Università degli Studi di Ferrara

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Progetti per una nuova Pubblica Amministrazione
Raccolta di idee per orientare il cambiamento
delle Amministrazioni Pubbliche

Area IV
"Migliorare i risultati e la qualità dei servizi"

Il Valore Pubblico:
nuovi modelli di governance
per programmare, misurare e valutare
i contributi delle performance delle PA
al miglioramento del Benessere dei cittadini
nella prospettiva dello Sviluppo Sostenibile

Report finale

Quarto prodotto della ricerca

Settembre 2021

Il progetto è realizzato nell'ambito del Programma di ricerche "Progetti per una nuova Pubblica Amministrazione - Raccolta di idee per orientare il cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche" promosso e co-finanziato dalla SNA - Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Responsabile scientifico:
Enrico DEIDDA GAGLIARDO – Università di Ferrara

Gruppo di ricerca:
BACCHINI Fabio – ISTAT
BARUZZO Andrea – Università di Ferrara
BERDICCHIA Domenico – Università di Ferrara
BERTIERI Giulia – Università di Ferrara
BRACCI Enrico – Università di Ferrara
COPPOLA Paolo – Università di Udine
FINI Francesca – Università di Ferrara
FRAGIACOMO Ruggero – Università di Ferrara
GOBBO Giorgia – Università di Ferrara
IEVOLI Riccardo – Università di Ferrara
MASINO Giovanni – Università di Ferrara
PAPI Luca – Università di Ferrara
RUGGIERO Gianpiero – CNR
SCARABELLO Giacomo – Università di Ferrara
TALLAKI Mouhcine – Università di Ferrara
TAMBURELLO Anna Pamela – Università di Ferrara
TUFFANELLI Marco – Università di Ferrara
VENDRAME Andrea – Università di Ferrara

Il progetto di ricerca sulla Public Value (Collaborative) Governance della filiera della mobilità sostenibile illustrato nella prima parte (**RAPPORTO DI RICERCA**), si è basato su un approccio deduttivo-induttivo e si è sviluppato lungo tre fasi metodologiche:

- Nella *fase deduttiva*, il gruppo di ricerca ha approfondito la letteratura scientifica sui temi in oggetto e ha analizzato il contesto istituzionale di riferimento (capitolo 2 del RAPPORTO DI RICERCA) per poi ***progettare il Modello teorico di PVCG*** (capitolo 3 del RAPPORTO), individuandone le condizioni abilitanti (in particolare organizzative e digitali), ovvero le dimensioni della salute dell'ente e della filiera in presenza delle quali aumenta la probabilità di buon funzionamento del modello stesso.

- Nella *fase induttiva* (capitolo 4 del RAPPORTO), si è ***applicato il Modello teorico di PVCG*** agli enti della filiera della Mobilità Sostenibile, tramite:
  - somministrazione di un questionario costruito *ad hoc* (tramite il software LimeSurvey Professional), al fine di verificare la percezione da parte dei soggetti di riferimento (politici, manageriali, valutatori, tecnici) dei suddetti enti rispetto a:
    - *lo stato dell'arte dei modelli di governance e delle condizioni abilitanti (organizzative e digitali)* degli enti e della filiera;
    - *l'utilità del Modello di Public Value (Collaborative) governance e dei Kit diagnostici della salute organizzativa e della salute digitale*
  - analisi dei documenti di programmazione della Mobilità Sostenibile dei soggetti della ricerca (tramite il software Nvivo), con particolare riferimento ai PUMS degli Enti Locali sopra i 50.000 abitanti della Regione Emilia-Romagna;
  - analisi dei documenti di programmazione e rendicontazione delle performance dei soggetti della ricerca, con focus sui temi della Mobilità Sostenibile;
  - Tutto ciò al fine di confermare o ricalibrare il Modello effettivo di PVCG alla luce delle risultanze del test applicativo, nella successiva fase di feedback.

- Nella *fase di feedback* (capitolo 5 del RAPPORTO), il gruppo di ricerca ha, infine, **confermato l'utilità dl Modello effettivo di PVCG**, evidenziandone alcuni limiti e **suggerendo alcune linee di ricalibrazione evolutiva** alla luce delle evidenze empiriche del test applicativo. La fase di feedback si è concretizzata nella produzione dei seguenti **PRODOTTI DELLA RICERCA**, veicolabili tramite un programma di disseminazione dei risultati (*eventi divulgativi, promozione e comunicazione, percorsi formativi innovativi, pubblicazioni scientifiche*):
  - il **Modello di Public Value Governance dei Ministeri e le sue condizioni abilitanti organizzative e digitali (*Focus Mobilità Sostenibile*)**;
  - **il Modello di Public Value Governance delle Regioni e degli Enti Locali e le sue condizioni abilitanti organizzative e digitali (*Focus Mobilità Sostenibile*);**
  - **il Modello di Public Value Collaborative Governance della filiera *della Mobilità Sostenibile* e le sue condizioni abilitanti organizzative e digitali;**
  - **il Piano digitalizzato per la programmazione e la rendicontazione del valore pubblico di ente e di filiera.**

