiva pluriennale

## DUP:

incorpora informazioni sulle **finalità della spesa** rivolta ai consigli comunali e provinciali

---

## II

orienta l'azione operativa delle amministrazioni e favorisce *l'accountability* nei confronti dei cittadini.

## PIAO:

definisce **scelte di copertura del fabbisogno di personale** ed il presidio dinamico delle grandezze economico-finanziarie coinvolte nei calcoli della dotazione organica potenziale

---

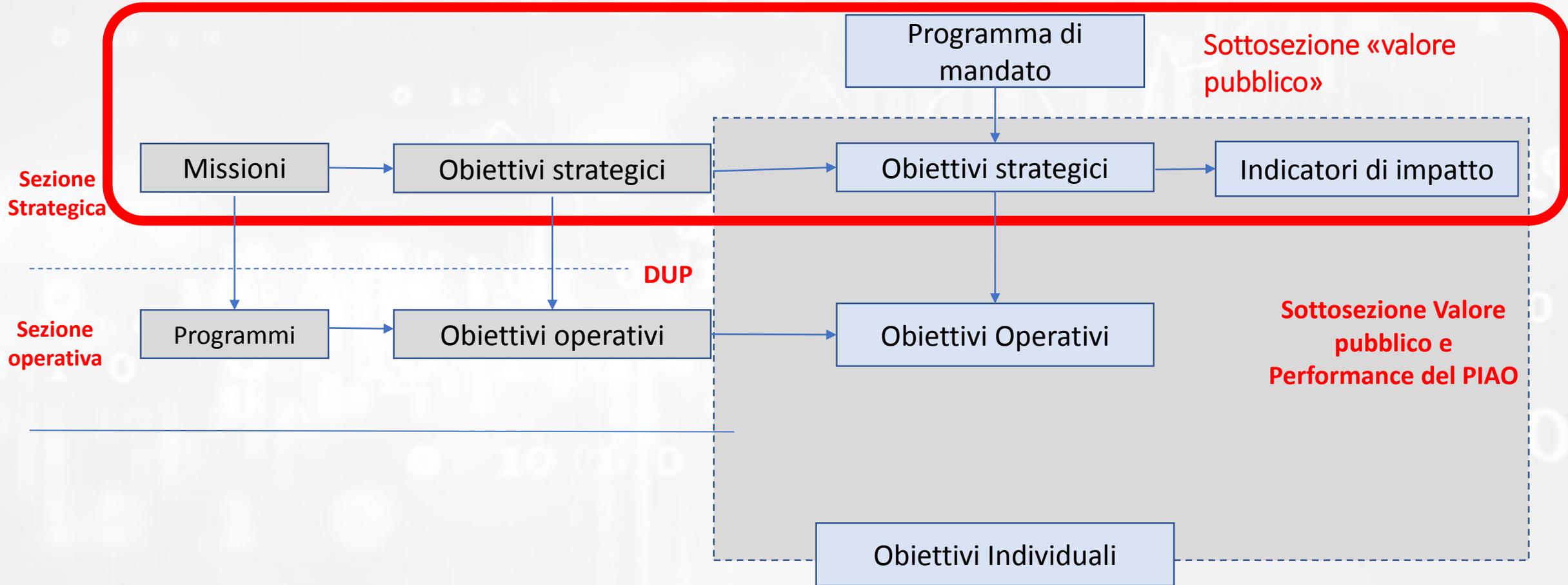
# Principio contabile applicato alla Programmazione (allegato 4/1 DLgs. 118/2011)

## Documento Unico di Programmazione – sezione strategica

- Nel primo anno del mandato amministrativo, individuati gli indirizzi strategici, sono definiti, **per ogni missione di bilancio**, gli **obiettivi strategici** da perseguire entro la fine del mandato.
- Gli **obiettivi strategici**, nell'ambito di ciascuna missione, sono definiti con riferimento all'ente.
- L'individuazione degli obiettivi strategici consegue a un processo conoscitivo di analisi strategica delle condizioni esterne all'ente e di quelle interne, sia in termini attuali che prospettici e alla definizione di indirizzi generali di natura strategica.

## Documento Unico di Programmazione – sezione operativa

- Individua, per ogni singola **missione**, i **programmi** che l'ente intende realizzare per conseguire gli **obiettivi strategici** definiti nella Sezione **Strategica**.
- Per ogni programma, e per tutto il periodo di riferimento del DUP, sono individuati gli **obiettivi operativi** annuali da raggiungere.



# Esempio di correlazione Documenti di Bilancio e Obiettivi strategici

**Obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa, inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore della comunità amministrata**

Missione	Obiettivi Strategici	Indicatori di impatto	Motivazioni	Dimensione	Stakeholder	Fonte di rilevazione	Valore iniziale	Target		
								2025	2026	2027
MISSIONE 01-Servizi istituzionali, generali e di gestione	2 - Capacità dell'amministrazione di rispettare i cronoprogrammi di progetto (opere pubbliche e progetti digitalizzazione PNRR) e contemporaneamente rafforzare gli equilibri di bilancio	spesa realizzata/spesa complessiva programmata (632.757,00 €) UM:(%)	L'Ente intende avviare un processo di riorganizzazione, potenziamento e digitalizzazione sia al proprio interno che in riferimento ai servizi delle cittadine e dei cittadini e alle imprese per consentire una maggiore accessibilità dei contenuti, maggiore trasparenza e una efficienza nei servizi erogati. I risultati saranno misurati attraverso un indicatore di impatto che consente di valutare la capacità dell'Ente di effettuare la spesa degli investimenti nei termini previsti. I target di Spesa sono quelli previsti dal PNRR e dal Piano Triennale delle Opere Pubbliche	Economica	Cittadini, Associazioni, Imprese	Fonte interna (Progetti PNRR)		100%	100%	100%
		Riduzione dello stock del Debito Commerciale residuo al 31.12.2024	L'ente seppure con una dotazione organica ridotta si contraddistingue per un'azione amministrativa efficace in materia di debito commerciale. L'amministrazione intende migliorare i risultati raggiunti apportando una riduzione del debito pari al 10%	Economica	Cittadini, Associazioni, Imprese	Fonte interna (Applicativo Halley)		riduzione del 10%		



# Esempio di correlazione Documenti di Bilancio e Obiettivi

## LINEA STRATEGICA 3: ARTE, CULTURA, ECONOMIA

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI	MISSIONE E PROGRAMMA
<b>5 CITTA' CREATRICE</b>	MUSEO DELLA CITTÀ PRESSO BIBLIOTECA PANZINI – NUOVA BIBLIOTECA	5.2
	GESTIONE INTEGRATA E SINERGICA: KAS8, LUDOTECA, BIBLIOTECA	5.2
	VALORIZZAZIONE DEI CONTENITORI CITTADINI A FAVORE DELLE FAMIGLIE E DEI BAMBINI	5.2
	NUOVI SPAZI URBANI PER AVVIAMENTO ALLO SPORT, ALLA CULTURA, ALLA MUSICA, AL VOLONTARIATO	5.2
	DESTAGIONALIZZARE ATTRAVERSO L'IMPLEMENTAZIONE DELLE ATTIVITÀ CONGRESSUALI E FIERISTICHE FAVORENDO LA NASCITA DEL "WELLNESS CENTRE – SPA" IN ZONA STRATEGICA ALLA RIQUALIFICAZIONE	1.6
	SALDO ZERO PER LA PRESSIONE FISCALE: NO AUMENTO TASSE LOCALI	1.4
	FAVORIRE IL COMMERCIO LOCALE E LE ATTIVITÀ DI VICINATO	14.2
	VALORIZZAZIONE DEI CENTRI COMMERCIALI NATURALI	14.2
	INCENTIVI ALLE ATTIVITÀ ANNUALI PER INTERVENTI DI SICUREZZA, ABBATTIMENTO BARRIERE ARCHITETTONICHE, RIQUALIFICAZIONE NEGOZI	14.2
	CONTINUITÀ NEI BANDI ALLE GIOVANI IMPRESE E IMPRESA DONNA	14.2
	DETISSARE L'ADDIZIONALE IRPEF PER ATTIVITÀ QUALIFICANTI E ANNUALI	1.4
	FAVORIRE LA NASCITA E LA CRESCITA DI SETTORI ECONOMICI DEL FUTURO VOLTI AD ASSISTENZA, SERVIZI ALLA PERSONA, TECNOLOGIA..	14.2



# Valore Pubblico come filo conduttore: un esempio tratto da un PIAO



DUP

Promozione della SALUTE E IL WELFARE

PIAO

S.Sez. Valore Pubblico

OS.5.9 Servizio Sociale dei Comuni dell'Ambito



**5.9.1\_0002**  
**PNRR:** sottoscrizione convenzioni ed attivazione dei dispositivi previsti per la linea di investimento 1.1.1.

**5.9.3\_0001**  
 Servizio Assistenza Domiciliare (SAD) e Servizio Pasti a domicilio

**5.9.4\_0001**  
 Efficientamento attività amministrativa del SSC dell'Ambito

Indicatore	Target	Fonte
Attivazione dei dispositivi previsti dal programma PIPPI PNRR	ON 31.12.2024	Regis/Intern a

Indicatore	Target	Fonte
N. utenti	25	Atti del Settore

Indicatore	Target	Fonte
Informatizzazione e dei procedimenti	100%	Atti del Settore

**Indicatore di Impatto n. 1**

Anziani trattati in assistenza domiciliare integrata (Valori percentuali)

<b>Target</b>	3,14%
---------------	-------

<b>Fonte</b>	ISTAT
--------------	-------

**Indicatore di Impatto n. 2**

Percentuale di persone che vivono in famiglie in cui il costo totale dell'abitazione dove si vive rappresenta più del 40% del reddito familiare netto.

<b>Target</b>	<9,9%
---------------	-------

<b>Fonte</b>	ISTAT
--------------	-------

Azioni Gestionali

S.Sez. Performance

Misure Anticorruzione

S.Sez. Anticorruzione

Come si proteggono i Fondi PNRR dal rischio corruttivo?

Come proteggero il Valore pubblico generato da questa azione gestionale?

La dotazione organica è sufficiente ad espletare il servizio?

S.Sez. Piano Triennale del Fabbisogno

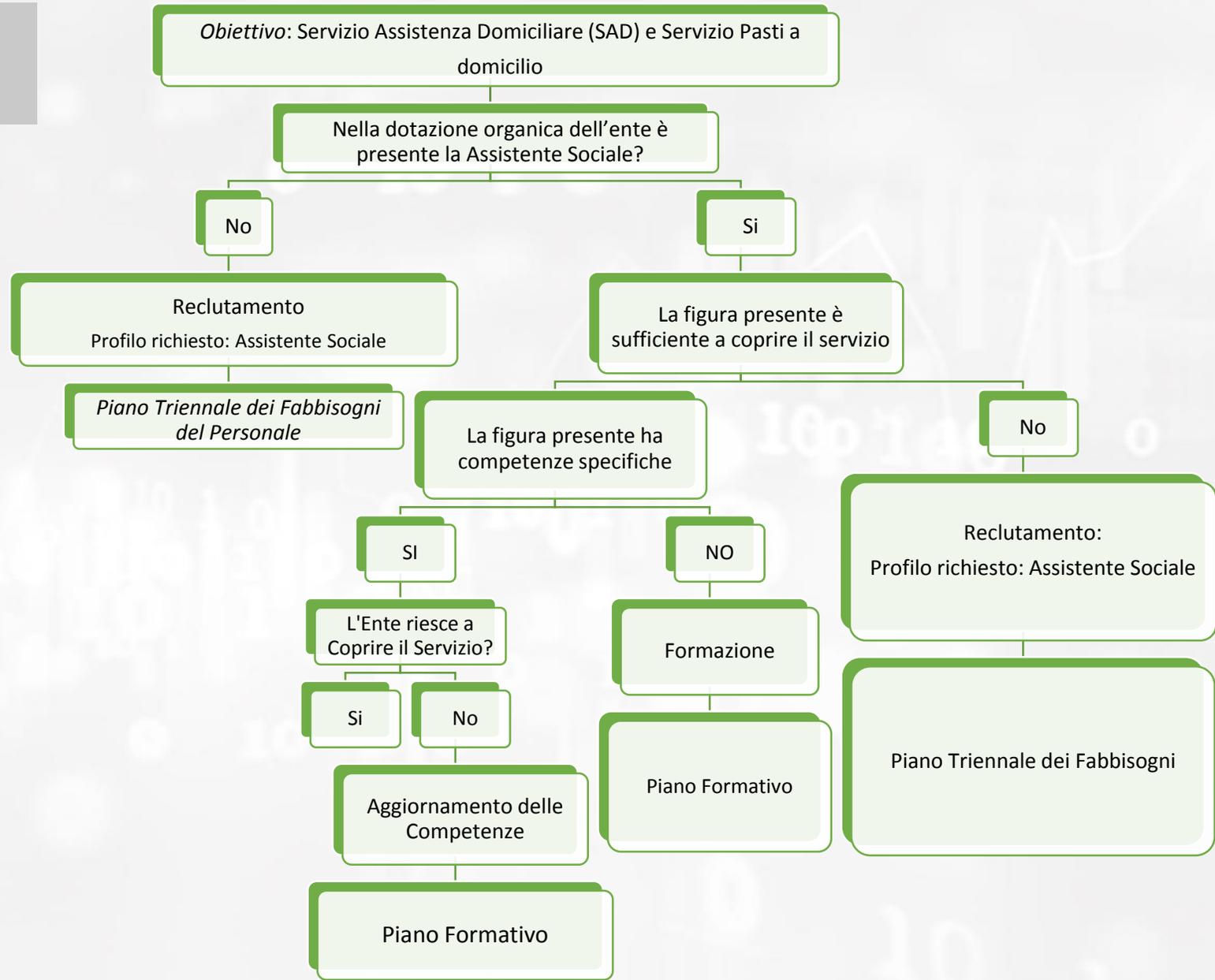




Processo: Programmazione PNRR-ISTANZA PNRR RIFERITA A PROGETTI DI AMBITO SOCIO-ASSISTENZIALE



La dotazione organica è sufficiente ad espletare il servizio?



S.Sez. Piano Triennale del Fabbisogno



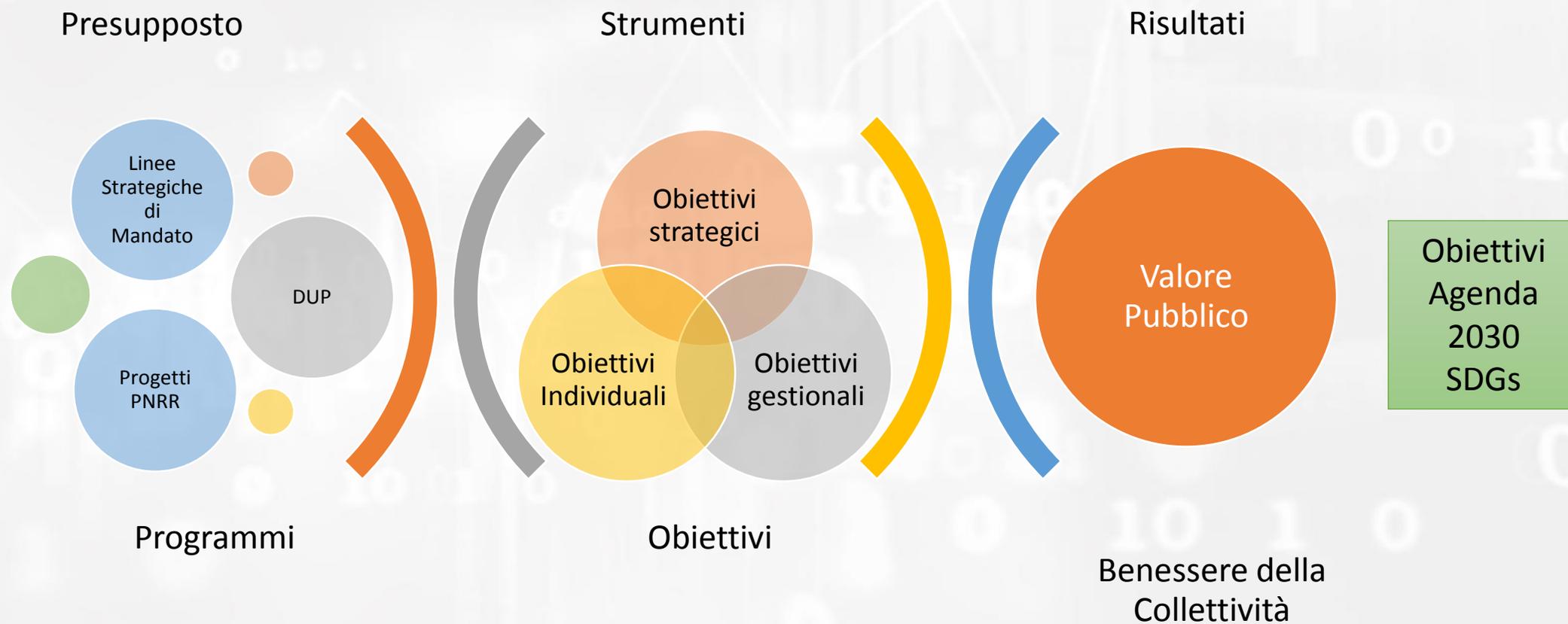
# Come correlare progetti PNRR e Valore Pubblico

Missione PNRR	Componente	Progetto/ Intervento (PNRR)	Obiettivo di Valore pubblico	Obiettivi di Performance	Amministrazione centrale Titolare Del Progetto	Risorse(€)	Descrizione sintetica dei risultati	Termine di conclusione
<b>Missione 1 Digitalizzazione e, innovazione, competitività, cultura e turismo</b>	1	Piattaforma Notifiche Digitali	1.Favorire una gestione efficace, efficiente trasparente dell'ente	1.SC.4 Seguire l'avanzamento delle misure riguardanti la transizione digitale delineate dal PNRR;  1.1.1 Implementare la piattaforma xx	Ministro per l'innovazione tecnologica e la trasformazione digitale (MITD) e alla sua struttura di supporto, ovvero il Dipartimento per la trasformazione digitale (DTD) della Presidenza del Consiglio dei Ministri - NextGeneration EU	32.589,00 €	Verifica positiva di conformità tecnica	<b>31/12/26</b>
<b>Missione 4 Istruzione e Ricerca</b>	1	<b>Costruzione nuovo asilo nido</b>	1.Favorire una gestione efficace, efficiente trasparente dell'ente		<b>Ministero dell'istruzione e merito</b>	<b>3.424.080,00 €</b>	<b>Realizzazione di una nuova struttura da destinare ad asilo per n. 60 posti</b>	<b>30/06/26</b>



# Come si collegano le diverse sezioni del PIAO

Logica integrata di programmazione: Il fine della programmazione è migliorare il Benessere della Comunità Amministrata



5.  
DUP e PIAO rispetto al Piano dei  
fabbisogni del personale

# Piano dei fabbisogni di personale

Il **piano dei fabbisogni di personale** ha

- un *profilo economico-finanziario*, riguardante le **finalità della spesa** nell'ambito delle priorità strategiche definite dall'amministrazione → **DUP/DEF e bilancio**
- un *contenuto di natura operativa*, concerne una **pluralità di azioni concrete strettamente integrate ed organicamente attuate** → **PIAO**
  - individuazione dei profili professionali da reclutare
  - verifica delle eccedenze e delle carenze di personale
  - scelta delle strategie di copertura dei fabbisogni
  - utilizzo della formazione come strumento di gestione delle risorse umane, in attuazione del principio della “ottimale distribuzione” del personale che non concerne solo il reclutamento dall'esterno, ma deve riguardare anche la valorizzazione delle competenze interne (progressioni di carriera) e può richiedere l'utilizzo della mobilità interna e del potenziamento delle competenze attraverso il piano formativo.
- **Art. 6 del D.Lgs. 165/2001**: è richiesto che il piano dei fabbisogni di personale deve essere adottato per attuare gli obiettivi di “*performance organizzativa*” e in coerenza con “*la pianificazione pluriennale delle attività e della performance*”.