QUARTO PRODOTTO DI RICERCA

IL PIANO DIGITALIZZATO PER LA PROGRAMMAZIONE E LA RENDICONTAZIONE DEL VALORE PUBBLICO DI ENTE E DI FILIERA

Indice

Parte prima: il Piano della Performance digitalizzato 1
Parte seconda: il Sistema informatico di supporto alla realizzazione del Piano delle Performance digitalizzato 8
Parte terza: verso il Piano Integrato Unico 41

Parte prima: il Piano della Performance digitalizzato

Alla luce di quanto contenuto nei prodotti di ricerca relativi ai Ministeri, alle Regioni e Enti Locali e alla Filiera, dell'esigenza di programmazione nell'ottica della creazione di Valore Pubblico emersa dalla survey sul modello di Public Value Governance e dell'esigenza di integrazione tra performance e digitalizzazione emersa dalla survey sulla salute digitale, dell'opportunità di guidare i gruppi di lavoro dell'ente verso gli obiettivi dell'amministrazione e, più in generale, verso la generazione di Valore Pubblico, emersa dalla survey sulla salute organizzativa, il gruppo di ricerca propone di seguito un Piano della Performance digitalizzato per gli enti e per la filiera.

Per favorire la crescita della qualità programmatica di sistema degli enti della filiera (Deidda Gagliardo et al, 2020; Relazione CNEL 2020), con particolare riferimento agli obiettivi e agli indicatori, occorrerebbe passare dalla compilazione da parte del singolo ente su proprie piattaforme alla **compilazione in cloud tramite il Portale della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica (https://performance.gov.it/#gsc.tab=0).** Ciò consentirebbe:

- *semplicità nella costruzione di obiettivi e indicatori di qualità attraverso procedure informatiche guidate* nella definizione degli obiettivi (ed eventualmente delle misure di gestione dei rischi) e nella scelta delle dimensioni di performance e degli indicatori da associare agli obiettivi (ed eventualmente degli indicatori di rischio da abbinare alle misure di gestione dei rischi).
- quadro programmatico coerente e quindi migliore *guida* per il governo di ente e di filiera (governance);
- sintesi programmatica e quindi migliore *leggibilità dei documenti* (accountability);
- *politica di miglioramento di sistema da parte del DFP* tramite il confronto tra le programmazioni di diversi enti della filiera, ad esempio rispetto ai c.d. indicatori comuni.

Un ente crea Valore Pubblico in modo ripetibile nel tempo se è in grado di monitorare continuamente lo stato delle risorse disponibili e di programmare gli impatti dei propri progetti di miglioramento. A tal fine, diventa fondamentale impostare la programmazione attraverso una definizione di obiettivi specifici, rilevanti per il mandato istituzionale, e distribuiti in un orizzonte temporale medio-lungo. In tale contesto, il Piano delle Performance digitalizzato diventa uno strumento chiave per consentire all'ente sia di programmare, sia di monitorare il livello di raggiungimento dei propri obiettivi. Attraverso la digitalizzazione dei piani, dunque, l'ente migliora la propria programmazione mediante un sistema informatico che permette di caratterizzare un piano in termini precisi, esplicitando il legame stretto esistente tra le azioni che l'ente intende intraprendere in un dato orizzonte temporale e gli obiettivi perseguiti.

Focalizziamo la proposta sulla definizione degli obiettivi e sull'associazione degli indicatori, secondo lo spirito precedentemente illustrato.

Partiamo dalla **definizione degli obiettivi**.