# Competenza ripartita tra DUP e PIAO sulla programmazione dei fabbisogni di personale

Una impostazione ragionevole, sulla base di una lettura sistematica dei principi contabili applicati alla programmazione e la normativa sul PIAO, depone per una competenza ripartita tra DUP e PIAO sulla programmazione dei fabbisogni di personale:

- a) **al DUP** la **definizione delle strategie e delle previsioni economico-finanziarie** in attuazione del programma di mandato, del contesto di riferimento e dei bisogni espressi dalla comunità amministrata;
- b) **al PIAO** la **pianificazione operativa di dettaglio** che preveda il presidio delle grandezze finanziarie coinvolte nella definizione della dotazione organica potenziale, espressa in termini finanziari, e dei limiti ordinamentali e finanziari alla spesa di personale, la ricognizione delle eccedenze e la individuazione delle carenze di profili professionali, le scelte strategiche di copertura dei fabbisogni (reclutamento, mobilità interna, ottimale distribuzione del personale, potenziamento e valorizzazione professionale), in coerenza con gli obiettivi di valore pubblico e con gli obiettivi di performance.

## Risorse finanziarie che il DUP e il bilancio destinano al fabbisogno di personale

Le risorse finanziarie che il DUP/DEF e il bilancio destinano al fabbisogno di personale non possono implicare una autorizzazione a procedere con l'effettivo utilizzo di tali risorse, atteso che il principio della sostenibilità finanziaria della spesa per assunzioni a tempo indeterminato impone che **le grandezze finanziarie** che concorrono a determinare la dotazione finanziaria potenziale, espressa in termini finanziari, devono **essere costantemente e dinamicamente presidiate** dalle amministrazioni.

A tal proposito che un eventuale previsione di peggioramento del rapporto spesa di personale e media delle entrate correnti, sulla base della evoluzione delle grandezze coinvolte, dovrebbe spingere le amministrazioni a rivedere tempestivamente le dinamiche previsionali di spesa, riorientando la programmazione operativa dei fabbisogni all'interno del PIAO.

# Principio di sostenibilità della spesa

Va ricordato che con il principio della sostenibilità della spesa anche il superamento del secondo valore soglia di cui al **DM 17.3.2020 (art. 6, tabella 3)**, non determina una impossibilità assoluta di effettuare assunzioni a tempo indeterminato, bensì richiede che le eventuali assunzioni vengano effettuate nella misura in cui sia assicurata una diminuzione nel tempo del rapporto spesa di personale/media delle entrate correnti, che potrà avvenire operando sul fronte delle entrate (incrementandole) o sul fronte delle spese (con cessazioni maggiori delle nuove assunzioni) o su entrambe le grandezze.

Mentre la collocazione tra i due valori soglia previsti dal **DM 17.3.2020 (tabelle 1 e 3)** consente alle amministrazioni di effettuare assunzioni a tempo indeterminato nella misura in cui il presidio dinamico e costante delle grandezze coinvolte nel rapporto sia in grado di assicurare nel tempo una invarianza del rapporto.

# L'intervento di ARCONET

FAQ n. 51 del 16.02.2023

L'intervento di *restyling* del principio contabile applicato alla programmazione, proposto da ARCONET e reso operativo con DM, conferma che nel DUP deve trovare spazio la dimensione finanziaria dei fabbisogni di personale che si identifica con il concetto di dotazione organica potenziale, rappresentata dal valore della spesa del personale in servizio cui si aggiungono gli spazi assunzionali calcolati sulla base del principio della sostenibilità finanziaria della spesa.

La sezione operativa del DUP è chiamata a definire le *«risorse finanziarie da destinare ai fabbisogni di personale entro i limiti spesa e della capacità assunzionale dell'Ente in base alla normativa vigente»* comunque *«tenendo conto delle esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse per il miglior funzionamento dei servizi»*



# PIAO e Piano Triennale dei fabbisogni: problemi di integrazione?



# Come integrare PTFP e Performance?

Nella tabella che precede sono evidenziate le correlazioni, laddove presenti, tra i profili professionali da acquisire, gli obiettivi di performance organizzativa e i documenti di programmazione. Come si è visto la correlazione **può riguardare l'attuazione di obiettivi o semplicemente specifici contenuti dei documenti di programmazione sui quali si sviluppano le direttrici strategiche dell'azione amministrativa.**

La rappresentazione potrebbe essere esplicitata anche in modi diversi:

- in un **apposito campo note**, a carattere testuale, riportare ogni specifico riferimento ai documenti di programmazione;
- partendo **dagli obiettivi di performance organizzativa** per indicare i profili necessari;
- utilizzando un'unica tabella di rappresentazione dei fabbisogni nel quale rappresentare, quando presenti, i riferimenti ai documenti pluriennali e/ agli obiettivi di performance organizzativa.

Ogni soluzione deve portare ad una definizione del fabbisogno in cui parti attive siano i dirigenti o i responsabili apicali delle strutture organizzative, i quali devono avere ben presente i profili professionali di cui hanno bisogno per presidiare i processi di competenza e per attuare gli obiettivi assegnati.

# Esempio: Integrazione PTFP e Obiettivi di Performance

SETTORE SERVIZI	N. UNITÀ	AREA (*)	PROFILO PROFESSIONALE	RIFERIMENTO DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE	OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Modalità di reclutamento	Costo annuo
Affari Generali	2	FUN	Istruttore Direttivo amministrativo	DUP/Sezione Valore Pubblico	Tutti gli obiettivi di competenza	Trasformazione a tempo pieno	34.516,37
Finanziario e Tributi	2	FUN				Scorrimento graduatoria	69.032,74

Politiche Sociali	4	FUN	Assistente sociale (TP)	DUP/Sezione Valore Pubblico	4.2.1 Asili Nido 4. 2.2 Dopo di Noi	Concorso	138.065,48
Politiche Sociali	2	FUN	Educatore Professionale	DUP/Sezione Valore Pubblico	4.2.1 Asili Nido 4. 2.2 Dopo di Noi	Concorso	69.032,74



# ECCELENZE E CARENZE

DIREZIONE ..... (DIRIGENTE .....)			
ECCELENZE			
	AREA DI INQUADRAMENT O	PROFILO PROFESSIONALE	ESITO ESAME
			<b>Mobilità interna</b> per copertura carenza nella direzione XXXXX (processo/servizio YYYYYY)
			<b>Riconversione professionale</b> mediante percorsi formativi che consentiranno la copertura della carenza nella direzione XXXXX (processo/servizio YYYYYY)
			<b>Collocamento in disponibilità</b>



# ECCEDENZE E CARENZE

DIREZIONE ..... (DIRIGENTE .....)				
CARENZE				
PROCESSO O SERVIZIO INTERESSATO	AREA DI INQUADRAMENTO	PROFILO PROFESSIONALE	NUMERO	ESITO ESAME
				Copertura mediante mobilità interna
				Copertura mediante riconversione professionale
				Reclutamento dall'esterno



# Capacità assunzionali e calcolo della dotazione finanziaria potenziale

## RIEPILOGO CALCOLI 2025

(a) Media aritmetica delle entrate correnti del triennio al netto del FCDE	
(b) Spesa di personale dal rendiconto 2024	
(c) Rapporto effettivo tra spesa di personale e entrate correnti nette	
(d) Valore soglia in base alle caratteristiche dimensionali (59.842 abitanti)	27,00%
(e) Spesa di personale dal rendiconto 2018	
(f) Incremento TEORICO della spesa per assunzioni a tempo indeterminato (solo se $(c) < 0 = (d)$ ) $((a*d) - b)$	
(g) Percentuale massima di incremento spesa di personale da Tabella 2 DM (rispetto alla spesa 2018)	21%
(h) Incremento massimo di spesa di personale in sede di prima applicazione Tabella 2 (incluso l'incremento dell'anno precedente) $(e*g)$	
(i) Incremento EFFETTIVO della spesa per assunzioni a tempo indeterminato	
(j) Resti assunzionali disponibili (art. 5, c. 2) (v. tabella di dettaglio)	
(k) Incremento EFFETTIVO della spesa di personale o Resti assunzionali (quello più conveniente)	
Media spesa di personale 2011-2013 (limite non applicabile alle spese per assunzioni a tempo indeterminato effettuate nel limite del valore soglia di cui alla tabella 1 del DM)	
Limite spesa flessibile (valore anno 2009)	

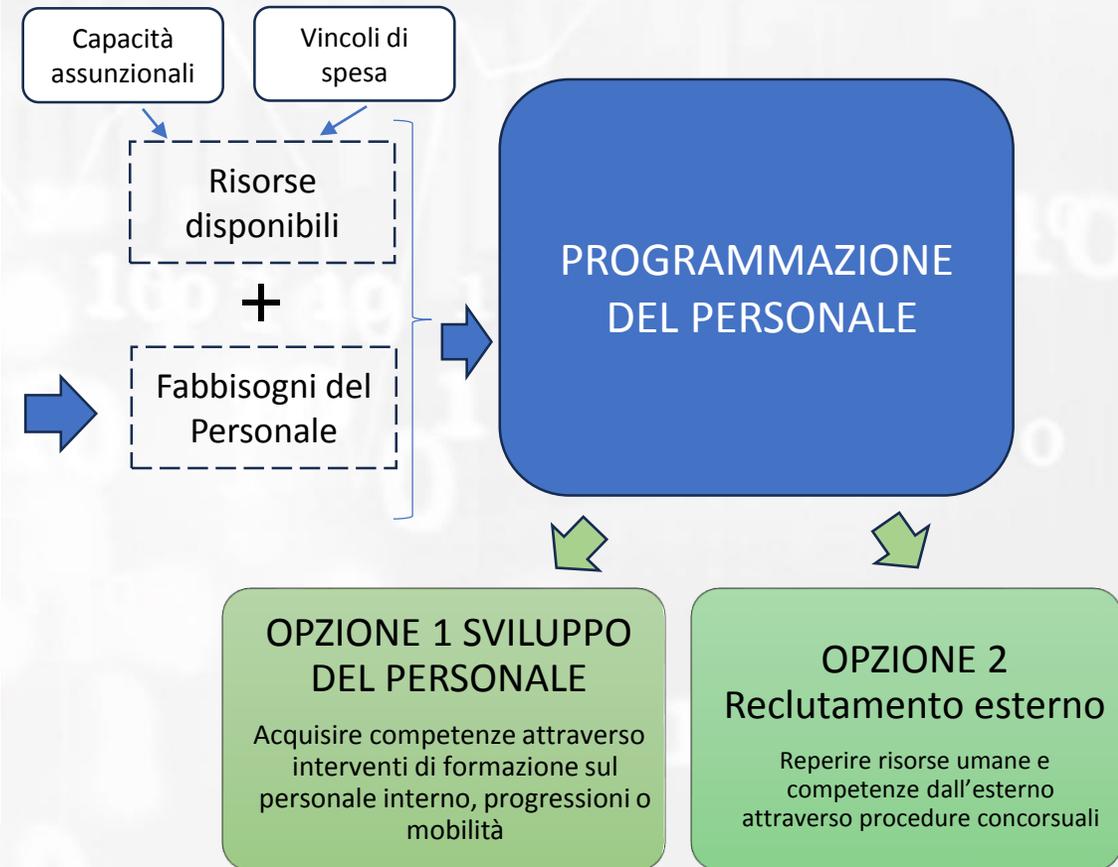
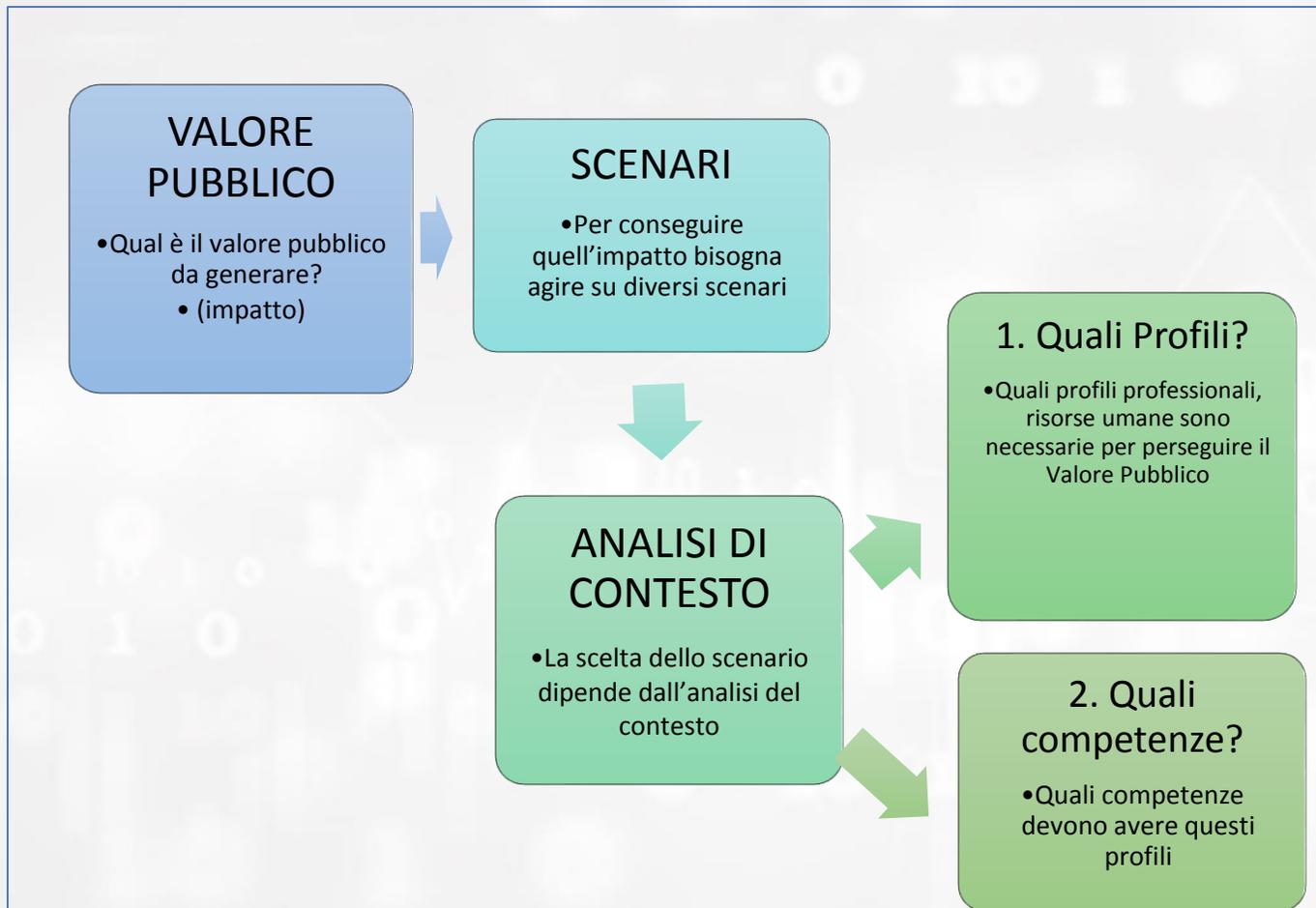
- Secondo l'orientamento della Ragioneria generale dello stato la voce (i) e la voce (j) sono alternative e non possono essere cumulate
- I valori di cui alle lettere (i) e (j) qualora fossero superiori al valore al punto (f) dovrebbero essere ridotti a quest'ultimo valore



# PREVISIONI CESSAZIONI NEL TRIENNIO

Cessazioni anno 1						
Area	Operatori	Op. esperti	Istruttori	Funzionari		Dirigenti
Totale						
Cessazioni anno 2						
Area	Operatori	Op. esperti	Istruttori	Funzionari		Dirigenti
Totale						
Cessazioni anno 3						
Area	Operatori	Op. esperti	Istruttori	Funzionari		Dirigenti
Totale						

# Percorso di programmazione del personale e PIAO



6.  
Una esemplificazione completa per tutte le  
sezioni

# Indice PIAO

1. **PREMESSA**
2. **SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE**
3. **SEZIONE 2 .VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE**
4. Sottosezione di programmazione: **Valore pubblico**
5. Sottosezione di programmazione: **Performance**
6. Sottosezione di programmazione: **Rischi corruttivi e trasparenza**
7. **SEZIONE 3.ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO**
8. Sottosezione di programmazione: **Struttura organizzativa**
9. Sottosezione di programmazione: **Organizzazione del lavoro agile**
10. Sottosezione di programmazione : **Piano triennale dei fabbisogni di personale**
11. **SEZIONE 4. MONITORAGGIO**



## 6.1

# Premessa e Sezione 1: Scheda Anagrafica e Analisi di Contesto

# Cosa inserire nella Premessa? Un possibile indice

1. Presentazione
2. Premessa
  - 2.1 Sezione 1 Scheda anagrafica dell'Amministrazione dell'Amministrazione
  - 2.2. Contesto Interno ed Esterno
    - 2.2.1 Contesto Esterno
    - 2.2.2 Contesto Interno

# Sezione 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

# Scheda Anagrafica

<b>Ente</b>	<b>Comune di Io non So</b>
<b>Sede principale</b>	<b>Piazza dei Priori, 1 – Cap 83770 Io Non So (Forse)</b>
<b>Sito internet istituzionale</b>	<b><a href="https://www.comune.iononso.it">https://www.comune.iononso.it</a></b>
<b>Telefono (centralino)</b>	<b>+39 xxxxxx</b>
<b>PEC:</b>	<b>comune.ionosoi@postacert.it</b>
<b>CODICE FISCALE:</b>	<b>00190xxxxx</b>
<b>PARTITA IVA:</b>	<b>00190xxxxx</b>

# Analisi di Contesto

È bene prevedere in premessa un'unica Analisi di contesto per l'intero documento.



Lo scopo è quello di **anteporre a qualsiasi contenuto programmatico del PIAO**, sia esso di performance o di misure preventive della corruzione, **una completa e complessiva analisi del contesto interno ed esterno.**



Un utile strumento di correlazione può essere una tabella nel quale riportare l'analisi **SWOT**. Si **suggerisce di evidenziare con apposito colore gli elementi riconducibili alla Sezione Trasparenza e Anticorruzione** e di specificarlo nel testo.

# Dall'Analisi di contesto ai risultati: un processo ciclico

L'Analisi di Contesto determina le scelte Strategiche dell'Amministrazione che attiva le leve gestionali cioè gli obiettivi di miglioramento (organizzativi e individuali)

Nel processo possono anche essere coinvolti i cittadini/stakeholder (co-programmazione-valutazione partecipativa)



# Cos'è l'Analisi SWOT?

- a) Una metodologia per la valorizzazione delle risorse umane di un'organizzazione pubblica e del patrimonio culturale e ambientale di un territorio
- b) Uno strumento di rating delle priorità strategiche dell'Amministrazione (Opportunità, Criticità, Debolezza e Obiettivi)
- c) L'analisi SWOT, è uno strumento di pianificazione strategica usata per valutare i punti di forza, debolezza, le opportunità e le minacce in ogni situazione in cui si deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo, come nel caso della pianificazione



# Valore Pubblico, Contesto e Stakeholder: perché la SWOT?



	Fattori Positivi	Fattori Negativi
Fattori Interni	<b>Punti di Forza</b> <ul style="list-style-type: none"><li>le caratteristiche del territorio o dell'organizzazione che sono utili a raggiungere l'obiettivo</li></ul>	<b>Punti di debolezza</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Punti di debolezza: le caratteristiche del territorio o dell'organizzazione che possono essere dei freni per raggiungere l'obiettivo</li></ul>
Fattori Esterni	<b>Opportunità</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Opportunità: condizioni esterne che sono utili al raggiungere dell'obiettivo;</li></ul>	<b>Minacce</b> <ul style="list-style-type: none"><li>condizioni esterne che potrebbero condizionare negativamente la performance</li></ul>

La SWOT può essere usata come input per la generazione di possibili strategie, rispondendo alle seguenti domande:

- Come possiamo utilizzare e sfruttare ogni forza?
- Come possiamo migliorare ogni debolezza?
- Come si può sfruttare e beneficiare di ogni opportunità?
- Come possiamo ridurre ciascuna delle minacce?