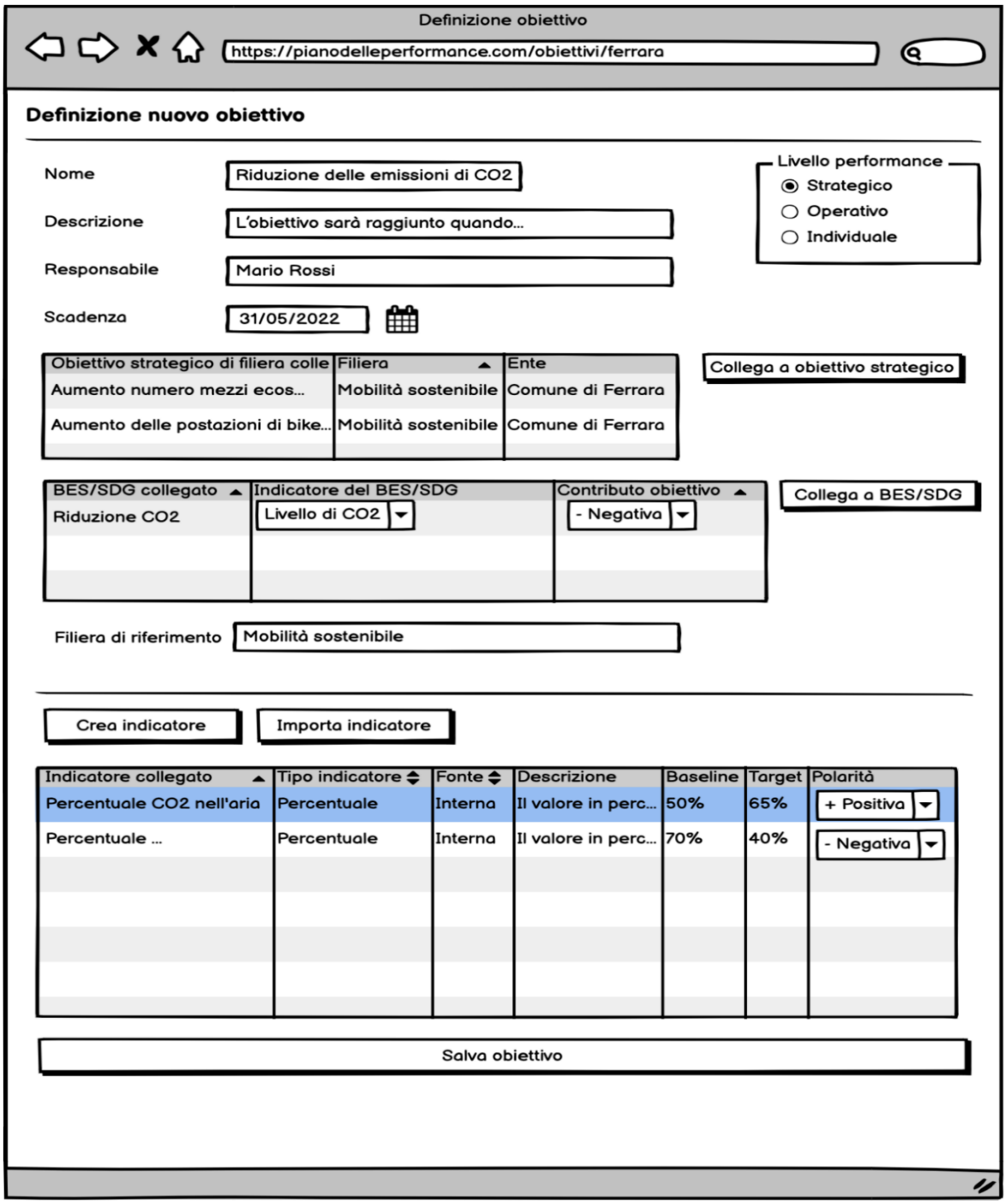
All'interno del piano digitalizzato è possibile definire tre tipologie di obiettivi specifici: gli ***obiettivi strategici***, quelli ***operativi*** e quelli ***individuali***. Affinché sia possibile stabilire delle sinergie tra le tipologie di obiettivi e, quindi coerenza programmatica verticale (Ziruolo, 2013; Deidda Gagliardo, 2015), il piano digitalizzato deve consentire di impostare precise relazioni tra obiettivi: ad esempio, occorre definire la relazione sequenziale tra 1 obiettivo strategico e 1 o obiettivi operativi, al fine di mostrare che il raggiungimento del secondo è funzionale al conseguimento del primo.

In sede di definizione degli obiettivi, occorrerebbe poi definire la ***funzionalità dei propri obiettivi specifici rispetto agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) e/o di benessere (BES)*** perseguendo il requisito di rilevanza dei propri obiettivi rispetto a questi ultimi. Per fare ciò, il piano deve specificare il legame direzionale tra ogni obiettivo specifico (es. polarità o direzione crescente) e un particolare SDG/BES (es. polarità o direzione crescente) e tale "funzionalità direzionale" va dichiarata in modo esplicito fin dalla definizione dell'obiettivo. La

Figura 1 illustra un prototipo di interfaccia utente del sistema informatico di digitalizzazione del piano in cui è possibile apprezzare il collegamento funzionale tra obiettivi e SDGs/BES.

Un altro aspetto essenziale per il miglioramento qualitativo degli obiettivi è costituito dai c.d. ***obiettivi trasversali, all'interno dell'ente e tra gli enti della filiera***: ci si riferisce al collegamento tra obiettivi sinergici all'interno di uno stesso ente e, soprattutto, tra obiettivi di filiera, ossia tra obiettivi del Ministero, obiettivi delle Regioni, obiettivi degli Enti Locali. Il piano digitalizzato, qui proposto, permette agli operatori responsabili della definizione dei piani, all'interno degli enti della filiera, di allargare la sfera di influenza degli obiettivi, associando obiettivi definiti da altri attori della filiera stessa. La definizione degli obiettivi si aprirebbe in tal modo all'intera filiera, sia in senso orizzontale (altri enti dello stesso livello dell'ente in esame), sia in senso verticale (considerando i livelli del Ministero, delle Regioni e dei Comuni).