# Dal contesto agli obiettivi di valore Pubblico: un esempio di analisi SWOT

	Fattori Positivi	Fattori Negativi
Fattori Interni	<b>Punti di Forza</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrimonio culturale Porto industriale e commerciale</li> <li>• Presenza piccolo Aeroporto</li> <li>• Buona qualità ricettiva delle strutture alberghiere</li> </ul>	<b>Punti di debolezza</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto tasso di disoccupazione</li> <li>• Strumenti Urbanistici e Pianificatori da aggiornare o non predisposti (PRGC, PIP, PEEP)</li> <li>• Dinamiche demografiche (decremento della popolazione)</li> <li>• Bassa capacità di riscossione</li> <li>• Installazione di piattaforme per l'estrazione di idrocarburi di fronte la Costa</li> <li>• Verde pubblico ridotto</li> <li>• Bassi consumi culturali</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assenza di procedure di Accesso Civico</li> <li>• Assenza di fenomeni corruttivi all'interno dell'Ente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Territorio caratterizzato dalla presenza di "locali" di 'ndrangheta</li> <li>• Qualità della Vitaindagini Sole 24 ore</li> </ul>
Fattori Esterni	<b>Opportunità</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Progetti PNRR</li> <li>• Programma XXX</li> <li>• Accordo di compensazione per piattaforme fronte costa</li> <li>• Cis (contratto industriale di sviluppo)</li> </ul>	<b>Minacce</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisi economica e inflazione</li> <li>• Pressioni sociali sull'Amministrazione (Aspettative della popolazione nei confronti dell'Ente)</li> <li>• Dimensioni ridotte dell'Ente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza di ammortizzatori sociali.</li> <li>• Presenza di ingenti risorse (PNRR), Programma XX, Accordo XX</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il personale in servizio è carente malgrado le procedure di selezione già effettuate;</li> <li>• Assenza di due Dirigenti (Tutela Ambientale, ...)</li> </ul>

In grigio gli elementi risultati dall'Analisi di Contesto del PTPCT.



# Dall'Analisi di Contesto al Valore Pubblico: un esempio

Un'amministrazione intende migliorare il **benessere sociale** della propria comunità promuovendo iniziative culturali sul proprio territorio che favoriscano l'**incremento dei consumi culturali da parte di persone nella fascia d'età compresa tra i 6 e i 15 anni**

## S.Sez. Valore Pubblico

DUP

1.Promuovere la Cultura

PIAO

OS.1.1 Promuovere le iniziative culturali sul Territorio del Comune di Vallesecca

Indicatore di Impatto

+ **consumi culturali** da parte di persone nella fascia d'età compresa tra i 6 e i 15 anni anno x

Target

valore maggiore anno x-1

Fonte

ISTAT (BES)

1.1.1 Programmazione partecipata del Piano Culturale di Vallesecca

1.1.2 Sostegno agli Eventi Culturali

1.1.3 Riqualificazione dei contenitori culturali della città (Cinema, Teatri, Ecc)

Indicatore Target Fonte

Grado di Soddisfazione degli utenti

90%

Esiti indagine

Indicatore Target Fonte

N. Iniziative finanziate/n. iniziative ammesse a finanziamento

100%

Atti del Settore

Indicatore Target Fonte

N. Interventi realizzati/n. Interventi programmati

80%

Atti del Settore

S.Sez. Performance

La dotazione organica è sufficiente ad espletare il servizio?

S.Sez. Piano Triennale del Fabbisogno

Azioni Gestionali

Misure Anticorruzione

Dato l'ingente entità delle risorse necessarie come si proteggono gli appalti dal rischio corruttivo?

S.Sez.

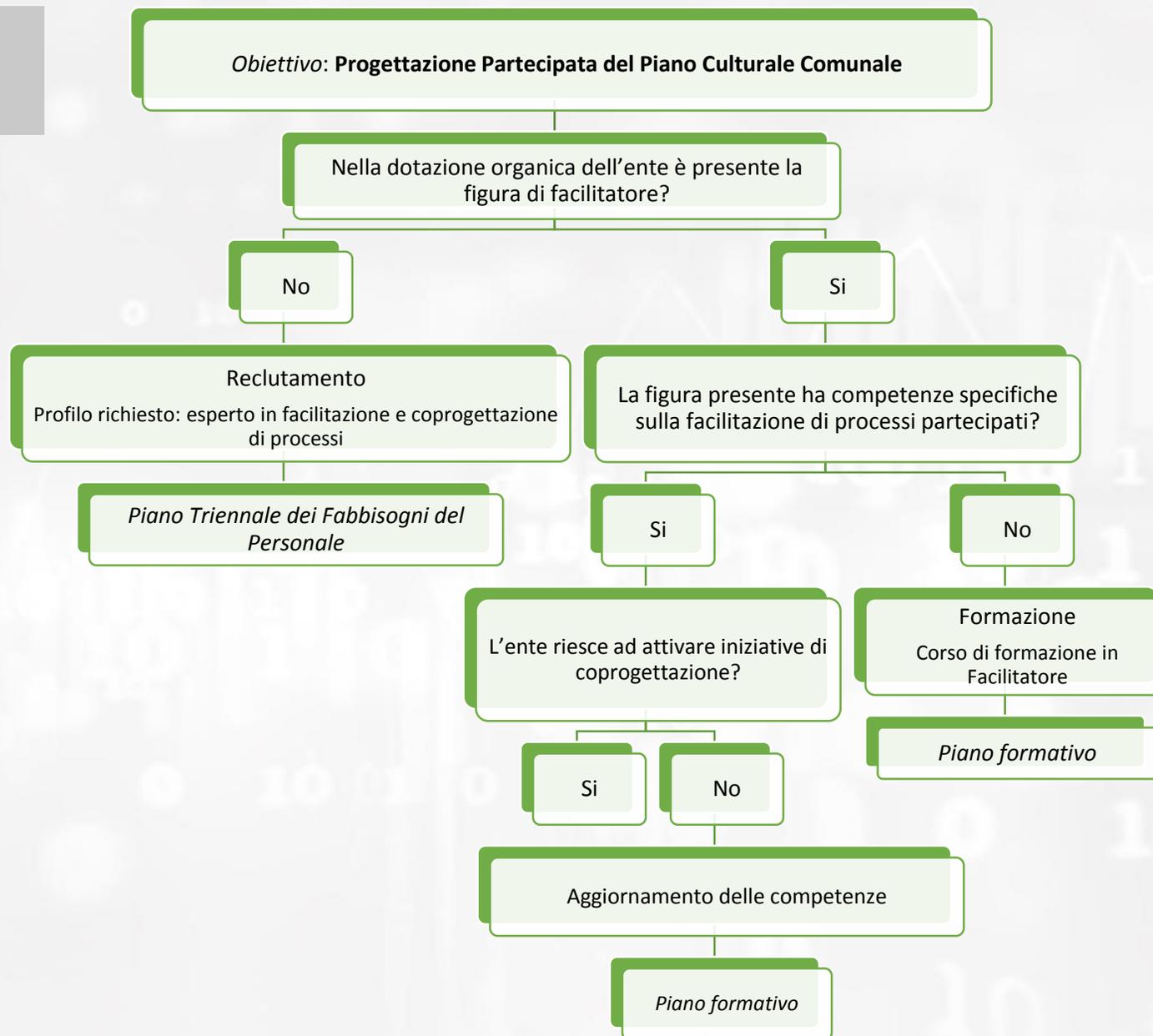
Come proteggo il Valore pubblico generato da questa azione gestionale?



La dotazione organica è sufficiente ad espletare il servizio?



**S.Sez. Piano Triennale del Fabbisogno**





## Erogazione di contributi per la Riqualificazione dei contenitori culturali della città



# 6.2

## SEZIONE 2

### Valore pubblico, performance e anticorruzione

“

Il Valore Pubblico è il beneficio che la Pubblica Amministrazione genera per la collettività (inteso come **miglioramento del benessere economico, sanitario, assistenziale, sociale, educativo, ambientale**).

Progettare una politica avendo in mente il Valore Pubblico che vogliamo generare, ci aiuta a definirla meglio anche nei propri contenuti operativi.

”

# 6.2.a

## Sottosezione: VALORE PUBBLICO

a) Sottosezione: Valore Pubblico nella quale sono definiti:

- 1) i risultati attesi in termini **di obiettivi generali e specifici**, programmati **in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati da ciascuna amministrazione**;
- 2) le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- 3) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e, per gli enti interessati dall'Agenda Digitale, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti.
- 4) **gli obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa**, inteso come **l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale**, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.

### Sottosezione: Valore Pubblico 1/2

In questa sottosezione l'amministrazione esplicita come una selezione delle politiche dell'ente si traduce in termini di obiettivi di Valore Pubblico (**outcome/impatti**), anche con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile (*Sustainable Development Goals* dell'Agenda ONU 2030; indicatori di Benessere Equo e Sostenibile elaborati da ISTAT e CNEL). Si tratta, dunque, di **descrivere, in coerenza con i documenti di programmazione economica e finanziaria, le strategie per la creazione di Valore Pubblico e i relativi indicatori di impatto.**

Esempio: favorire la creazione di Valore Pubblico di un territorio in termini di sviluppo turistico sostenibile attraverso:

- strategie di sviluppo economico (indicatore di impatto economico: € indotto economico imprese turistiche territorio),
- Strategie di sviluppo sociale (indicatore di impatto sociale: n. occupati in imprese turistiche territorio),
- Strategie di rispetto ambientale (indicatore di impatto ambientale: emissione di CO2)

### Sottosezione: Valore Pubblico 2/2

Alcune domande attraverso le quali costruire la sezione

- a) Quale Valore Pubblico? (benessere economico, sociale, ambientale, sanitario, etc.)
- b) Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico? (obiettivo strategico)
- c) A chi è rivolto (stakeholders)?
- d) Entro quando intendiamo raggiungere la strategia (tempi pluriennali)?
- e) Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico (dimensione e formula di impatto sul livello di benessere)?
- f) Da dove partiamo (baseline)?
- g) Qual è il traguardo atteso (target)?
- h) Dove sono verificabili i dati (fonte)?

**Gli indicatori di *outcome*/impatti, anche con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile (*Sustainable Development Goals* dell'Agenda ONU 2030; indicatori di Benessere Equo e Sostenibile elaborati da ISTAT e CNEL), non si applicano ai Comuni.**

DM 24 Giugno 2022

Art. 3 - Sezione 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE



a) Sottosezione: Valore Pubblico

- L'art. 3, comma 2, del decreto ministeriale stabilisce che *“Per gli enti locali la sottosezione a) sul valore pubblico fa riferimento alle previsioni generali contenute nella **Sezione strategica del documento unico di programmazione**”*;
- questo risolve un problema di non poco conto circa una eventuale duplicazione di contenuti e la integrazione con la programmazione finanziaria che trova nel DUP un tassello fondamentale negli enti locali.



Un Comune intende realizzare una pista ciclabile al fine di favorire l'utilizzo di un mezzo ecologico, ridurre il traffico e favorire la mobilità

**PROCESSO:** affidamento dei lavori

**Indicatore:** esito positivo del collaudo

Livelli	Domanda	Indicatore
OUTPUT	Qual è il risultato?	Realizzazione di 5 KM di pista ciclabile
OUTCOME	Quanto la pista viene utilizzata?	Numero transiti medi giornalieri
<b>EFFICACIA SOCIALE</b>	L'azione genera un'utilità per la collettività? La nuova pista ciclabile viene effettivamente utilizzata ed ha generato una miglioramento della mobilità?	Riduzione dei tempi di percorrenza dei mezzi pubblici
<b>BENESSERE</b>	La presenza della pista ciclabile spinge effettivamente i cittadini ad utilizzare la bici quale strumento per la mobilità? Oppure semplicemente ha un'utilità significativa soltanto per coloro che già utilizzavano questo mezzo di locomozione?	Incremento dei cittadini che utilizzano la bici Riduzione del traffico



Perché un'azione (processo) generi benessere, non solo deve trascorrere molto tempo, ma intervengono anche moltissimi fattori che esulano non solo dalla responsabilità del Dirigente, ma anche dalla concreta possibilità dell'Amministrazione di incidere singolarmente.

# Cosa inserire nella Sottosezione Valore Pubblico?

## Un possibile indice

- 3 Sezione 2. Valore pubblico, performance e anticorruzione
- 3.1 - Sottosezione di Programmazione - *Valore pubblico*
- 3.1.1 - Valore pubblico e performance generale dell'amministrazione
- 3.1.2 - Obiettivi di valore pubblico
- 3.1.3 - Accessibilità
- 3.1.4 - Procedure da semplificare
- 3.1.5 - Interventi finanziati nell'ambito del PNRR

# Il processo degli obiettivi di Valore Pubblico



# Enti territoriali e Valore Pubblico: alcuni esempi

Linee Strategiche di Mandato	Obiettivi Strategici DUP 2025-2027	Obiettivi Strategici di Valore Pubblico	Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDG)
Migliorare l'organizzazione	Garantire gli equilibri di bilancio	1. Favorire una gestione efficace, efficiente e trasparente dell'ente	Goal 17 - <a href="#">Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile</a>
	Lotta all'evasione ed all'elusione e mantenimento dei livelli di riscossione raggiunti		
	Gestione diretta del contezioso tributario		
	Legalità e trasparenza		
	Efficientamento macchina comunale		
Sviluppo sostenibile ed energie rinnovabili	Miglioramento del servizio di raccolta differenziata	2. Migliorare la qualità urbana e la sicurezza del territorio	Goal 12- <a href="#">Consumo e produzione responsabili</a>
	Tutela e valorizzazione delle risorse Naturali e ambientali		Goal 6- <a href="#">Acqua pulita e servizi igienico-sanitari</a> Goal 7- <a href="#">Energia pulita e accessibile</a>
Sviluppo Urbanistico e Mobilità	Definizione di una nuova pianificazione che punti a una visione di sviluppo complessivo ed integrato della città	3. Favorire la coesione sociale, lo sviluppo economico e la valorizzazione del territorio	Goal 11- <a href="#">Città e comunità sostenibili</a>



# Enti territoriali e Valore Pubblico: alcuni esempi



Obiettivi Strategici	Indicatori di impatto	Motivazioni	Dimensione	Stakeholder	Fonte di rilevazione	Valore iniziale	Target		
							2025	2026	2027
1. Favorire una gestione efficace, efficiente e trasparente dell'ente	Indice di autonomia finanziaria: % [Entrate tributarie (Titolo I) + Entrate extratributarie (Titolo III) / Totale entrate correnti (Titolo I + Titolo II + Titolo III)]	Il Comune intende mantenere gli equilibri di bilancio e garantire servizi efficienti attraverso una capacità di riscossione efficace ed efficiente dell'entrate tributarie ed extratributarie	Economica	Cittadini, Imprese, Associazioni, ETS	Elaborazione su dati rendiconto  Riferimenti openbilanci per Benchmark	2024	>2024	>2025	>2026
	Spesa realizzata/spesa programma	L'Amministrazione ritiene fondamentale realizzare gli interventi previsti nei diversi strumenti di programmazione e in particolare il rispetto dei cronoprogrammi del PNRR.  L'indicatore misura il rapporto tra la capacità di spesa rispetto quanto programmato. È stato previsto un target sfidante per il 2025 (80%) ma l'obiettivo nel 2027 è di spendere il 100% di quanto programmato.	Economica	Cittadini, Imprese, Associazioni, ETS	Fonte Interna: Documenti di Programmazione (Piano Opere Pubbliche, PNRR ecc)		80%	90%	100%
	% (n. misure attuate/n. misure contenute nella sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza)	Le linee di mandato dell'Amministrazione richiamate nel DUP pongono il rispetto della legalità e la trasparenza tra i principi cardini e gli obiettivi strategici da perseguire. L'indicatore misura la capacità dell'ente di attuare le misure i contenute nella sottosezione Rischi Corruttivi e trasparenza	Economica e Sociale	Cittadini, Imprese, Associazioni, ETS	Report del Segretario Comunale/Sito web dell'Ente	n.d.	100	100	100

# Enti territoriali e Valore Pubblico: alcuni esempi

Obiettivi Strategici	Indicatori di impatto	Motivazioni	Dimensione	Stakeholder	Fonte di rilevazione	Valore iniziale	Target		
							2025	2026	2027
2. Migliorare la qualità urbana e la sicurezza del territorio	Mantenimento della percentuale di raccolta differenziata su base comunale (Percentuale di raccolta differenziata sul totale dei rifiuti)	Il Tema dei rifiuti è un tema sensibile sia perché la crisi climatica in atto richiede azioni concrete sia perché gli interessi criminali sul ciclo dei rifiuti sono molto forti. L'Amministrazione ha raggiunto un livello di eccellenza nella percentuale di raccolta differenziata sul totale dei rifiuti prodotti che intende mantenere nel 2024 a fronte di condizioni di contesto mutate e una diminuzione del personale impegnato nella raccolta.	Ambientale	Cittadini, Imprese, Associazioni, ETS	Catasto Rifiuti - Isprambiente	70%	70%	80%	85%

# Enti territoriali e Valore Pubblico: alcuni esempi

## Strategie per la Creazione del Valore Pubblico del comune x anno x

Obiettivi Strategici	Indicatori di impatto	Dimensione	Valore iniziale	Target
Migliorare il decoro e la vivibilità del territorio	Aumentare la percentuale di raccolta differenziata	Ambientale	35%	60%
	Aumentare i km quadrati di spazi verdi (km effettivamente accessibili e attrezzati/ km quadrati del territorio amministrato)	Ambientale/Sociale	20%	40%
Favorire l'occupazione giovanile (under 35) attraverso il sostegno alle imprese green	% under 35 occupati	Socio-occupazionale	35%	40%
	€ indotto economico imprese	Economica	500.000€	+20%
	Tonnellate CO2 prodotto	Ambientale	30%	15%

# Accessibilità, Semplificazione

Si suggerisce di inserire nella Sotto Sezione Valore Pubblico (come indicato anche da DM ) per le implicazioni che tali elementi hanno sul Benessere della Comunità Amministrata dei paragrafi in cui sono rappresentati in forma tabellare:

A large, dark green arrow pointing downwards, positioned to the left of the first text box.

- Gli interventi funzionali alla realizzazione, con la necessaria gradualità, della piena della piena **accessibilità, fisica e digitale**, alle pubbliche amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità

A large, dark green arrow pointing downwards, positioned to the left of the second text box.