Figura 1 - Schermata di definizione di un obiettivo del Piano delle Performance digitalizzato

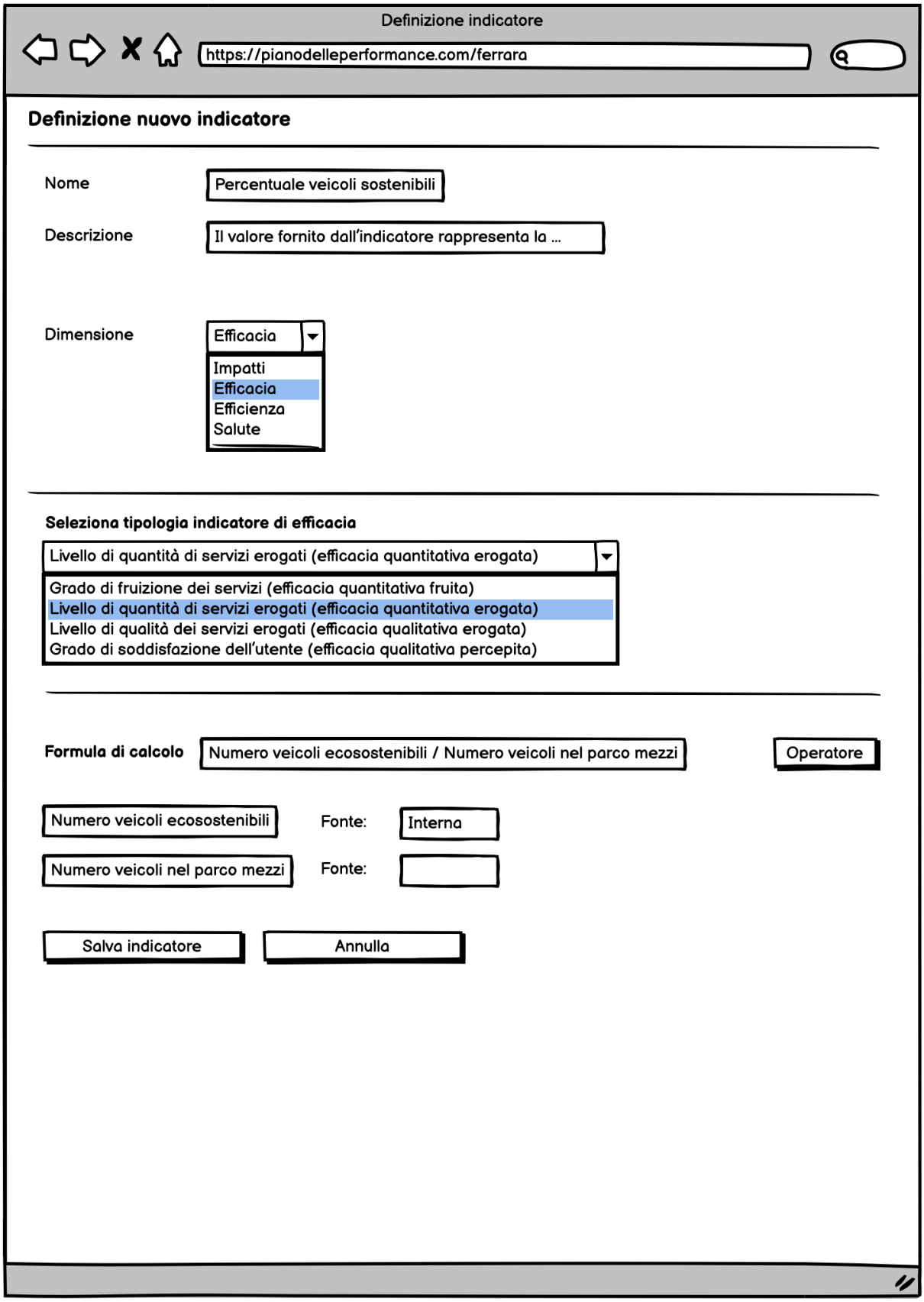


Passiamo ora all'**associazione degli indicatori agli obiettivi**.

Poiché il miglioramento a cui un piano aspira dovrebbe essere sempre volto ad accrescere la capacità programmatica delle quattro dimensioni di performance organizzativa (salute delle risorse, efficienza, efficacia e impatti), è importante che ogni obiettivo all'interno del Piano delle Performance sia orientato in tale direzione. Un ruolo decisivo per assicurare questo orientamento è svolto dagli indicatori di performance. ***A ogni obiettivo è associato uno o più indicatori e ogni indicatore è definito sulla base della propria dimensione***. La scelta di un indicatore identifica quindi la dimensione verso cui è orientato un obiettivo. Ad esempio, associare ad un obiettivo l'indicatore "Percentuale di veicoli sostenibili" la cui dimensione è l'efficacia (e, in particolare, la tipologia efficacia quantitativa erogata), significa esplicitare tale direzione nella sua stessa definizione.