- L'elenco delle **procedure da semplificare e reingegnerizzare.**

# Accessibilità

## Interventi funzionali alla piena accessibilità

Accessibilità	Interventi/obiettivi Strategici	Indicatori di impatto	Motivazioni	Stakeholder	Fonte di rilevazione	Valore iniziale	Target		
							2025	2026	2027
Fisica	4. Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro	% di bambini 0-3 che hanno accesso ai servizi di assistenza all'infanzia	L'Amministrazione Comunale si propone di potenziare, consolidare e qualificare servizi di cura rivolti a bambini di 0-3 anni	Famiglie	ISTAT	2024	=2024	>2025	+5%
Digitale	2. Favorire l'accesso ai servizi e la partecipazione dei cittadini	(N. servizi online, integrati e full digital / n. totale servizi erogati)	Migliorare i servizi offerti ai cittadini attraverso una organizzazione efficiente e trasparente della macchina organizzativa. In particolare l'Ente si propone di migliorare l'accessibilità ai propri servizi digitalizzandoli. A tal fine ha investito anche risorse PNRR come si evince dalla lettura degli obiettivi operativi	Cittadini, Associazioni, Imprese	Fonte interna, Ministero, ANPR		70%	80%	100%



# Semplificazione

## Elenchi procedure da semplificare e reingegnerizzare il primo anno di riferimento del PIAO

Procedure	Interventi/obiettivi Strategici	Motivazioni	Stakeholder
Revisione della Toponomastica e della numerazione Civica	2.Favorire l'accesso ai servizi e la partecipazione dei cittadini	Migliorare i servizi offerti ai cittadini attraverso una organizzazione efficiente e trasparente della macchina organizzativa. In particolare l'Ente si propone di migliorare l'accessibilità ai propri servizi digitalizzandoli e mantenere gli standard in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza	Cittadini, Associazioni, Imprese
Costituzione dell'Archivio Digitale Edilizia/Urbanistica del Comune – Popolamento del DB			
Implementazione fascicolo fabbricato con inserimento pratiche attività produttive per il triennio 2025-2027			
Carta dei servizi			

## 6.2.b

# Sottosezione: PERFORMANCE

### b) Sottosezione: Performance

La sottosezione è predisposta secondo quanto previsto dal Capo II del decreto legislativo n. 150 del 2009 [ciclo di gestione della performance] e dalle Linee Guida **che saranno** emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica **sulla base del presente decreto con la finalità di evitare duplicazioni di contenuti rispetto alle altre sottosezioni** ed è finalizzata, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia dell'amministrazione.

Essa deve indicare, almeno:

1. gli obiettivi di semplificazione, coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionali vigenti in materia;
2. gli obiettivi di digitalizzazione;
3. gli obiettivi e gli strumenti individuati per realizzare la piena accessibilità dell'amministrazione;
4. gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.

Tale ambito programmatico va predisposto secondo le logiche di *performance management* del **Piano della Performance**, di cui al decreto legislativo n. 150 del 2009 e secondo le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Esso è finalizzato, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia.

**Gli obiettivi specifici non devono essere genericamente riferiti all'amministrazione, ma vanno specificamente programmati in modo funzionale alle strategie di creazione del Valore Pubblico**

Esempio: Per favorire il raggiungimento degli obiettivi strategici (sezione valore pubblico), l'ente locale dovrebbe programmare obiettivi operativi specifici ad essi funzionali:

- favorire l'aumento delle imprese turistiche green del territorio (indicatore di efficacia quantitativa: n. imprese turistiche),
- a seguito di bandi di finanziamento (indicatore di efficienza: € finanziamenti / € imprese turistiche beneficiarie),
- a favore di imprese turistiche che rispettino standard eco-sostenibili (indicatore di efficacia qualitativa: % rispetto standard green),
- creando un portale digitale dedicato per chiedere/erogare/monitorare i finanziamenti (indicatore di salute digitale: % servizi digitalizzati)

### Sottosezione: Performance 2/3

Alcune domande attraverso le quali costruire la sezione:

- a) Cosa prevediamo di fare per favorire l'attuazione della strategia? (Obiettivo)
- b) Chi risponderà dell'obiettivo (dirigente/posizione responsabile)?
- c) A chi è rivolto (stakeholders)?
- d) Quali unità organizzative dell'ente e/o quali soggetti esterni contribuiranno a raggiungerlo (contributors)?
- e) Entro quando intendiamo raggiungere l'obiettivo (tempi annuali)?
- f) Come misuriamo il raggiungimento dell'obiettivo (dimensione e formula di performance di efficacia e di efficienza)?
- g) Da dove partiamo (baseline)?**
- h) Qual è il traguardo atteso (target)?
- i) Dove sono verificabili i dati (fonte)?

### Sottosezione: Performance 3/3

Contenuti minimali:

- a) Obiettivi organizzativi
- b) Obiettivi individuali dei dirigenti o dei responsabili delle unità organizzative apicali
- c) Correlazione con il Documento Unico di Programmazione
- d) Classificazione, laddove possibile, rispetto ai seguenti ambiti
  - ✓ Semplificazione
  - ✓ Digitalizzazione
  - ✓ Accessibilità
  - ✓ Formazione
  - ✓ Equilibrio di genere / azioni positive
  - ✓ Interventi del PNRR

# Requisiti minimali degli obiettivi di performance

L'art. 5, comma 2, lettera c) del d. lgs. 150/2009 precisa che gli obiettivi devono essere:

**«... tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi ...»**

Gli obiettivi dunque devono essere:

- Specifici:** dovrà essere chiaro cosa, dove, quando e come la situazione verrà cambiata
- Misurabili:** dovrà essere possibile quantificare gli oggetti e i benefici
- Accessibili:** dovrà essere possibile raggiungere gli obiettivi
- Realistici:** dovrà essere possibile ottenere il livello di cambiamento riflesso dall'obiettivo;
- Legati al tempo:** determinando il periodo di tempo in cui ogni obiettivo verrà raggiunto;

# Requisiti minimali degli obiettivi di performance

## Criticità

**L'assenza di valori iniziali altera il risultato finale**

Indicatore: % bambini 0-3 anni che accedono agli asili nido comunali			
Valore iniziale	Target (%)	Risultato (%)	Realizzazione
Non disponibile	30	24	80%
24	30	24	0
18	30	24	50%
12	30	24	66%

# Cosa inserire nella Sottosezione Performance?

## Un possibile indice

- 3.2 - Sottosezione di Programmazione - *Performance*
- 3.2.1 - Obiettivi organizzativi**
- 3.2.1.1 Direzione1 – Affari generali e istituzionali
- 3.2.1.2 Direzione 2- Entrate
- 3.2.1.3 Direzione 3- Economico-finanziaria e risorse umane
- 3.2.1.4 Direzione 4- Lavori Pubblici
- 3.2.1.n .....
- 3.2.2 - Obiettivi individuali**
- 3.2.2.1 Direzione 1- Affari generali e istituzionali
- 3.2.2.2 Direzione 2- Entrate
- 3.2.2.3 Direzione 3- Economico-finanziaria e risorse umane
- 3.2.2.4 Direzione 4- Lavori Pubblici
- 3.2.2.n .....

# Enti locali e obiettivi: esempio

Obiettivo strategico

- Migliorare il decoro e la vivibilità del territorio (**indicatori di impatto: incremento raccolta differenziata e incremento spazi verdi**)

Obiettivo operativo

- Incrementare il numero e la funzionalità delle isole ecologiche

Unità organizzativa

Area tecnica

INDICATORI

- Numero isole ecologiche (per n. ab.)
- Azioni informative e di comunicazione

TARGET

Inferiore al base

- 1

Base

- 2

Intermedio

- 3

Massimo

- 4

# Enti locali e obiettivi: esempio

## Obiettivo strategico

- Potenziare, consolidare e qualificare servizi di cura rivolti a bambini
- di 0-3 anni (**% bambini tra 0 e 3 anni che accedono agli asili nido**)

## Obiettivo operativo

- Rafforzare gli asili nido con interventi per favorirne l'accesso e per rafforzare le competenze degli operatori

## Unità organizzativa

Settore Servizi sociali e educativi

## INDICATORI

- Erogazione di buoni servizio finalizzati sia all'acquisto dei posti servizio per la prima infanzia, sia all'acquisto di servizi socio educativi
- Aggiornamento del sistema dei profili professionali sociali e delle relative qualifiche
- Percorsi di formazione continua per il rafforzamento delle competenze degli operatori

## TARGET

Inferiore al base

Base

Intermedio

Massimo



# Enti locali e obiettivi: esempio

## Obiettivo strategico

- **Sostenere il percorso verso la sostenibilità**

## Obiettivo operativo

- **Aumentare la sostenibilità attraverso azioni per ridurre impatto ambientale (compreso calcolo dell'impronta ambientale e check up consumi) e una relativa campagna di comunicazione**

## Unità Organizzativa

- **Area Tecnica**

## INDICATORI

- % di azioni realizzate/azioni programmate;
- SAL comunicazione/in formazione delle azioni di sostenibilità realizzate o in fase di progettazione;
- posizionamento su scala Good Practice (per gli item sulla sostenibilità)

## TARGET

### Inferiore al base

- 50%
- nessuna azione intrapresa
- <3

### Base

- tra 50% e 60%
- verifica e approfondimento dei fabbisogni comunicativi
- = 3

### Intermedio

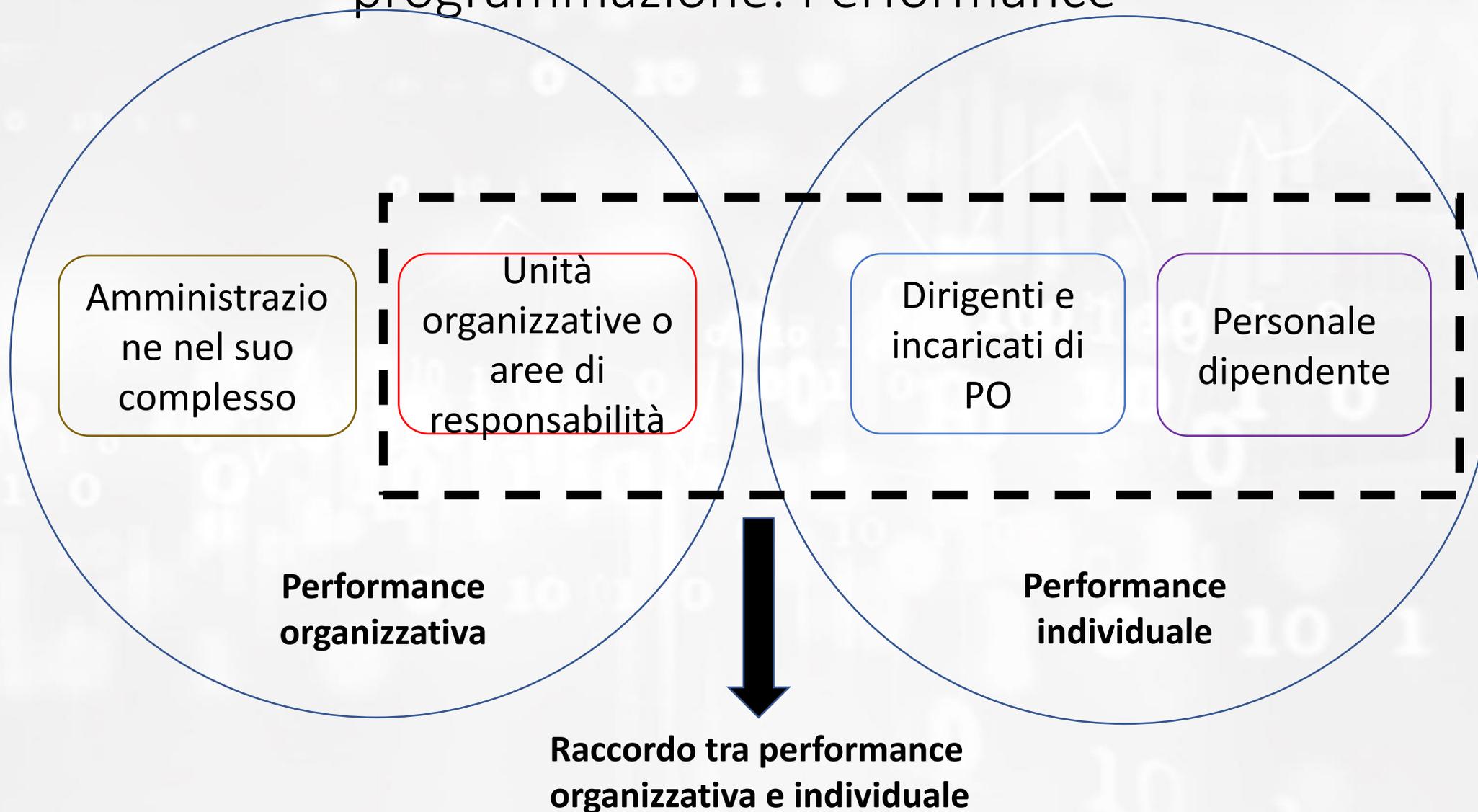
- tra 60% e 80%
- pianificazione della strategia comunicativa
- = 3,5

### Massimo

- tra 80% e 100%
- attivazione delle azioni di comunicazione
- >= 3.5



# Perimetro di operatività e ruolo rispetto alle diverse direttrici di programmazione: Performance



# Un possibile schema da riportare nella sezione Performance del PIAO

## Obiettivi organizzativi Area Servizi educativi e scolastici

Obiettivo Strategico	Obiettivi operativi	Indicatori di Risultato	Stakeholder	Fonte di rilevazione	Dimensione di Riferimento	Valore iniziale	Target
Potenziare, consolidare e qualificare servizi di cura rivolti a bambini di 0-3 anni	Rafforzare gli asili nido con interventi per favorirne l'accesso e per rafforzare le competenze degli operatori	Percorsi formativi con valutazione finale per gli educatori (% di partecipanti che superano il test)				N.D.	75%
		Buoni per l'accesso agli asili nido/posti disponibili	Famiglie		Pari Opportunità?	10%	20%

# Un possibile schema da riportare nella sezione Performance del PIAO

## Obiettivi organizzativi Area Servizi educativi e scolastici

Obiettivo Strategico	Obiettivi operativi	Indicatori di Risultato	Stakeholder	Fonte di rilevazione	Dimensione di Riferimento	Valore iniziale	Target
Migliorare il decoro e la vivibilità del territorio	Incrementare il numero e la funzionalità delle isole ecologiche	Attivazione servizio di raccolta porta a porta d della raccolta differenziata (ON-OFF)			Efficacia/ Efficienza?? ?	N.D.	ON
		Incremento del numero delle isole ecologiche				10%	20%
		Azioni informative					



# Un possibile schema da riportare nella sezione Performance del PIAO - OBIETTIVO DI SEMPLIFICAZIONE

## Obiettivi organizzativi Area TECNICA

Obiettivo Strategico	Obiettivi operativi	Indicatori di Risultato	Stakeholder	Fonte di rilevazione	Dimensione di Riferimento	Valore iniziale	Target
Semplificare le procedure e ridurre i tempi di espletamento	<b>Ridurre i tempi medi di rilascio delle certificazioni di destinazione e i tempi di istruzione e rilascio dei titoli abilitativi</b>	Riduzione dei tempi medi certificazioni di destinazione rispetto anno precedente				<valore 2024>	<2025>
		Miglioramento dei tempi di istruzione e rilascio dei titoli abilitativi rispetto anno precedente				<valore 2024>	<2025>



# Un possibile schema da riportare nella sezione Performance del PIAO - Obiettivi individuali

## Obiettivi Individuali

Responsabili	Obiettivi individuali	Indicatori di Risultato	Fonte di rilevazione	Valore iniziale	Target
<Cognome e Nome>	Ridurre il numero di determine restituite dal settore finanziario nell'ambito del controllo di regolarità contabile	Numero determine restituite per irregolarità/numero totale determine		<% anno 2024>	<% anno 2025>

# Un possibile schema da riportare nella sezione Performance del PIAO - Obiettivi individuali

## Obiettivi individuali dirigente xxxx

Obiettivi Individuali	Peso(%)	Indicatori di Risultato	Fonte di rilevazione	Valore iniziale	Target
Rispetto dei tempi medi di pagamento (art. 4bis, comma 2, D.L. n. 13/2023)	50	Miglioramento indice dei tempi medi di pagamento	Fonte interna	<% anno 2024>	Rispetto all'anno precedente
Garantire adeguati livelli di trasparenza e il rispetto delle misure di prevenzione della corruzione	50	% n. misure attuate dal settore/n. misure contenute nella sottosezione Richi Corruttivi e Trasparenza relativamente al settore	Report del Segretario Comunale/Sito web dell'Ente		100% 31/12/2025
		Report di monitoraggio semestrale sull'attuazione delle misure prevenzione corruzione e trasparenza (30 Giugno/31 Dicembre)	Report del Segretario Comunale/Sito web dell'Ente		ON

## 6.2.c

# La sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza”

## c) Rischi corruttivi e trasparenza 1/2

- **Valutazione di impatto del contesto esterno** per evidenziare se le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente, culturale, sociale ed economico nel quale l'amministrazione si trova ad operare possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi.
- **Valutazione di impatto del contesto interno** per evidenziare se la *mission* dell'ente e/o la sua struttura organizzativa, sulla base delle informazioni della Sezione 3.2, possano influenzare l'esposizione al rischio corruttivo della stessa.
- **Mappatura dei processi** sensibili al fine di identificare le criticità che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, espongono l'amministrazione a rischi corruttivi con focus sui processi per il raggiungimento degli obiettivi di performance volti a incrementare il valore pubblico (cfr. 2.2.).
- **Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti** (quindi analizzati e ponderati con esiti positivo)
- la **progettazione di misure organizzative** per il trattamento del rischio, privilegiando l'adozione di misure di semplificazione, efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa;
- il monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure;
- la programmazione dell'attuazione della trasparenza e il monitoraggio delle misure

La sottosezione è predisposta dal **Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza**, sulla base degli **obiettivi strategici** in materia definiti dall'organo di indirizzo, ai sensi della legge 190/2012. Costituiscono elementi essenziali della sottosezione, quelli indicati nel Piano nazionale anticorruzione (PNA) e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge 190/2012 e del decreto legislativo 33/2013



**a) Check-list per la predisposizione del PTPCT e della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO (PNA 2022)**

1. Sono stati considerati come base di partenza per la predisposizione del PTPCT e della sezione anticorruzione e trasparenza, secondo una logica di miglioramento progressivo, gli esiti del monitoraggio del piano dell'anno precedente, al fine di evitare la duplicazione di misure e l'introduzione di misure eccessive, ridondanti e poco utili?
2. Sono stati considerati gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza fissati dagli organi di indirizzo anche per favorire la creazione nonché la protezione del valore pubblico?
3. È stata sollecitata la collaborazione dell'intera struttura nella predisposizione del PTPCT o della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO con particolare riferimento all'organo di indirizzo, ai responsabili degli uffici, ai referenti, ove nominati, e agli organi di controllo ove possibile?
4. Per la sopra citata sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO, si è avuto cura di ricordarsi con i responsabili della predisposizione delle altre sezioni?
5. È stata valorizzata la collaborazione tra RPCT e OIV, o strutture con funzioni analoghe, per la migliore integrazione tra la sezione anticorruzione e la sezione *performance* del PIAO?
6. Al fine di incrementare la cultura della legalità e superare una logica adempimentale, sono stati programmati e attuati interventi idonei ad assicurare la formazione del personale e in particolare di quello che opera in aree più esposte a rischio corruttivo?
7. È stata verificata la possibilità di utilizzare – nei limiti delle risorse economiche a disposizione - procedure digitalizzate idonee a facilitare la predisposizione del piano e la gestione del rischio corruttivo?



1. Si è verificato se i dati utili per l'analisi del contesto esterno siano già in possesso di altre amministrazioni e possano essere utilizzati anche a questo fine?
2. Per l'analisi del contesto esterno, è stato possibile considerare sia dati oggettivi (es. dati giudiziari e di natura economica) sia soggettivi (es. informazioni fornite e raccolte nel corso degli incontri con gli *stakeholder*)?
3. È stato valutato attentamente che i dati utilizzati siano pertinenti rispetto al territorio e/o al settore in cui l'amministrazione opera?
4. I dati utilizzati sono aggiornati?
5. Nell'analisi del contesto sono state valutate le aspettative degli *stakeholder* per identificarne le esigenze e considerarle anche ai fini della programmazione delle misure?
6. L'analisi del contesto esterno ha descritto in modo chiaro le caratteristiche culturali, sociali, economiche del territorio in cui l'amministrazione opera, al fine di comprendere quali elementi possono incidere sull'esposizione al rischio corruttivo?
7. Oltre l'analisi, è stata anche effettuata la valutazione dell'impatto del contesto esterno in termini di condizionamenti impropri che potrebbero derivare sull'attività dell'amministrazione o ente?