Se in fase di definizione il piano digitalizzato può essere visto come uno strumento di programmazione degli obiettivi e del Valore Pubblico da generare, in fase concomitante e consuntiva esso diviene uno strumento di monitoraggio del grado di raggiungimento dei suoi obiettivi e, in ultimo, del Valore Pubblico generato. Per poter monitorare il livello di soddisfacimento di un obiettivo, ogni indicatore è caratterizzato da una formula. Ecco allora che, attraverso l'importazione della dimensione, della tipologia specifica e della formula di calcolo, si caratterizzano gli aspetti essenziali di ogni indicatore che influenzano la definizione degli obiettivi. Un sistema informatico supporta la digitalizzazione dei Piani di Performance rispetto alla ***configurazione degli indicatori*** esponendo un'interfaccia simile a quella riportata in Figura 2. La definizione del singolo indicatore, come evidenziata nella schermata precedente, è del tutto indipendentemente dall'obiettivo nel quale cui l'indicatore viene utilizzato. Ciò significa che nel piano digitalizzato è possibile riutilizzare lo stesso indicatore per più di un obiettivo. Per far questo è però necessario caratterizzare il collegamento tra un obiettivo e un indicatore. Se contestualizziamo l'impiego dell'indicatore all'interno di un obiettivo, dobbiamo mettere in relazione il valore dell'indicatore calcolato in un determinato momento con la baseline di partenza e il valore target associati all'obiettivo stesso. Dalla definizione di questi parametri si deduce la polarità o direzione dell'indicatore nella sua associazione con l'obiettivo, ossia il suo contributo. Per raggiungere il valore target a partire da una baseline di valore inferiore, l'indicatore deve dare un contributo positivo, mentre se il valore target fosse inferiore a quello della baseline di partenza, dovremmo associare all'obiettivo un indicatore che esprime un andamento negativo. È importante sottolineare come questi parametri, ossia baseline, target e polarità direzionale, non siano propri dell'obiettivo né dell'indicatore, bensì della loro mutua associazione. Per fare ciò, il piano digitalizzato deve supportare un modello dei dati che caratterizza tali proprietà come entità separata collegata sia all'obiettivo, sia all'indicatore.

Figura 2 - Schermata prototipale per la definizione di un nuovo indicatore



Il **monitoraggio delle performance e del Valore Pubblico** risulta "leggibile" su due direttrici distinte. L'analisi del Valore Pubblico erogato, infatti, ha senso sia per quanto concerne una specifica amministrazione, sia a livello dell'intera filiera di riferimento. A tal fine, la Figura 3 include una serie di componenti discusse di seguito.

Partendo dal **monitoraggio delle performance e del Valore Pubblico di ente**, l'ente ha interesse ad analizzare le proprie performance su tutte e quattro le dimensioni del Valore Pubblico. Il monitoraggio dei piani digitalizzati deve, allora, poter evidenziare come le prestazioni correnti dell'ente (rispetto a uno specifico obiettivo) si attestano in relazione ai valori di baseline e target impostati a livello di definizione del piano. Il grafico a radar (***Quadrante del Valore Pubblico di ente***), situato nella porzione di interfaccia in alto a sinistra della Figura 3, può essere un modo efficace per descrivere il contributo della 4 dimensioni di performance alla generazione di valore.

Allo stesso modo, è utile poter apprezzare il calcolo del Valore Pubblico totale correntemente erogato dall'ente, tramite la ***Griglia di misurazione del Valore Pubblico di ente***, come illustrato nella grafica a destra (nell'esempio in Figura 3 si mostra uno spaccato delle performance del Comune di Ferrara, con riferimento a un Valore Pubblico erogato in percentuale del 73.15%).

Poiché la valutazione delle performance ha una cadenza discreta, solitamente di tipo trimestrale o semestrale, il monitoraggio dovrebbe mettere in evidenza il ***trend delle performance e del Valore Pubblico***. Un trend in crescita può essere identificato con il colore verde applicato allo sfondo del riquadro di misura del Valore Pubblico erogato (come nell'esempio in Figura 3, in alto a destra), mentre un trend in calo può essere mostrato in rosso. Se l'interesse dell'utente è, invece, quello di capire come la realizzazione del Valore Pubblico è stata distribuita lungo tutto il periodo di osservazione monitorato, una visualizzazione tramite un diagramma a barre (come quella riportata nella porzione centrale a sinistra in Figura 3) è sicuramente più indicata.

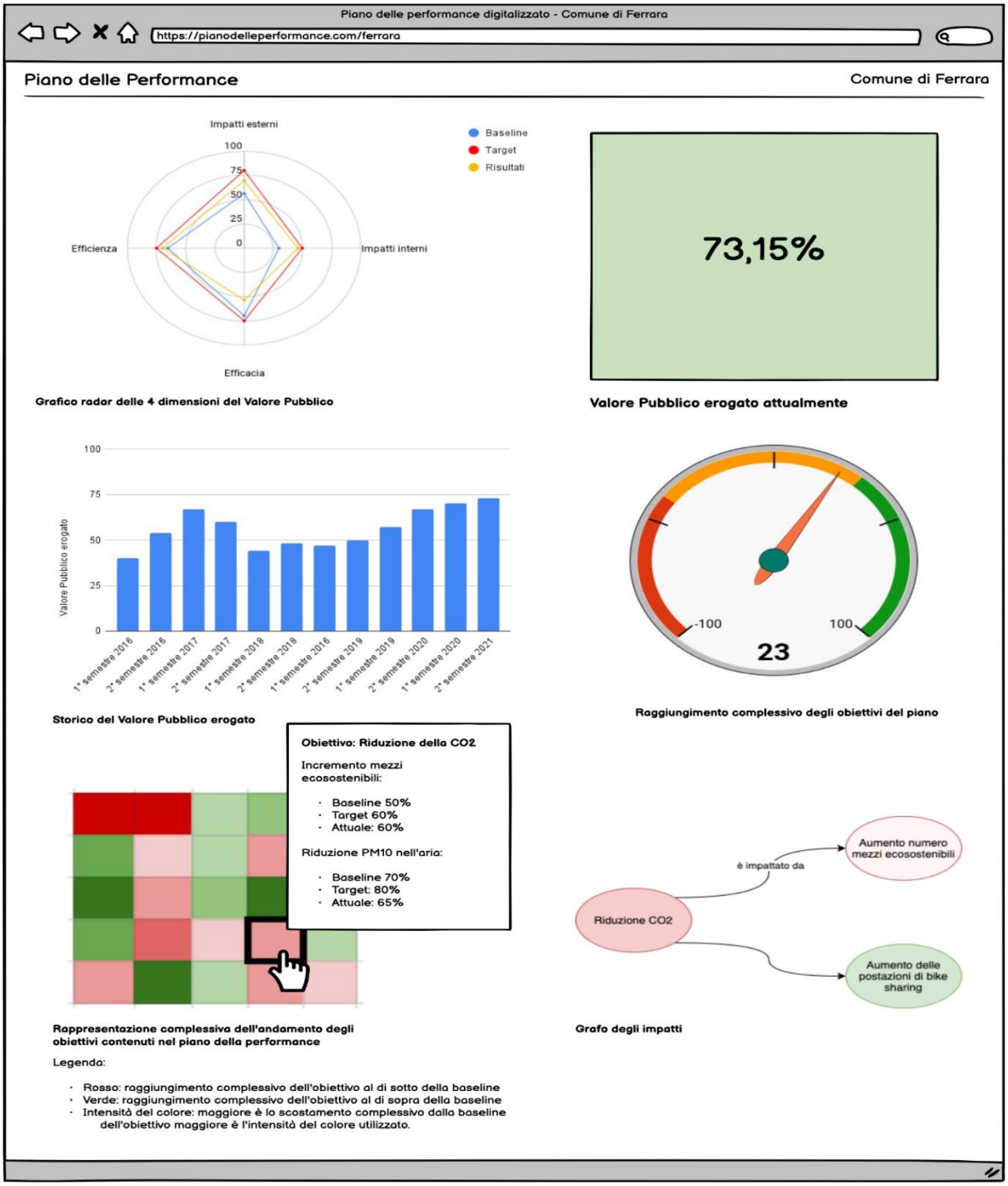
L'analisi delle performance dell'ente si esaurisce con delle viste grafiche di sintesi che illustrano il ***grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi compresi nel piano digitalizzato*** (sempre in Figura 3, si veda la grafica illustrante un tachimetro). Poiché ogni obiettivo del piano è misurato da uno o più indicatori e ogni associazione obiettivo-indicatore ha una propria baseline, un proprio target e un proprio valore attualmente misurato, può accadere che il progresso di un obiettivo risulti negativo. In tal caso, invece di avvicinarsi al raggiungimento dell'obiettivo ci si allontani. Per questo motivo il grafico di "Raggiungimento complessivo degli obiettivi del piano" è caratterizzato dalla presenza di tre zone distinte nel tachimetro: una verde, una rossa e una gialla. Se nel raggiungimento complessivo degli obiettivi del piano (facendo una media tra tutti gli obiettivi) l'ente evidenzia delle performance che si attestano vicini al target, la lancetta si sposterà verso il valore 100 (zona verde) che indica un aumento del Valore Pubblico attualmente erogato. Al contrario, se si sta "consumando" Valore Pubblico, la lancetta tenderà a spostarsi verso l'estremo opposto (zona rossa). Quando ogni obiettivo ha raggiunto il proprio target, la lancetta sarà esattamente sul valore 100, mentre quando ogni obiettivo risulta stare al di sotto del valore di baseline (sempre con riferimento alle associazioni obiettivo-indicatore in esso presenti), si raggiungerà il -100.