1. Per ottimizzare il lavoro di predisposizione dei PTPCT e della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO, nel definire il contesto interno, sono state utilizzate analisi aggiornate svolte o in corso di svolgimento per altri fini (ad es. elaborazione del piano della *performance*, piano triennale dei fabbisogni del personale)?
2. Per le amministrazioni che adottano il PIAO, il RPCT ha collaborato con gli altri responsabili delle sezioni nella predisposizione dell'analisi del contesto interno, in particolare con chi si occupa di *performance*, organizzazione e capitale umano?
3. I dati riportati nei PTPCT o nel PIAO descrivono in modo chiaro e conciso l'organizzazione dell'amministrazione (numero di dipendenti ai fini dell'applicazione delle semplificazioni per gli enti con meno di 50 dipendenti, struttura, posizioni dirigenziali, posizioni organizzative, risorse finanziarie a disposizione dell'ente, articolazioni territoriali, ecc.)?
4. Oltre l'analisi, è stata anche effettuata la valutazione dell'impatto del contesto interno in termini di condizionamenti impropri che potrebbero esserci sull'attività dell'amministrazione o ente?
5. Per la mappatura dei processi si è tenuto conto degli esiti del monitoraggio sul piano dell'anno precedente, anche al fine di estendere la mappatura ad altri processi oppure di approfondire i processi che afferiscono ad aree in cui si sono verificati fenomeni di *maladministration*?
6. Ove possibile si è avviata o realizzata una mappatura integrata per poter svolgere una pianificazione integrata fra le varie sezioni del PIAO?

7. Per le amministrazioni ed enti con più di 50 dipendenti, i processi sono stati mappati secondo un ordine di priorità suggerito da ANAC: processi interessati dal PNRR e dalla gestione di fondi strutturali, quelli in cui sono gestite risorse finanziarie; quelli oggetto di obiettivi di performance; quelli connotati da un ampio livello di discrezionalità, quelli con notevole impatto socio-economico, quelli risultati ad elevato rischio in relazione a fatti corruttivi pregressi o dal monitoraggio svolto?
8. In fase di mappatura dei processi è stato previsto il coinvolgimento dei responsabili degli uffici o delle strutture organizzative coinvolte nelle attività mappate?
9. I processi mappati sono stati descritti in modo chiaro e schematico?
10. Per gli enti con meno di 50 dipendenti, la mappatura dei processi è stata svolta secondo un criterio di priorità riconosciuta ai processi per l'attuazione degli obiettivi del PNRR e dei fondi strutturali, ai processi collegati a obiettivi di performance e ai processi che coinvolgono la spendita di risorse pubbliche)?

1. Nell'identificazione degli eventi rischiosi più rilevanti, si è tenuto conto anche degli esiti del monitoraggio del progresso PTPCT?
2. È stata valutata prioritariamente l'opportunità di adottare per stimare l'esposizione al rischio una metodologia di gestione del rischio qualitativa anziché quella quantitativa?
3. È stata fatta e riportata la motivazione del giudizio espresso sul livello di esposizione a rischio?
4. È stato fatto il possibile – al fine di agevolare l'identificazione degli eventi rischiosi – per avvalersi della collaborazione degli uffici competenti in relazione alle attività descritte nei singoli processi?
5. Sono state considerate le fonti informative disponibili al fine di identificare i rischi corruttivi, quali ad esempio casi giudiziari e di altri episodi di corruzione e di cattiva gestione, segnalazioni, esemplificazioni elaborate dall'Autorità per il comparto di riferimento?
6. Si è tenuto conto dei fattori abilitanti degli eventi corruttivi, ossia i fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fattori di corruzione, quali ad esempio mancanza di controlli; mancanza di trasparenza; esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto; scarsa responsabilizzazione interna; inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi ecc.?
7. È stato tenuto conto degli indicatori per la stima del livello di rischio, quali ad esempio l'opacità del processo decisionale, il grado di discrezionalità del decisore interno all'amministrazione, la presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo ecc.?

1. Sono state previste e correttamente programmate le misure generali in materia di prevenzione della corruzione quali rotazione, formazione, prevenzione di conflitti d'interesse, wisthleblowing, pantouflage, inconfiribilità e incompatibilità, codici di comportamento, tenendo presente che la misura della trasparenza va trattata in apposita sezione?
2. Per i soggetti tenuti alla predisposizione del PIAO, la formazione è stata programmata come misura di prevenzione della corruzione in collaborazione con i responsabili della sezione dedicata al capitale umano e allo sviluppo organizzativo?
3. Per i soggetti tenuti alla predisposizione del PIAO, la rotazione è stata programmata come misura di prevenzione della corruzione in collaborazione con i responsabili della sopra citata sezione dedicata al capitale umano e allo sviluppo organizzativo?
4. Prima dell'introduzione di altre misure specifiche, è stato verificato se le misure specifiche esistenti o quelle generali di prevenzione del rischio corruttivo già previste si siano rivelate sufficienti e idonee a coprire i rischi rilevati nelle aree considerate?
5. È stato verificato se taluni rischi in aree nevralgiche non presidiati dalle misure "generali" possano essere prevenuti da misure di controllo già esistenti per la gestione ordinaria dei procedimenti (legittimità, regolarità amministrativa, ecc.) e se tali controlli siano effettivamente applicati?

6. È stato valutato, in un'ottica di semplificazione, se le nuove misure specifiche a presidio di determinati rischi siano effettivamente mirate rispetto all'obiettivo che si vuole perseguire?
7. Al fine di non appesantire l'attività amministrativa con eccessive misure specifiche di controllo, è stata valutata la possibilità di trattare i rischi rilevanti con misure di tipo diverso dai controlli, quali ad esempio misure di semplificazione, regolamentazione, trasparenza?
8. È stato verificato che le misure specifiche programmate non siano eccessive o ridondanti o riproduttive di adempimenti già previste da norme?
9. Per evitare di introdurre misure inattuabili è stata preventivamente valutata la sostenibilità delle stesse in termini di risorse economiche e organizzative?

# Progettazione delle misure e del relativo monitoraggio

1. Sono stati indicati i soggetti responsabili dell'attuazione di ciascuna misura?
2. Sono stati indicati i tempi per l'attuazione delle singole misure?
3. Per le misure più complesse, sono state previste fasi per la loro attuazione?
4. E' stato programmato il monitoraggio sull'attuazione e sull'idoneità delle misure? Sono stati definiti i tempi del monitoraggio, i soggetti responsabili, i criteri/indicatori e le responsabilità e le modalità di verifica?
5. Il monitoraggio ha consentito di verificare l'adeguatezza delle misure programmate anche al fine o di evitare di introdurne di nuove ovvero di ridurne alcune?

1. È stata prevista, nel PTPCT o nel PIAO, sezione anticorruzione, una sezione dedicata alla trasparenza?
2. In tale sezione:
  - sono stati riportati gli obiettivi strategici in materia di trasparenza da parte degli organi di indirizzo?
  - sono stati organizzati e schematizzati i flussi informativi per garantire l'individuazione/elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione e l'aggiornamento dei dati?
  - sono stati indicati i responsabili delle diverse fasi individuate per giungere alla pubblicazione dei dati nella sezione "*Amministrazione Trasparente*" (individuazione/elaborazione dei dati, trasmissione, pubblicazione e aggiornamento)?
  - sono stati indicati i termini per la pubblicazione e l'aggiornamento dei dati?
  - sono stati indicati i casi in cui non è possibile pubblicare i dati previsti dalla normativa in quanto non pertinenti rispetto alle caratteristiche organizzative o funzionali dell'Amministrazione?
  - sono stati definite, in relazione alla periodicità dell'aggiornamento stabilito dalle norme o dall'amministrazione, le modalità per la vigilanza ed il monitoraggio sull'attuazione degli obblighi?
  - è stato individuato il responsabile del monitoraggio sull'attuazione degli obblighi di trasparenza?
3. In generale, per la predisposizione del PTPCT o della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO, è stata verificata sul sito dell'Autorità la presenza di atti di regolazione e di altri atti di carattere generale in materia di trasparenza che diano nuove o ulteriori indicazioni sugli obblighi di pubblicazione?

4. Si è tenuto conto delle indicazioni date da ANAC nella delibera n. 1310 del 2016 e nel relativo Allegato 1?
5. Si è consultato l'elenco predisposto da ANAC (allegato n. 9 al PNA 2022) che riporta gli obblighi di pubblicazione vigenti in materia di contratti pubblici?
6. Per la predisposizione del PTPCT e della sopra citata sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO, è stata tenuta in considerazione la disciplina sulla tutela dei dati personali?
7. È stato predisposto internamente un regolamento o un atto organizzativo per attuare la disciplina sugli accessi, civico semplice e generalizzato?
8. È stato previsto il monitoraggio sull'attuazione della disciplina sugli accessi, civico semplice e generalizzato?

# Monitoraggio complessivo sul PTPCT e sulla sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO

1. E' stato programmato il monitoraggio complessivo sul PTPCT o sulla sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO?
2. Per la programmazione del monitoraggio complessivo sono stati utilizzate le risultanze del monitoraggio del ciclo precedente e valorizzata l'esperienza acquisita per apportare i necessari ed opportuni aggiustamenti alla strategia di prevenzione della corruzione?
3. E' stato attuato il monitoraggio secondo quanto programmato?
4. Si è verificata la possibilità di avvalersi di strumenti e procedure digitalizzate idonei a facilitare l'attività di monitoraggio?
5. In fase di monitoraggio, si è tenuto conto anche delle criticità e degli elementi di forza che si possono trarre dalla Relazione annuale del RPCT per orientare la programmazione per il triennio successivo?
6. Nell'attività di monitoraggio complessivo sul PTPCT e della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO, sono stati attivati strumenti di ascolto per valutare le rilevazioni di soddisfazione degli *stakeholder* e della società civile?

1. È stato programmato il monitoraggio integrato delle diverse sezioni del PIAO?
2. È stato previsto un coordinamento tra il RPCT e gli altri responsabili delle altre sezioni del PIAO nella prospettiva di realizzare un sistema di monitoraggio integrato delle diverse sezioni?
3. Tale coordinamento tra RPCT e i Responsabili delle altre sezioni del PIAO è stato realizzato con l'introduzione di una "cabina di regia" cui partecipano in parità assoluta tra loro i responsabili delle sezioni del PIAO?
4. Per realizzare un sistema di monitoraggio integrato sono state allineate, per quanto possibile, le mappature dei processi in vista di mappature uniche, ove non ancora realizzate?
5. Si è verificata la possibilità di avvalersi di strumenti e procedure digitalizzate idonei a facilitare l'attività di monitoraggio?

## Semplificazioni per amministrazioni ed enti con meno di 50 dipendenti

1. Al fine di verificare la possibilità di confermare il PTPCT o la sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO
2. adottati all'inizio del triennio, si è controllato che nel corso dell'anno precedente non si siano verificati fatti corruttivi, disfunzioni amministrative significative ovvero modifiche organizzative o degli obiettivi strategici di performance rilevanti?
3. Per l'attuazione del monitoraggio sono stati seguiti i criteri (riferiti al sistema di campionamento e alla cadenza temporale) indicati dall'Autorità?

## **b)** Il modello per costruire la sottosezione rischi corruttivi e trasparenza

# Come strutturare la sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza? Un possibile indice

- 3.3 - Sottosezione di Programmazione – *Rischi corruttivi e trasparenza*
- 3.3.1 - Analisi del contesto interno ed esterno
- 3.3.2 - Mappatura dei processi, identificazione e valutazione dei rischi
- 3.3.3 - Misure obbligatorie e misure specifiche
  - 3.3.3.1 - Monitoraggio sull'idoneità delle misure
- 3.3.4 - Programmazione dell'attuazione degli obblighi di trasparenza e misure per garantire l'accesso civico
- 3.3.5 Integrazione con le sottosezioni “Valore pubblico” e “Performance”

# Come strutturare la sezione nel PIAO?

- Inserire una premessa nella quale si descrive l'ITER seguito:
  - *«L'avvio del procedimento per la stesura della sezione del piano integrato di attività organizzazione (PIAO) avente ad oggetto la prevenzione della corruzione e gli obblighi di trasparenza 2025/2027, è partito con apposito avviso in data 31/12/202x prot. n. xxx, pubblicato in pari data all'albo pretorio on line e sul sito internet istituzionale dell'Ente (fino al xxx/01/202x), con cui si è richiesto ai cittadini e agli stakeholders di fornire eventuali contributi alla stesura della presente sezione».*
  - *«Analogo coinvolgimento è stato sollecitato nei confronti del Sindaco, dei rimanenti componenti della Giunta comunale e del Presidente del Consiglio Comunale».*

# Come strutturare la sezione nel PIAO?

- Inserire un rinvio ai documenti di dettaglio:
- Nella sezione 3.3 del PIAO sono riportati in maniera sintetica i contenuti in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza il cui dettaglio è contenuti negli allegati illustrati nella seguente Tabella, ci si rinvia per approfondimenti:

Titolo Allegato	Denominazione	Descrizione dei Contenuti
Allegato 0	Parte Generale del Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT)	Documento costituito da una parte generale di inquadramento e da tre successive sezioni, delle quali la prima si occupa degli obiettivi della prevenzione e della corruzione, la seconda dell'ambito delle competenze dei soggetti coinvolti, la terza, infine, degli obblighi di trasparenza.
Allegato 1	Indicazione dei processi, della valutazione dei rischi e delle misure di prevenzione contro la corruzione	Documento che contiene diverse tavole. Al suo interno vi sono l'Indicazione dei Processi dell'Ente, la Valutazione dei Rischi, e le misure individuate per prevenire la corruzione, sia di carattere specifico che generale.
Allegato 2	Tabella obblighi di Pubblicazione	In questo allegato sono contenuti gli adempimenti obbligatori che l'ente deve rispettare in materia di trasparenza, che riguardano l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni.
Allegato 3	Registro Accessi	Si tratta di un modello attraverso il quale l'Ente attraverso la compilazione del registro da parte di ciascuno settore tiene memoria di tutte le richieste di accesso civico [linee guida Anac FOIA (del. 13/09/2016) Circolare n. 2/2017 del Ministro per la semplificazione e la P.A. (del 30/05/2017)]
Allegato 4	Modulistica accesso civico a dati e documenti	Nel documento sono contenuti: uno schema che illustra la procedura di Accesso Civico (art. 5 d. lgs. 33/2013) e un modello di domanda



# Analisi di Contesto si o no?

- Si suggerisce di **rinvviare all'Analisi di Contesto del documento** e non prevedere duplicazioni di contenuti

- **L'Analisi di Contesto del intero PIAO** dovrebbe contenere tutti gli elementi necessari
- a sviluppare i diversi filoni programmatici che lo compongono quindi anche quelli della
- **Sottosezione Anti Corruzione e Trasparenza**

- Si suggerisce di **rimandare tramite collegamento ipertestuale** ai contenuti dell'Analisi di
- Contesto ricordando al lettore che gli stessi sono presenti anche nella **Analisi SWOT** e sono
- **evidenziati con apposito colore**

# Allegato: Mappatura dei Processi

- [Visualizza esempio Mappatura](#)

# Allegato: Obblighi di Pubblicazione

- [Visualizza esempio schede Obblighi di Pubblicazione](#)

# Enti locali e misure anticorruptive: esempio

## Obiettivo strategico

- Rilanciare l'immagine reputazionale dell'Ente.
- Potenziare l'immagine reputazionale dell'Ente come mezzo per accrescere la qualità e l'efficacia dei servizi offerti ai cittadini, valorizzare l'impatto sul territorio e sulla comunità e incrementare l'attrattiva turistica.

## Attività

- Realizzazione eventi di promozione del territorio e
- Campagna di comunicazione delle iniziative

## Evento rischioso

- Affidamento servizi di catering, forniture di beni e servizi per gli eventi.

## FATTORE ABILITANTE

- Mancanza di controlli

## COMPORTAMENTO CORRUTTIVO

Uso improprio della discrezionalità

## MISURE

### Generali

- Controlli
- Regolamenti
- Rotazione dei fornitori

### Specifiche

- Controllo delle motivazioni fornite nel caso non sia possibile attuare la rotazione dei fornitori

# Mappatura dei processi, identificazione e valutazione dei rischi: Schema di Esempio

## UNITA' organizzativa di primo livello Economico Finanziario -Affari Generali-Servizi Sociale ed alla persona

Processo/Attività a rischio corruzione	Area di Rischio	Struttura responsabile del processo e della misura	Livello di rischio residuo	Tipologia misura	Descrizione misura di trattamento	Indicatori	Target
Gestione Ordinaria delle spese di Bilancio	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Servizio Economico-Finanziario	A	Trasparenza	1- Misura di trasparenza generale: è doveroso pubblicare tutte le informazioni elencate dal d.lgs.33/2013.	On/off	<b>Da pubblicare contestualmente in maniera immediata</b>
				Controllo	2- l'organo preposto ai controlli interni effettua controlli periodici, anche a campione.	On/off	<b>Da effettuare alla prima sessione utile dopo l'approvazione del PTPCT</b>
				Formazione	3- al personale deve essere somministrata adeguata formazione tecnico/giuridica.	On/off	<b>31.12.2025</b>



# Come correlare Obiettivi di Performance e PTPCT?

La performance organizzativa tiene conto anche delle misure di prevenzione della corruzione e di quelle tese a migliorare il livello di trasparenza previste dalla *Sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza*



La percentuale di incidenza di queste misure è determinata annualmente dalla sottosezione di programmazione Performance del P.I.A.O.



In assenza di specifiche indicazioni è pari al 20% rispetto all'incidenza della performance organizzativa.



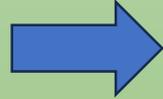
La sottosezione di programmazione Performance del P.I.A.O può definire, in alternativa, quali misure debbano incidere sulla misurazione della performance organizzativa e, se non già previsto dalla sottosezione di programmazione rischi corruttivi e trasparenza del P.I.A.O., ricondurle alle singole unità organizzative.

# Coerenza Sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza con Sottosezione Performance del PIAO –Ipotesi B

## Sottosezione Valore Pubblico

Il Segretario

Acquisisce



le proposte di **obiettivi strategici** in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

## Sottosezione Performance

Il Segretario

Acquisisce



le proposte di **obiettivi organizzativi e individuali** in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

L'incidenza complessiva di tali obiettivi in termini **ponderali non deve essere inferiore al 20%**

# Come correlare Obiettivi di Performance e PTPCT?

- Si suggerisce di prevedere un paragrafo nel quale viene esplicitata la correlazione.
- Esempio:
  - *«Il collegamento tra obiettivi di valore pubblico e di performance e Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza è garantito, per l'anno 2024, dalla presenza di uno specifico indicatore di impatto tra gli obiettivi di Valore Pubblico, dall'obiettivo di performance organizzativa del Segretario Comunale e dall'obiettivo di performance individuale trasversale a tutte le unità organizzative per come illustrato nelle tabelle seguenti.»*

# Come correlare Obiettivi di Performance e PTPCT?



Obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa, inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore della comunità amministrata

Missione	Obiettivi Strategici	Indicatori di impatto	Motivazioni	Dimensione	Stakeholder	Fonte di rilevazione	Valore iniziale	Target		
								2025	2026	2027
xx	3- Una città a misura di Cittadino	% (n. misure attuate/n. misure contenute nella sottosezione Richi e Corruttivi Trasparenza)	L'Ente ha scelto un indicatore di impatto improntato al rispetto delle misure dell'anticorruzione e al degli obblighi di trasparenza per ridurre le opportunità per ridurre le opportunità che possano verificarsi casi di corruzione e di illegalità all'interno dell'Amministrazione e avvicinare i cittadini alle scelte dell'Ente migliorando i livelli di trasparenza.	Economica e Sociale	Cittadini, Imprese, Associazioni, ETS	Report del Segretario Comunale/Sito web dell'Ente	n.d.	100	100	100

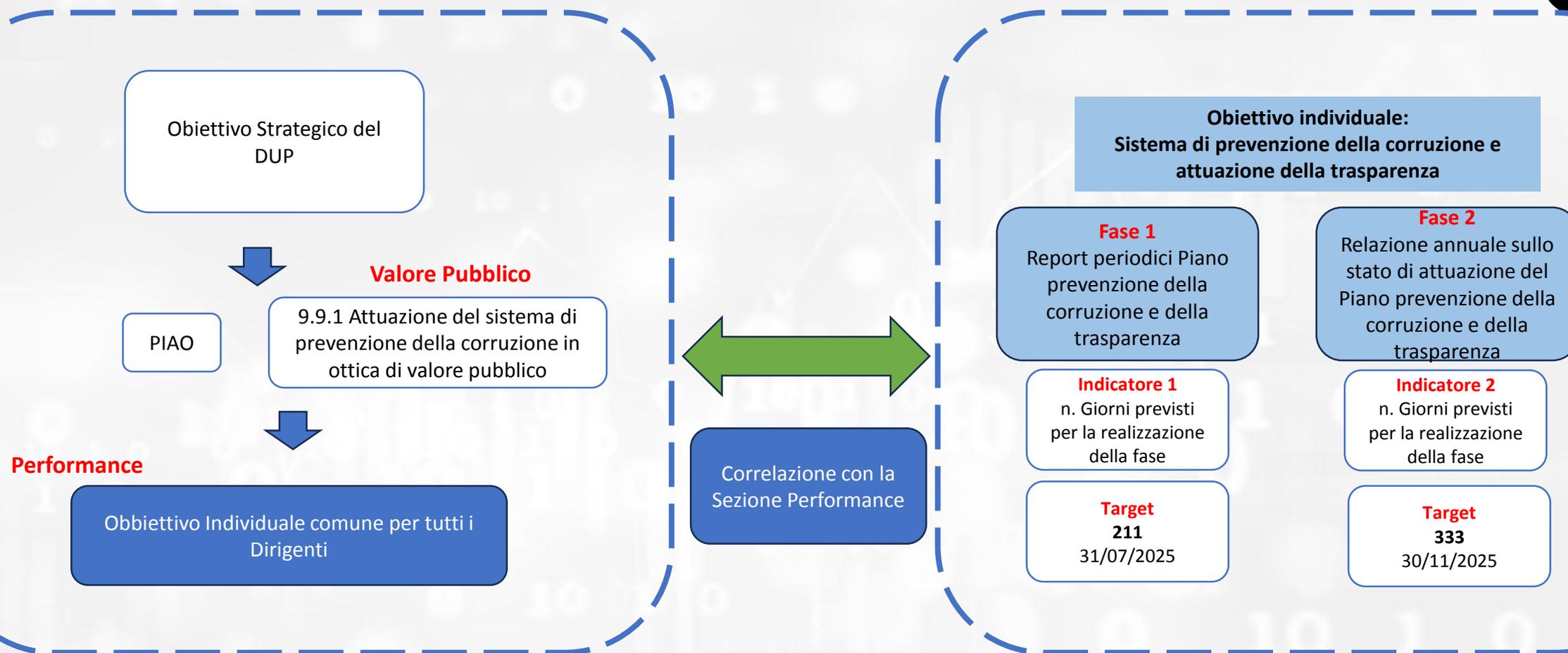
## Obiettivi organizzativi Segretario Comunale

Obiettivo Strategico	Obiettivi operativi	Indicatori di Risultato	Motivazione scelta indicatori	Stakeholder	Fonte di rilevazione	Dimensione di riferimento(*)	Valore iniziale	Target
3	Garantire adeguati livelli di trasparenza e il rispetto delle misure di prevenzione della corruzione	% n. misure attuate dal /n. misure contenute nella sottosezione Richi e Trasparenza relativamente		Associazioni, Cittadini e Imprese	Report del Segretario Comunale/Sito web dell'Ente	Efficienza		100% 31/12/2025

## Obiettivi individuali Trasversali

Obiettivi Individuali	Peso(%)	Indicatori di Risultato	Fonte di rilevazione	Valore iniziale	Target
Garantire adeguati livelli di trasparenza e il rispetto delle misure prevenzione della corruzione	50	% (n. misure attuate /n. misure contenute nella sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza relativamente al settore	Report del Segretario Comunale/Sito web dell'Ente		100% 31/12/2025

# Un esempio di collegamento tra le sezioni



**Sezione Trasparenza e Anticorruzione**



# 6.3

## Sezione 3:

# ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

# Come strutturare la sezione Organizzazione e Capitale Umano



- 4 Sezione 3. Organizzazione e Capitale umano
  - 4.1 - Sottosezione di Programmazione – *Struttura organizzativa*
    - 4.1.1 - Organigramma
    - 4.1.2 - Interventi organizzativi a supporto degli obiettivi
    - 4.1.3 Consistenza del personale al 31.12.2024
  - 4.2 - Sottosezione di Programmazione – Organizzazione del lavoro agile
  - 4.3 - Sottosezione di Programmazione – Piano dei fabbisogni di personale
    - 4.3.1 - Capacità assunzionali e calcolo della dotazione finanziaria potenziale
    - 4.3.2 - Verifiche propedeutiche
    - 4.3.3 - Fabbisogni di personale per profilo professionale e correlazione con gli obiettivi di performance
    - 4.3.4 - Previsioni di cessazioni dal servizio nel triennio previsione 2025/2027 - e programmazione DUP 2025/2027
    - 4.3.5 - Fabbisogni formativi e correlazione con gli obiettivi di performance
    - 4.3.6 Piano delle azioni positive ed obiettivi correlati (operativi ed individuali)



## 6.3.a

# Sottosezione: Struttura organizzativa

# Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

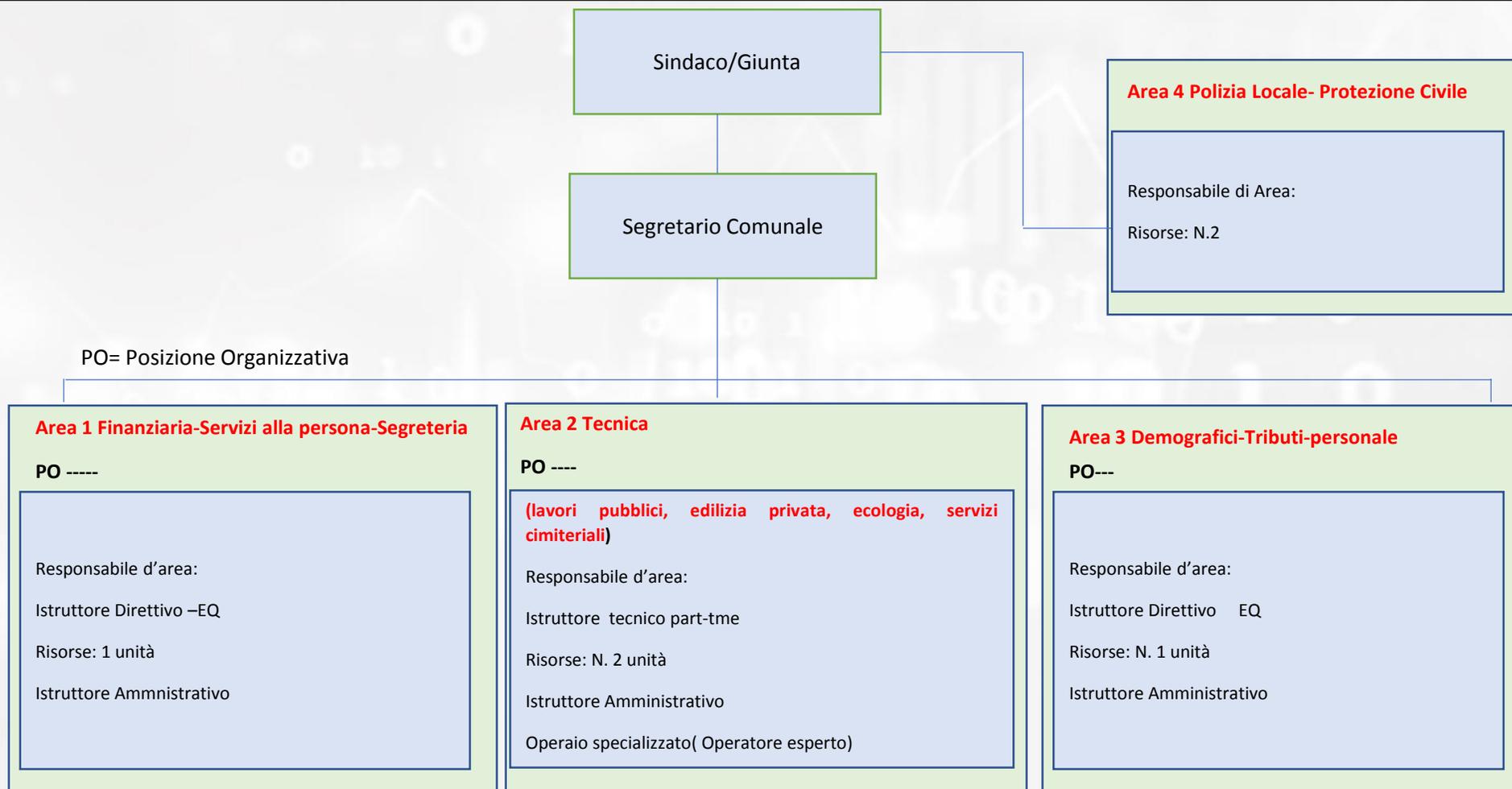
## Sottosezione: Struttura organizzativa

In questa sezione si presenta il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione/Ente:

- Organigramma;
- livelli di responsabilità organizzativa, n. di fasce per la gradazione delle posizioni dirigenziali e simili (es. posizioni organizzative);
- ampiezza media delle unità organizzative in termini di numero di dipendenti in servizio;
- altre eventuali specificità del modello organizzativo, nonché gli eventuali interventi e le azioni necessarie per assicurare la sua coerenza rispetto agli obiettivi di valore pubblico identificati.

# Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

## Sottosezione: Struttura organizzativa



# Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

## Sottosezione: Struttura organizzativa

Distribuzione del personale per profili professionali al 31 dicembre dell'anno precedente quello di riferimento del PIAO, secondo la declaratoria interna.

Posizione d'accesso	OP	IA	ITA	IEF	FA	FTA	FEA	FEF	...	...	...	...	...	Tot.
Operatore														
Operatore esperto	1													1
Istruttore		3	3											6
Funzionario EQ								2						2
Tot.	1	3	3					2						9
				OP= operatore					FA= funzionario amministrativo					
				ITA= istruttore tecnico/amministrativo					FTA= funzionario tecnico/amministrativo					
				IEF= istruttore economico/finanziario					FEF= funzionario economico/finanziario					
				IA= istruttore amministrativo					FEA= funzionario esperto giuridico/amministrativo					

## 6.3.b

# Sottosezione: Organizzazione del lavoro agile

## b) Sottosezione: Lavoro Agile

[...]

Ciascun Piano deve prevedere:

1. che lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non pregiudichi in alcun modo o riduca la fruizione dei servizi a favore degli utenti;
2. la garanzia di un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, assicurando la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza;
3. l'adozione ogni adempimento al fine di **dotare l'amministrazione di una piattaforma digitale** o di un cloud o, comunque, di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
4. l'adozione di un **piano di smaltimento del lavoro arretrato**, ove presente;
5. l'adozione di ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta;



## Sottosezione: Organizzazione Lavoro Agile

In questa sottosezione sono indicati, secondo le più aggiornate Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché in coerenza con i contratti, **la strategia e gli obiettivi legati allo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, anche da remoto (ad. esempio, lavoro agile e telelavoro).**

In particolare, la sezione deve contenere:

- le **condizionalità e i fattori abilitanti** (misure organizzative, piattaforme tecnologiche, competenze professionali);
- gli **obiettivi** all'interno dell'amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance;
- i **contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficienza e di efficacia** (es. qualità percepita del lavoro agile; riduzione delle assenze, *customer/users satisfaction* per servizi campione).



## 6.3.c

# Sottosezione: Piano triennale dei fabbisogni di personale

## Art. 4 Sezione 3: Sezione Organizzazione e capitale umano

### c) Sottosezione: Piano triennale dei fabbisogni di personale

1. consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di adozione del Piano, suddiviso per inquadramento professionale
2. la capacità assunzionale dell'amministrazione, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa;
3. la programmazione delle cessazioni dal servizio, effettuata sulla base della disciplina vigente, e la stima dell'evoluzione dei fabbisogni di personale in relazione alle scelte in materia di reclutamento, operate sulla base della digitalizzazione dei processi, delle esternalizzazioni o internalizzazioni o dismissioni di servizi, attività o funzioni;
4. le strategie di copertura del fabbisogno;
5. le strategie di formazione del personale, evidenziando le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;
6. le situazioni di soprannumero o le eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali.



## Sottosezione: Piano triennale dei fabbisogni di personale

Gli elementi della sottosezione sono:

- **Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente.** Alla consistenza in termini quantitativi è accompagnata la descrizione del personale in servizio suddiviso in relazione ai profili professionali presenti.
- **Programmazione strategica delle risorse umane.** Il piano triennale del fabbisogno si inserisce a valle dell'attività di programmazione complessivamente intesa e, coerentemente ad essa, è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini ed alle imprese. Attraverso **la giusta allocazione delle persone e delle relative competenze professionali** che servono all'amministrazione si può ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e si perseguono al meglio gli obiettivi di valore pubblico e di performance in termini di migliori servizi alla collettività. La programmazione e la definizione del proprio bisogno di risorse umane, in correlazione con i risultati da raggiungere, in termini di prodotti, servizi, nonché di cambiamento dei modelli organizzativi, **permette di distribuire la capacità assunzionale in base alle priorità strategiche.**

### Sottosezione: Piano triennale dei fabbisogni di personale

È opportuno che le amministrazioni valutino le proprie azioni sulla base dei seguenti fattori:

- **capacità assunzionale**, calcolata sulla base dei vigenti **vincoli di spesa**;
- **stima del trend delle cessazioni**, sulla base ad esempio dei pensionamenti;
- **stima dell'evoluzione dei bisogni**, in funzione di scelte legate, ad esempio:
  - **alla digitalizzazione dei processi** (riduzione del numero degli addetti e/o individuazione di addetti con competenze diversamente qualificate);
  - **alle esternalizzazioni/internalizzazioni** o potenziamento/dismissione di servizi/attività/funzioni;
  - ad **altri fattori interni o esterni** che richiedono una discontinuità nel profilo delle risorse umane in termini di profili di competenze e/o quantitativi.

## Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### Sottosezione: Piano triennale dei fabbisogni di personale (strategie)

In relazione alle dinamiche di ciascuna realtà, le amministrazioni potranno inoltre elaborare le proprie strategie in materia di capitale umano, attingendo dai seguenti suggerimenti:

- **Obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse:** un'allocazione del personale che segue le priorità strategiche, invece di essere ancorata all'allocazione storica, può essere misurata in termini di:
  - Modifica della distribuzione del personale fra servizi/settori/aree
  - Modifica del personale in termini di livello / inquadramento;

## Sottosezione: Piano triennale dei fabbisogni di personale (strategie)

- **Strategia di copertura del fabbisogno.** Questa parte attiene all'illustrazione delle strategie di attrazione (anche tramite politiche attive) e acquisizione delle competenze necessarie e individua le scelte qualitative e quantitative di copertura dei fabbisogni (con riferimento ai contingenti e ai profili), attraverso il ricorso a:
- soluzioni interne all'amministrazione:
  - mobilità interna tra settori/aree/dipartimenti;
  - meccanismi di progressione di carriera interni;
  - riqualificazione funzionale (tramite formazione e/o percorsi di affiancamento);
  - *job enlargement* attraverso la riscrittura dei profili professionali;
  - soluzioni esterne all'amministrazione;
  - mobilità esterna *in/out* o altre forme di assegnazione temporanea di personale tra PPAA (comandi e distacchi) e con il mondo privato (convenzioni);
  - ricorso a forme flessibili di lavoro;
  - concorsi;
  - stabilizzazioni.

## Sottosezione: Piano triennale dei fabbisogni di personale (strategie)

### ➤ Formazione del personale

- **le priorità strategiche** in termini di **riqualificazione o potenziamento** delle competenze tecniche e trasversali, organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;
- **le risorse interne ed esterne disponibili** e/o ‘attivabili’ ai fini delle strategie formative;
- **le misure volte ad incentivare e favorire l’accesso a percorsi di istruzione e qualificazione** del personale laureato e non laureato (es. politiche di permessi per il diritto allo studio e di conciliazione);
- **gli obiettivi e i risultati attesi** (a livello qualitativo, quantitativo e in termini temporali) della **formazione** in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze e del livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti, anche con riferimento al collegamento con la valutazione individuale, inteso come strumento di sviluppo.