Le ultime due grafiche nell'ambito del monitoraggio delle performance del piano digitalizzato di ente mostrano una ***vista d'insieme di tutti gli obiettivi presenti sotto forma di mappa di calore*** (si veda la grafica nella porzione di interfaccia in basso a sinistra in Figura 3). Questa rappresentazione ha lo scopo di visualizzare in maniera sinottica tutti gli obiettivi del Piano delle Performance, sfruttando un'opportuna colorazione applicata a livello di cella in modo da far apprezzare i contributi di ciascun obiettivo al momento dell'osservazione. Se dall'analisi degli indicatori associati l'obiettivo sta registrando dei valori al di sopra del valore di baseline, il colore della cella tende al verde scuro; al contrario il colore della cella tende al rosso con un'intensità proporzionale alla distanza ancora da colmare per raggiungere la baseline.

Conclude la schermata proposta per il monitoraggio del piano digitalizzato un "***Grafo degli impatti***" che mostra come l'obiettivo selezionato nella rappresentazione a mappa appena discussa sia in relazione con gli altri obiettivi. La relazione rappresentata nell'esempio visualizzato riflette la semantica "è impattato da" come discusso in precedenza. Secondo tale visualizzazione, un obiettivo "Riduzione dei livelli di CO2" viene legato agli obiettivi (definiti potenzialmente a livello di filiera orizzontale o verticale) "Aumento del numero di mezzi ecosostenibili" e

"Aumento delle postazioni di bike sharing" perché impattato da questi. (La colorazione degli obiettivi presenti nel grafo segue le stesse regole viste nel caso delle celle della mappa).

Figura 3 - Schermata di monitoraggio del Piano delle Performance a livello di singolo ente



Passando al **monitoraggio delle performance e del Valore Pubblico di filiera**, le analisi effettuate a livello di singolo ente possono essere declinate con riferimento all'intera filiera, come illustrato in Figura 4.

Figura 4 - Schermata di monitoraggio del Piano delle Performance a livello di filiera

Parte seconda: il Sistema informatico di supporto alla realizzazione del Piano delle Performance digitalizzato

Nella parte seconda si forniscono le informazioni tecniche relative al **Sistema informatico di supporto alla realizzazione del Piano delle Performance digitalizzato**

Il Sistema informatico di supporto alla realizzazione del Piano delle Performance digitalizzato viene di seguito analizzato con riferimento a:

- contesto operativo in cui viene installato ed eseguito (**Sezione A**);
- requisiti generali (**Sezione B** e **Sezione C**);
- architettura di riferimento (**Sezione D**);
- requisiti funzionali e workflow di processo (**Sezione E**);
- modello dei casi d'uso (**Sezione F**).

Sezione A: il contesto operativo

Il sistema informatico di supporto alla realizzazione dei Piani delle Performance digitalizzati è stato concepito nell'assunzione di una fruizione dei vari servizi offerti attraverso un'applicazione Web. Ne consegue che il contesto di utilizzo è un ambiente tipicamente distribuito, in cui il sistema è accessibile da dispositivi o apparecchiature connesse al Web e fornite di un browser Internet. Attraverso il browser, l'utente accede al client grafico, ossia all'interfaccia utente del sistema. Tutte le informazioni visualizzate e i nuovi dati creati (indici, fonti, obiettivi e piani) sono poi salvati in archivi locali e, se esportati, vengono clonati in un archivio centralizzato condiviso. L'architettura di riferimento, illustrata brevemente nella Sezione D, è costituita da un modello a livelli all'interno del quale ogni livello è responsabile di fornire i servizi essenziali, implementare le entità e i processi chiave nel dominio applicativo dei Piani delle Performance e di provvedere al loro salvataggio (locale e distribuito).

Sezione B: requisiti generali relativi alla gestione del Piano delle Performance di ente

I requisiti generali relativi alla gestione dei piani prevedono la possibilità di supportare l'intero ciclo di vita del piano, a partire dalla definizione degli obiettivi fino alla gestione di indicatori e fonti e al monitoraggio delle performance per il calcolo dell'avanzamento del piano (soddisfacimento degli obiettivi in esso presenti) e del Valore Pubblico erogato. Tali requisiti sono illustrati prima attraverso un modello dei processi basato su workflow (**Sezione E**, e successive) e poi attraverso un modello dei casi d'uso (**Sezione F** e successive).