# Integrazione tra PTFP e obiettivi di performance

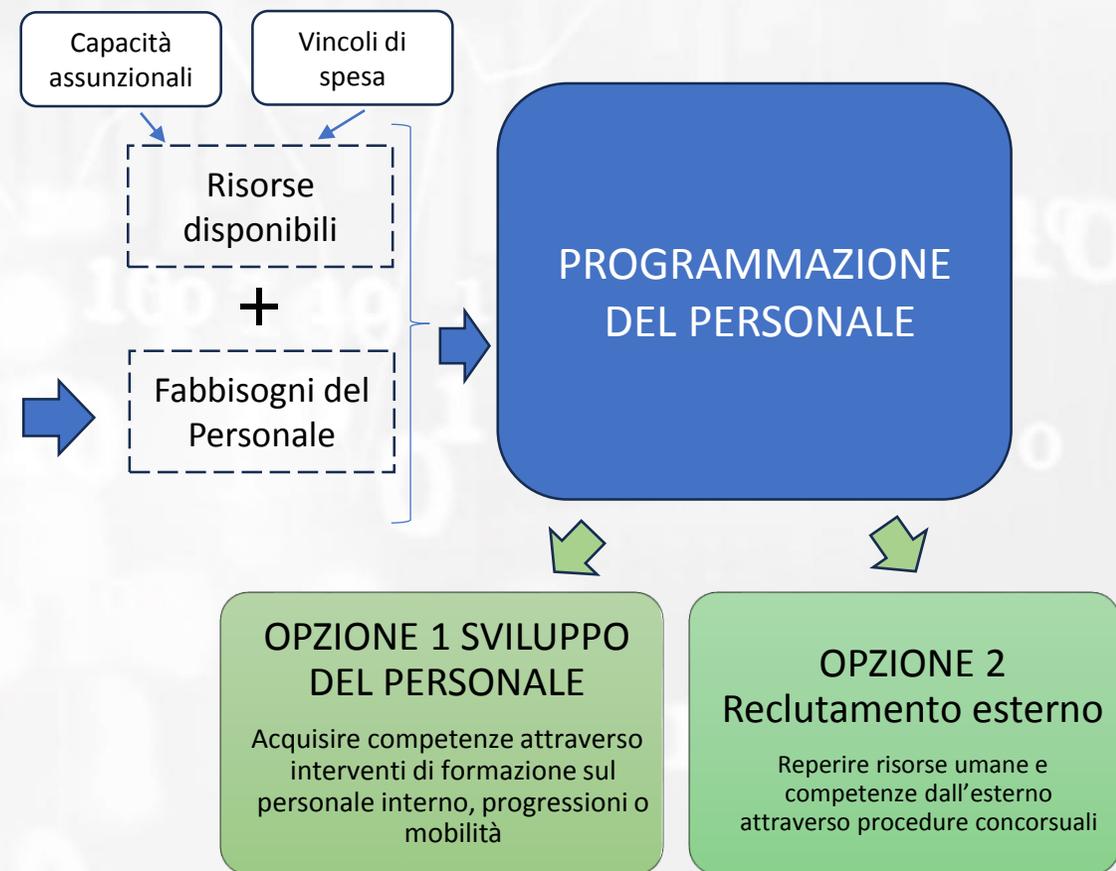
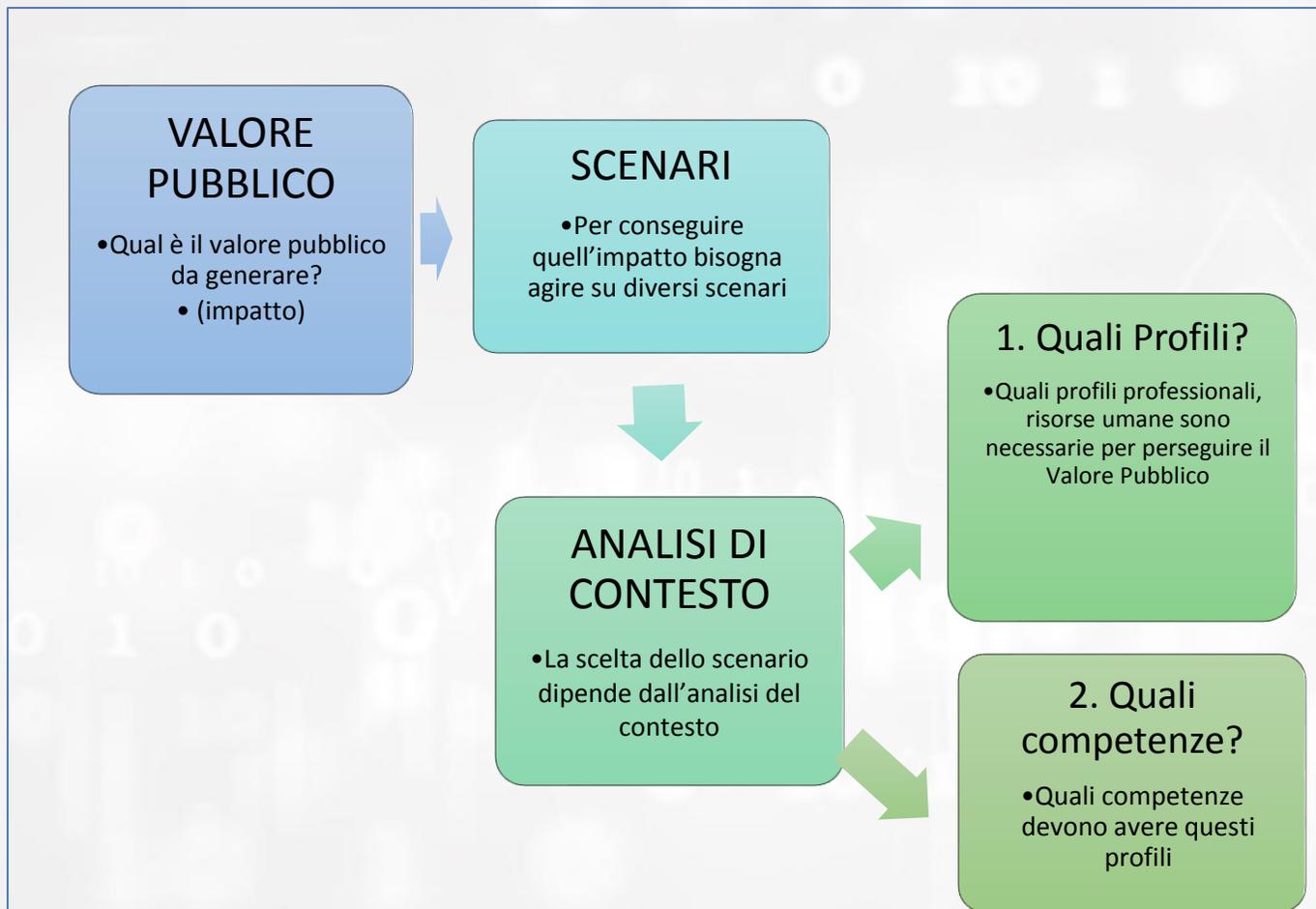


# Come conseguenza della mancata adozione del PIAO:

- a. Non vi sono conseguenze particolari
- b. L'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza
- c. È possibile procedere ad assunzioni di personale ma non è possibile erogare trattamenti accessori di natura incentivante



# Riepilogo: Percorso di programmazione del personale e PIAO



# Calcolo della Capacità assunzionale: quali step?

1

## Verifica dei dati

- Numero abitanti
- Entrate correnti triennio
- Spese personale ultimo rendiconto approvato (a)
- Spese personale base 2018

2

## Verifica Posizionamento dell'Ente

- Rapporto fra spesa personale ultimo anno rendiconto (numeratore) e media delle entrate correnti depurato da FCDE (c).
- Se Il Rapporto < valore soglia\* = Ente Virtuoso → plafond assunzioni «ipotetico» stabilito (b)\*\*

3

## Calcolo capacità assunzionale reale \*\*\*

- Incremento della spesa di personale (spesa personale corrente dell'ultimo rendiconto approvato (a) + plafond ipotetico di assunzioni (b) va rapportata alla media delle entrate correnti Art. 2 D.M. (c).
- Se Il Rapporto > valore soglia, bisogna individuare la cifra effettivamente «disponibile» per nuove assunzioni secondo la formula:

*X: Media Entrate Correnti Ultimi tre Esercizi - FCDE = Valore Soglia TAB 1 : 100*



# Budget assunzionali DM 17.03.2020

## Comuni

**Tablelle 1 e 3 – valori soglia**

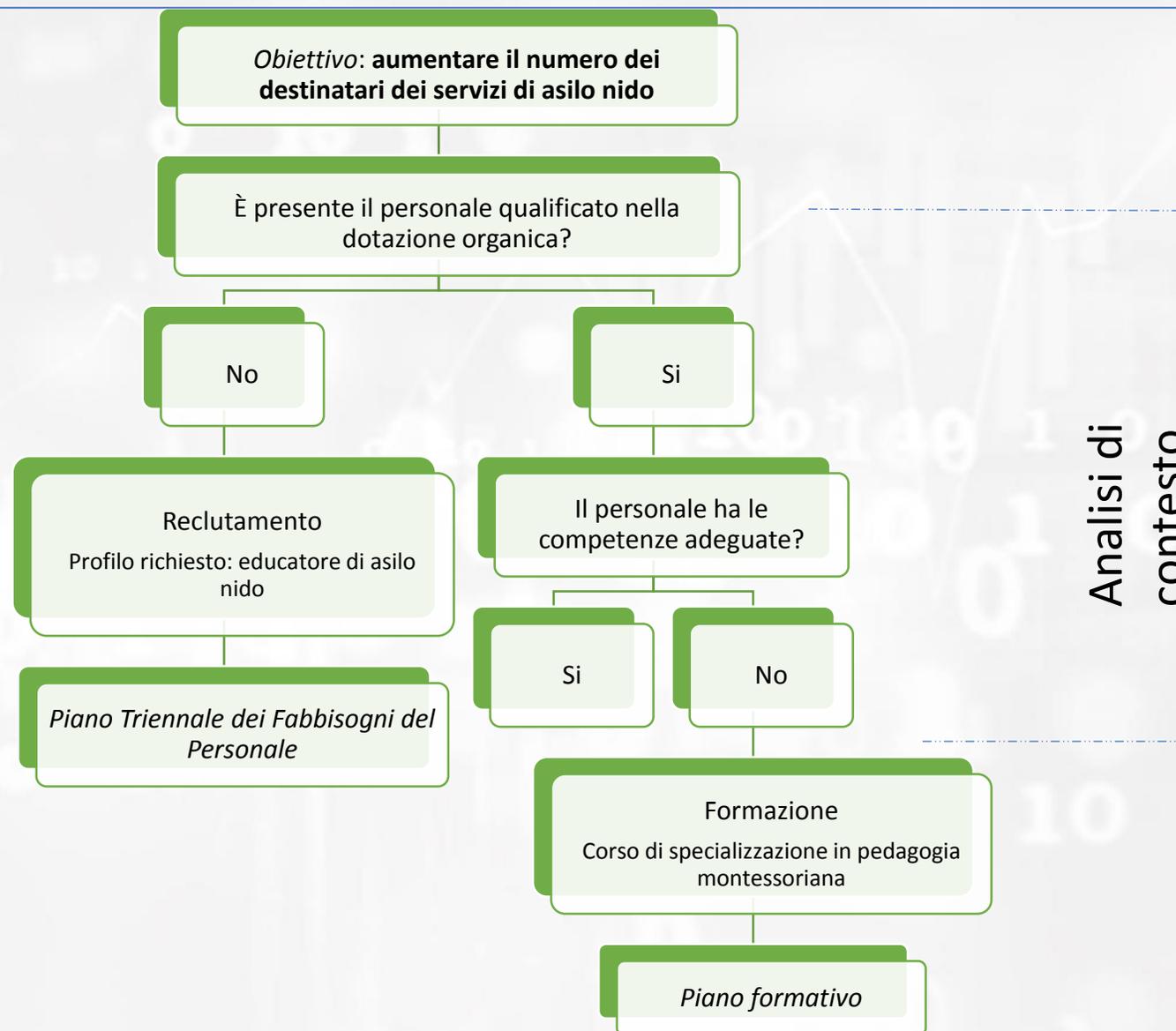
Fasce demografiche	Primo valore soglia (%)	Secondo valore soglia (%)
Comuni con meno di 1.000 abitanti	29,5	33,5
Comuni da 1.000 a 1.999 abitanti	28,6	32,6
Comuni da 2.000 a 2.999 abitanti	27,6	31,6
Comuni da 3.000 a 4.999 abitanti	27,2	31,2
Comuni da 5.000 a 9.999 abitanti	26,9	30,9
Comuni da 10.000 a 59.999 abitanti	27,0	31,0
Comuni da 60.000 a 249.999 abitanti	27,6	31,6
Comuni da 250.000 a 1.499.999 abitanti	28,8	32,8
Comuni da 1.500.000 e oltre	25,3	29,3

**Tabella 2 - % crescita spesa**

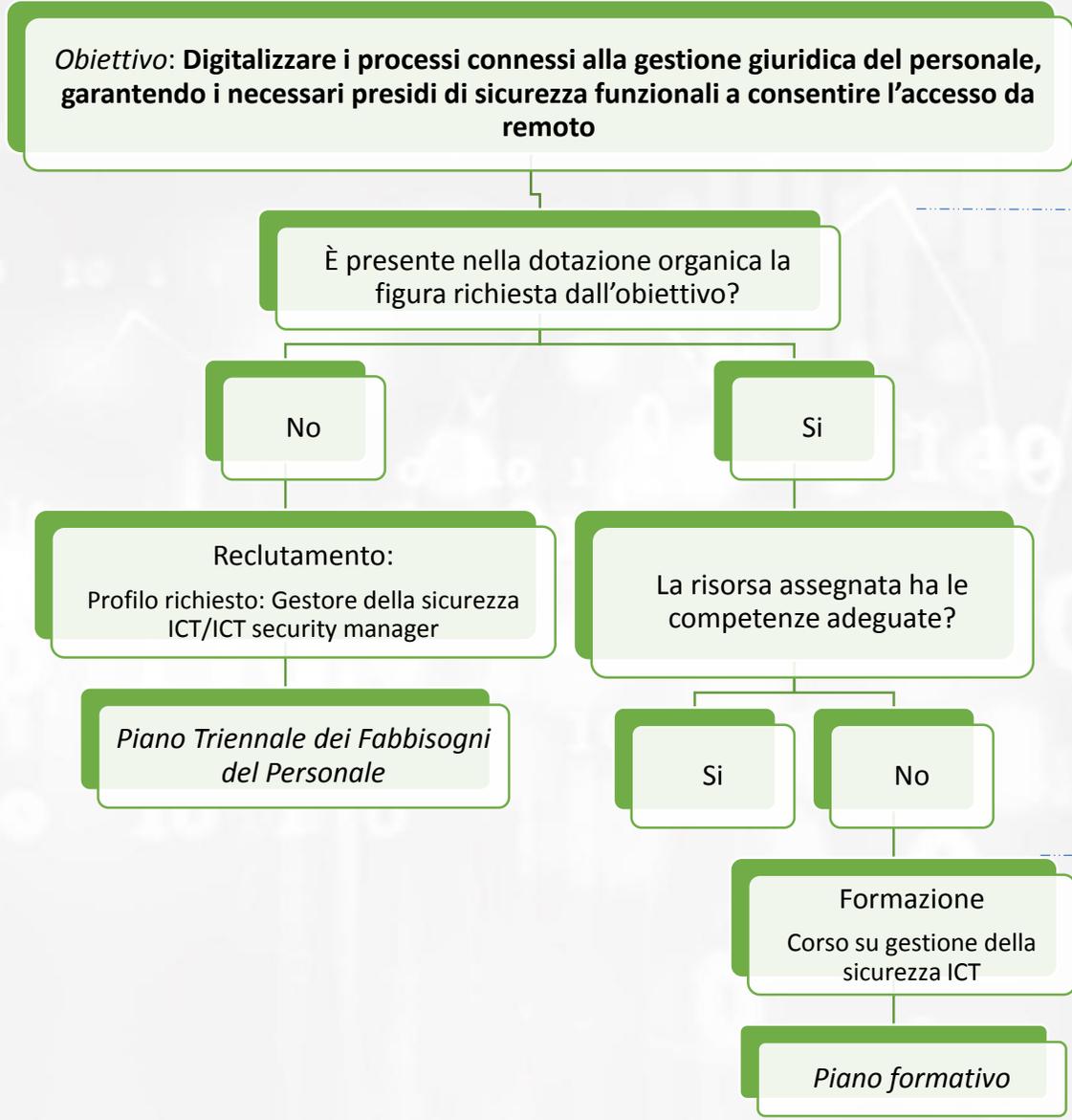
Fasce demografiche	2020	2021	2022	2023	2024
Comuni con meno di 1.000 abitanti	23,0	29,0	33,0	34,0	35,0
Comuni da 1.000 a 1.999 abitanti	23,0	29,0	33,0	34,0	35,0
Comuni da 2.000 a 2.999 abitanti	20,0	25,0	28,0	29,0	30,0
Comuni da 3.000 a 4.999 abitanti	19,0	24,0	26,0	27,0	28,0
Comuni da 5.000 a 9.999 abitanti	17,0	21,0	24,0	25,0	26,0
Comuni da 10.000 a 59.999 abitanti	9,0	16,0	19,0	21,0	22,0
Comuni da 60.000 a 249.999 abitanti	7,0	12,0	14,0	15,0	16,0
Comuni da 250.000 a 1.499.999 abitanti	3,0	6,0	8,0	9,0	10,0
Comuni da 1.500.000 e oltre	1,5	3,0	4,0	4,5	5,0



# Esempio 1 – Asili nido



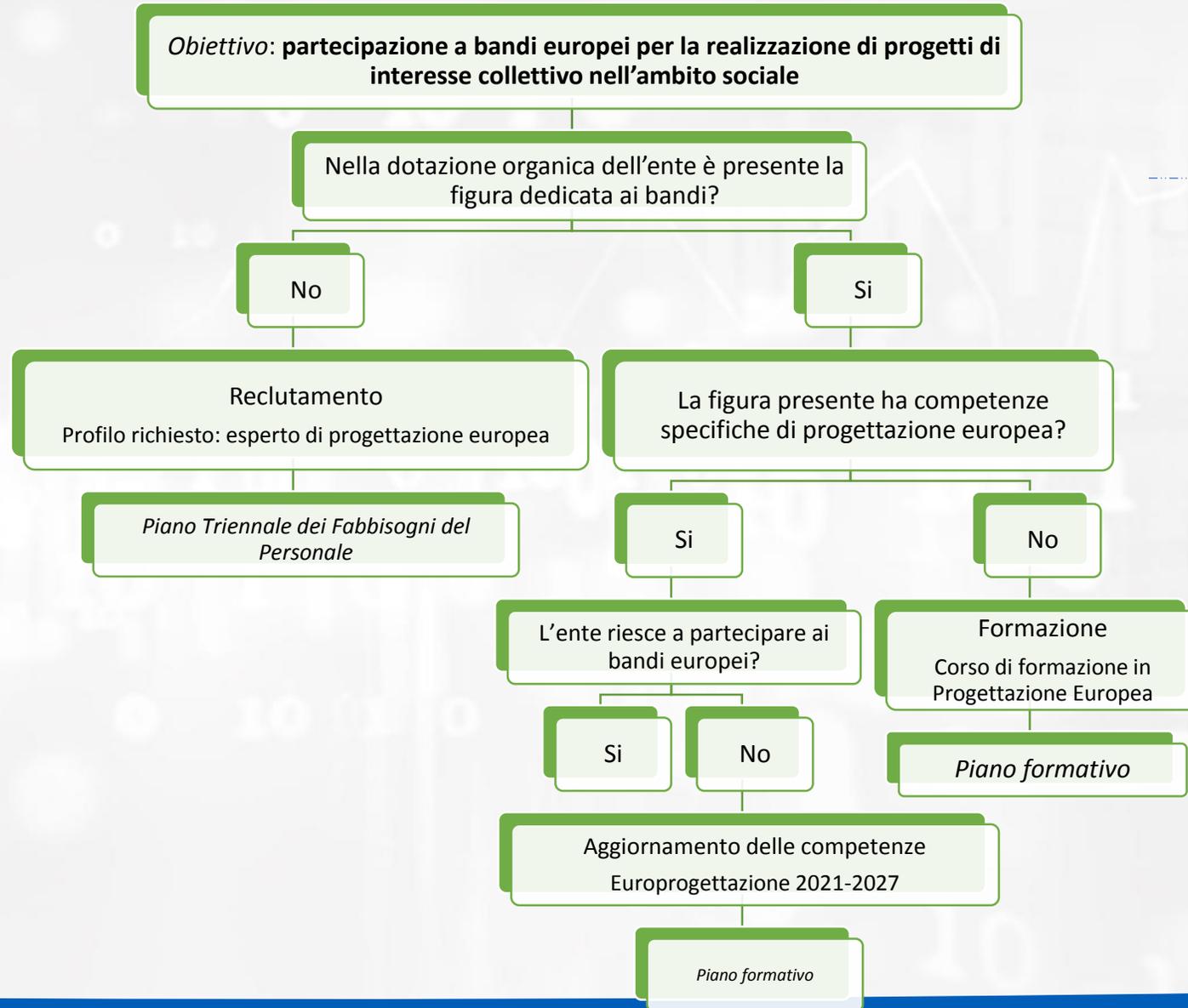
# Esempio 2 - Digitalizzazione



Analisi di contesto



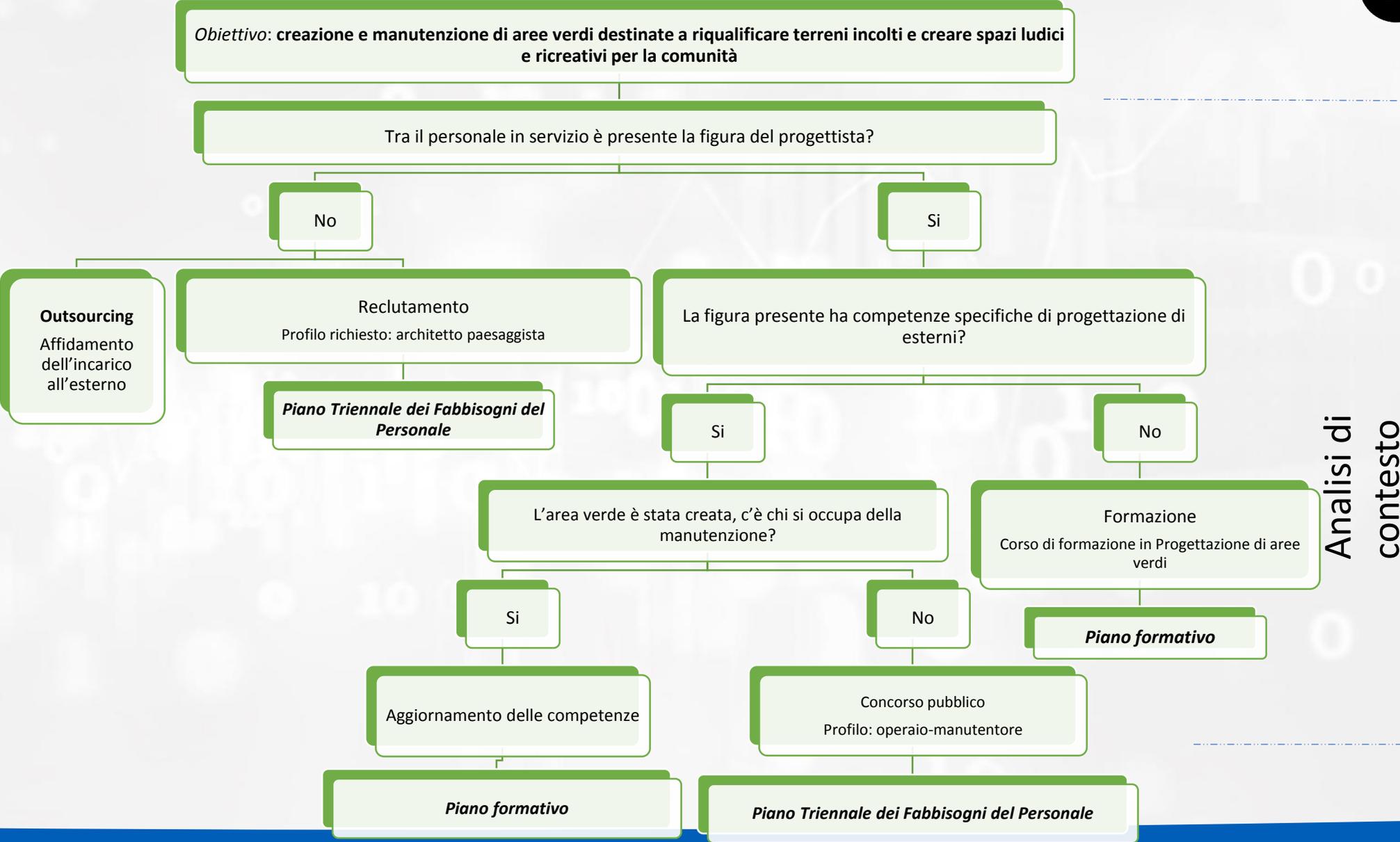
# Esempio 3 – Progetti europei



Analisi di  
contesto



# Esempio 4 – Aree verdi



# Il Piano della Formazione del Personale

# Come rappresentare il Piano della Formazione del Personale nel PIAO

- Si suggerisce di prevedere un apposito paragrafo
- Di esporre i fabbisogni formativi necessari per **sostenere le priorità strategiche funzionali alla generazione di “Valore pubblico”** come descritti nell’apposito paragrafo, e **per sostenere gli obiettivi di performance organizzativa e individuale.**
- Uno strumento utile a evidenziare tali i **nessi funzionali** tra Valore Pubblico, Performance e Formazione del Personale può essere un tabella che evidenzi la relazione



# Come rappresentare il Piano della Formazione del Personale nel PIAO

Priorità Strategiche	Obiettivi di performance	Area di competenze	Contenuti dei percorsi formativi e modalità di erogazione (interna/esterna)	Target di riferimento	Numero giornate formative/% partecipanti che superano il test valutativo finale (se previsto)						
					2025		2026		2027		
					N	%	N	%	N	%	
1.Favorire lo sviluppo del territorio attraverso una efficiente e qualificata gestione della spesa	1.1.3 Gestione efficace dei Contratti 1.1.4 Realizzazione degli interventi PNRR 1.3.1 Attuazione dei Progetti PNRR:	formazione e di aggiornamento professionale, in materia essenzialmente di appalti pubblici	formazione e di aggiornamento professionale, in materia essenzialmente di appalti pubblici		On						
1.Favorire lo sviluppo del territorio attraverso una efficiente e qualificata gestione della spesa	Obiettivo gestionale 3.3.3 Riduzione della tempistica di riscossione delle Entrate Tributarie e Tariffarie. Obiettivi individuali trasversali a tutte le unità organizzative: Rispetto delle tempistiche dei pagamenti, informatizzando i processi;	formazione del personale dell'Ufficio Sviluppo Economico	Formazione materia di commercio e attività produttive, in materia di contabilità e finanza	Area Servizi Finanziari e Sociali	On						



# Piano delle Azioni Positive e Performance



Ambiti di intervento	Risultati attesi	Obiettivi Operativi	Obiettivi individuali
<b>Obiettivo 1 – Facilitare il benessere organizzativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verificare e favorire il benessere nell’ambiente di lavoro</li> <li>- garantire l’equilibrio tra responsabilità professionali e necessità familiari;</li> <li>- valorizzare le capacità delle lavoratrici e dei lavoratori e rendere l’ambiente di lavoro stimolante e produttivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3.3.2 Elaborazione Carta dei Servizi– comunicazione servizi e partecipazione</li> </ul>	----
<b>Azione 1 - Indagine e miglioramento della qualità del lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- predisposizione di un questionario sulle criticità e specifiche necessità, da somministrare a tutto il personale;</li> <li>- analisi degli esiti dell’indagine e individuazione delle criticità con particolare attenzione alla verifica dell’esistenza di ostacoli alle pari opportunità tra donne e uomini;</li> <li>- studio di proposte di miglioramento da concordare con la Dirigenza di appartenenza e la Dirigenza dell’Area Dipartimentale Gestione Risorse Umane;</li> <li>- supporto immediato di figure interne all’Amministrazione (Comitato Unico di Garanzia) e eventuale attivazione servizio consulenza con figure esterne (Consigliera di Parità);</li> <li>- adozione di misure per rendere l’ambiente di lavoro più sicuro e più sereno, condizione per migliorare la qualità delle prestazioni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3.3.2 Elaborazione Carta dei Servizi– comunicazione servizi e partecipazione</li> <li>- 2.5.4 Costituzione dell’Archivio Digitale Edilizia/Urbanistica del Comune</li> </ul>	----
<b>Obiettivo 2 – Promuovere la cultura di genere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- promuovere e diffondere informazioni sul tema per aumentare il livello di consapevolezza;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partecipazione a bandi europei e nazionali settori Pari opportunità e Scuola</li> </ul>	----
<b>Azione 1 – Sensibilizzazione del personale sulle tematiche di genere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- programmazione di incontri sui temi delle pari opportunità e politiche di genere;</li> <li>- promozione per l’uso di genere nel linguaggio amministrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.2.2 Partecipazione a bandi europei e nazionali settori Pari opportunità e Scuola</li> </ul>	----

Una Possibile rappresentazione di sintesi, volta a rappresentare la correlazione tra le azioni positive e gli obiettivi operativi ed individuali di performance.



# 5.4

## Sezione 4: MONITORAGGIO

## Sezione 4: MONITORAGGIO

- In questa sezione dovranno essere indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio, incluse **le rilevazioni di soddisfazione degli utenti**, delle sezioni precedenti, nonché i soggetti responsabili.
- **Il monitoraggio della sottosezione Valore pubblico e Performance avverrà in ogni caso secondo le modalità stabilite dal decreto legislativo n. 150 del 2009 per il Piano della performance, mentre il monitoraggio della sezione Rischi corruttivi e trasparenza, secondo le indicazioni di ANAC.**
- In relazione alla Sezione Organizzazione e capitale umano **il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance sarà effettuato su base triennale da OIV/Nucleo di valutazione**

**Monitoraggio e rimodulazioni:**  
è possibile rimodulare le singole sezioni in corso d'anno: dal piano dei fabbisogni del personale agli obiettivi di performance?

# È possibile la rimodulazione in corso d'anno?

<b>A favore</b>	<b>Criticità e punti di attenzione</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• È insito nei sistemi di programmazione la revisione infrannuale</li><li>• La dinamica dei sistemi di programmazione non può essere insensibile agli eventi che li influenzano</li><li>• Le discipline di settore sono pienamente vigenti e non sono state abrogate</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La revisione dei singoli filoni programmatori non deve fare perdere di vista <b>l'unitarietà</b> del PIAO</li><li>• La revisione deve essere legata ad eventi certi, oggettivi, imprevedibili e che incidano direttamente sui contenuti di uno o più filoni programmatori (modifiche normative, risorse finanziarie mutate, priorità strategiche modificate, elezioni in corso d'anno ecc.)</li><li>• Attenzione all'apparato motivazionale</li></ul>



# Quali sottosezioni del PIAO sono modificabili

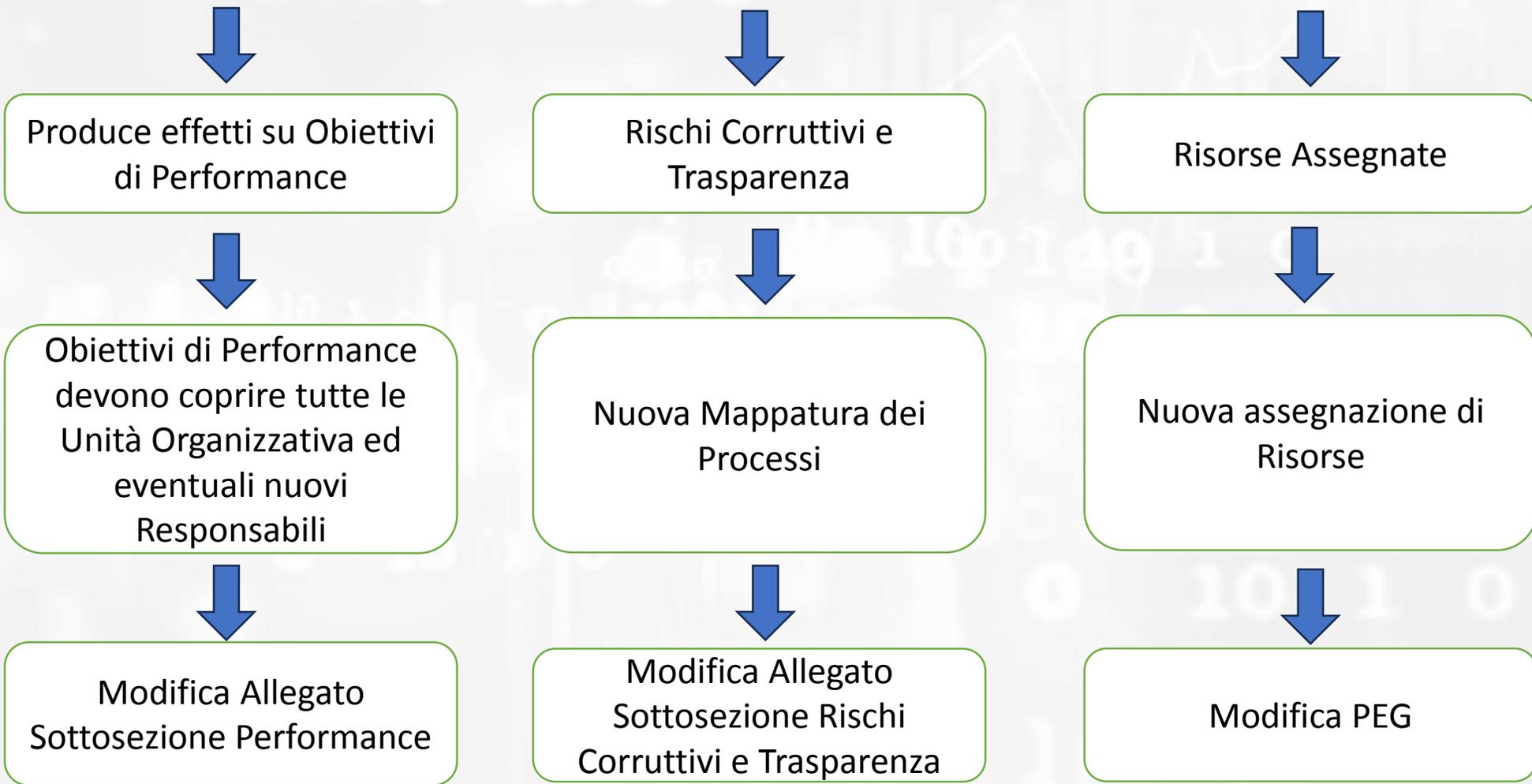
Sottosezioni	Motivazioni sostenibili
Valore pubblico	Cambiano le strategie. La caratteristica pluriennale rende difficile una modifica in corso d'anno
Performance ( art. 6 D.Lgs. 150/2009: « <i>necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio ..., anche in relazione al verificarsi di <b>eventi imprevedibili</b> tali da alterare <b>l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione</b>»)</i>	Eventi oggettivi e imprevedibili: modifiche al quadro delle risorse finanziarie, modifiche all'assetto organizzativo, modifiche normative, nuove elezioni, modifiche alle strategie generate dagli eventi precedenti
Fabbisogni di personale	
Rischi corruttivi e trasparenza	
POLA	Sono le sottosezioni che meno si prestano ad una rimodulazione annuale
Formazione	

**ATTENZIONE: ANCHE QUANDO SI MODIFICANO LE SINGOLE SOTTOSEZIONI VA MANTENUTA LA COERENZA E L'UNITARIETA' DEL PIAO ANCHE PREVEDENDO UNA SISTEMATIZZAZIONE SUCCESSIVA**



# Esempio: Evento riorganizzazione della Struttura Organizzativa

Riorganizzazione della macrostruttura comunale con decorrenza 01/07/2024.



# Esempio rimodulazione obiettivi del PIAO

Modifiche Piao sono stati approvati: l'allegato 1 contenente le modifiche al "Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)2024-2026", di cui alle sottosezioni "Performance" e "Rischi Corruttivi e Trasparenza", conseguenti alla Riorganizzazione della macrostruttura comunale con decorrenza 01/07/2024, e l'allegato 2 contenente l'assegnazione delle Risorse finanziarie del PEG 2024/2026

## ALLEGATO - VARIAZIONI AGLI OBIETTIVI DEL PIAO

Servizio	Obiettivo	Fase	Variazione Richiesta	Motivazione	Deliberazione	Note	Proposta SG
SERVIZIO VERDE PUBBLICO E IMPIANTI SPORTIVI	Revisione del sistema di raccolta rifiuti e maggiore attenzione alla pulizia delle strade		Creare un nuovo obiettivo di struttura per il Servizio Verde Pubblico e impianti sportivi per il 2026. L'obiettivo, precedentemente assegnato al Servizio Sostenibilità Ambientale e Transizione energetica, è declinato come riportato nell'allegato "Nuovi obiettivi di performance".	Riorganizzazione approvata con DG n. 324 del 25/06/2024			Modifica conseguente alla riorganizzazione
SERVIZIO VERDE PUBBLICO E IMPIANTI SPORTIVI	Revisione del sistema di raccolta rifiuti e maggiore attenzione alla pulizia delle strade		Creare un nuovo obiettivo di struttura per il Servizio Verde Pubblico e Impianti Sportivi per il 2024. L'obiettivo, precedentemente assegnato al Servizio Sostenibilità Ambientale e Transizione energetica ma realizzato solo parzialmente, è declinato come riportato nell'allegato "Nuovi obiettivi di performance".	Riorganizzazione approvata con DG n. 324 del 25/06/24			Modifica conseguente alla riorganizzazione

**In conclusione**  
**Perché adottare il PIAO è utile?**

# Opportunità e Punti di Attenzione



• Il PIAO **può favorire un** approccio nuovo alla pianificazione pubblica, **integrata, focalizzata sui risultati concreti di politiche e progetti** e rivolta a **stakeholder** che si può **coinvolgere nella scelta**.



• Le azioni che vanno a comporre le varie sezioni del PIAO vengono considerati sulla base del **Valore Pubblico** generato, consentendo, in ultimo, di **valutare i progressi dell'amministrazione** nei confronti dei propri stakeholder.



• **Attenzione:** è possibile raggiungere tale risultato solo se viene utilizzato un approccio che guardi all'amministrazione nel suo insieme, stimolando  
• la **collaborazione** tra i vari uffici coinvolti nella redazione del PIAO e **superando la logica dei compartimenti stagni**.



• IL PIAO rappresenta una **opportunità** per sistematizzare le informazioni (un'unica analisi di contesto) per analizzare **le esigenze pubbliche** nel loro insieme e pianificare le proprie azioni in risposta alle opportunità e ai rischi emersi dall'analisi effettuata. Può rappresentare uno strumento per la stesura di una strategia di medio-lungo periodo che sia in grado di realizzare un **cambiamento concreto e percepito sul territorio**.



• **Attenzione:** Il Commitment (sia della Giunta che del personale) dell'Ente è importante. Fa la differenza tra un PIAO che viene e concepito come un documento strategico e un adempimento. Un Piao adempimentale può divenire un aggravio per l'Ente e distorcere i risultati in termini di reale Valore Pubblico

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**



# Informare o Comunicare: La Trasparenza attraverso il Valore Pubblico

# Pubblico ma non Pubblicamente accessibile

Qual è la differenza tra Adempimento e Performance del Concetto di Trasparenza?

## Adempimento



Viene pubblicato ciò che la norma prevede

Il Cittadino deve auto-attivarsi nella ricerca delle informazioni



## Performance



Viene pubblicato ciò che la norma prevede e si guida il cittadino nella ricerca delle informazioni

Il Cittadino viene coinvolto



La logica che dovrebbe guidare un Amministrazione non è la semplice informazione del Cittadino.  
Dire le cose non è determinante ciò che **conta è fare in modo che esse si capiscano**



# Pubblico ma non Pubblicamente accessibile: Esempio

Qual è la differenza tra Adempimento e Performance del Concetto di Trasparenza?

## Adempimento



Pubblicazioni/ Obblighi di pubblicazione previste da Anac  
Target:100 %

L'Amministrazione si impegna e preoccupa di pubblicare i dati.  
Informa



Obiettivi gestionali volti a favorire la pubblicazione



Il Cittadino deve auto-attivarsi nella ricerca delle informazioni



## Performance



1. N. di accessi al portale amministrazione trasparente/n. totale degli accessi al sito comunale  
Target: > ANNO precedente o > 30%

L'Amministrazione deve impegnarsi in uno sforzo comunicativo che punta a coinvolgere gli stakeholder e i cittadini e offre una guida ai contenuti



Obiettivi gestionali volti a favorire comunicazione e coinvolgimento



Il Cittadino viene coinvolto

Obiettivo 2025 Udine:  
MAGGIORE PARTECIPAZIONE AL  
PROCESSO ANTICORRUZIONE



# La Trasparenza strumento per creare e proteggere il Valore Pubblico: alcuni consigli pratici

- Evidenziare il legame tra Valore Pubblico e azioni gestionali in apposito paragrafo
  - (sottolineare i collegamenti tra le sezioni anche con schema di sintesi)
- Prevedere indicatori di tipo quantitativo per gli obiettivi legati alla trasparenza che
  - consentano confronti con le annualità precedenti
- Prevedere misuratori quantitativi finalizzati alla captazione dei risultati della
  - trasparenza in ottica dell'utenza esterna (cittadini)