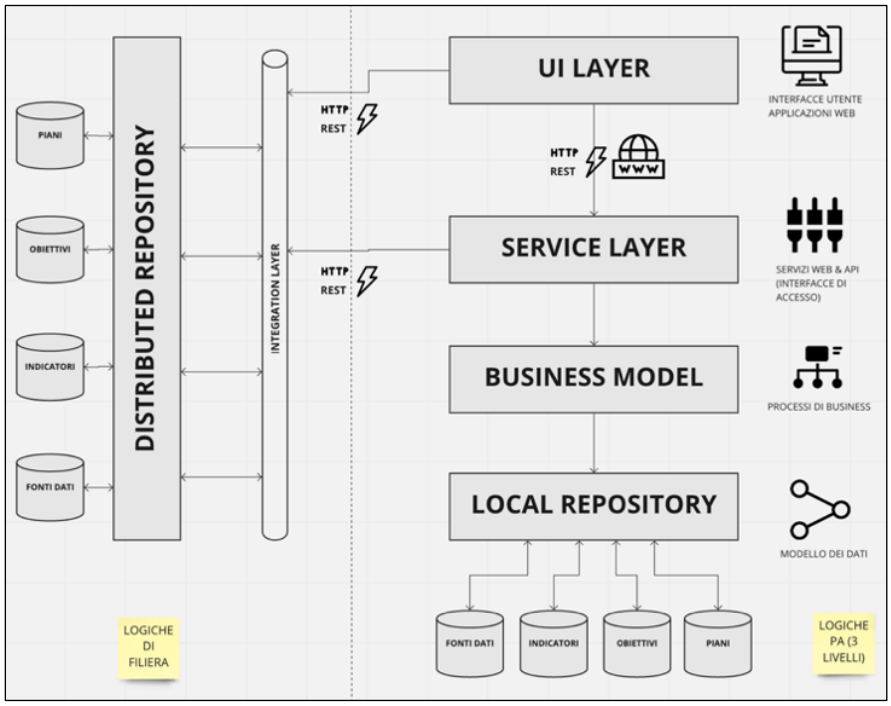
Sezione C: requisiti generali relativi alla gestione del Piano delle Performance di filiera

La gestione della filiera di riferimento costituisce un arricchimento delle funzionalità legate al Piano delle Performance digitalizzato grazie al quale è possibile integrare le risorse informative interne già presenti nel piano stesso con risorse informative di altri attori della filiera. Queste risorse esterne intervengono in due momenti diversi del ciclo di vita di un piano. Nella fase di definizione del piano, esse ne estendono l'articolazione, ad esempio aggiungendo a un obiettivo collegamenti a sotto-obiettivi, a BES/SDGs, a indicatori condivisi. Nella fase di monitoraggio, le risorse esterne come il Valore Pubblico erogato nell'intera filiera oppure il valore medio di completamento degli obiettivi a livello territoriale (su base regionale o comunale) consentono il monitoraggio delle performance di ente e la sua comparazione, sia nella filiera orizzontale (organizzazioni nella filiera che risiedono sullo stello livello nelle logiche della PA rispetto all'ente in questione), sia nella filiera verticale (che comprende Ministeri, Regioni, Enti Locali).

Sezione D: architettura di riferimento

Affinché sia possibile accedere ai piani (e a tutte le loro risorse, come gli obiettivi e gli indicatori) a livello degli enti di una filiera, il Piano delle Performance digitalizzato deve essere realizzato mediante un sistema informatico caratterizzato da un'architettura distribuita, come illustrato in Figura 5. In questo schema è possibile identificare il sistema locale usato da un'amministrazione per creare il proprio Piano delle Performance digitalizzato, verosimilmente accessibile attraverso un browser Web (si veda la parte destra dello schema). Attraverso un layer di servizi Web (*Service Layer*), il sistema automatizza tutti i processi di business (*Business Layer*) relativi alla creazione e gestione del piano, al monitoraggio delle sue performance e al calcolo del Valore Pubblico. I vari artefatti prodotti, ossia gli indicatori, le fonti, gli obiettivi, il piano stesso e qualsiasi altro documento, vengono memorizzati negli archivi locali. In questo modo, il sistema informatico implementa tutte le logiche dei tre livelli della PA (Comune, Regione, Ministero).

Figura 5 - Architettura di riferimento



Per realizzare le funzionalità di filiera, è necessario integrare tra loro tutti questi archivi locali, attraverso un repository distribuito (*Distributed Repository*). Una volta che un particolare documento è stato memorizzato localmente, il responsabile amministrativo che ha in gestione il piano digitalizzato può decidere di esportare il documento affinché esso sia accessibile e integrabile nei piani degli altri enti. Solo attraverso questa funzionalità di esportazione, un documento presente negli archivi locali viene pubblicato anche nell'archivio distribuito (che è condiviso con tutta la filiera di riferimento). Il sistema informatico si interfaccia con questi archivi distribuiti attraverso un'opportuna interfaccia di integrazione (*Integration Layer*) che rende possibile l'accesso alle informazioni di filiera mostrate nelle varie schermate prototipali illustrate in precedenza (ad esempio i BES/SDGs e i relativi indicatori, gli enti appartenenti alla filiera, i loro obiettivi e le performance ottenute durante le singole ricognizioni). Con questa architettura distribuita (si veda la parte di sinistra dello schema in Figura 5), si realizzano le logiche a livello di filiera.

Sezione E: Requisiti funzionali e workflow di processo

In questa sezione viene illustrato il workflow atto a descrivere i processi relativi ai principali requisiti funzionali del sistema informatico. Tale sezione si basa su un modello di processo mediante workflow, mentre le sezioni successive descrivono i processi di *creazione di un Piano delle Performance*, di *gestione degli indicatori, delle fonti e degli stessi piani* e, infine, il processo di *monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi di un piano e il Valore Pubblico creato*.

Il modello a Workflow per descrivere i requisiti funzionali

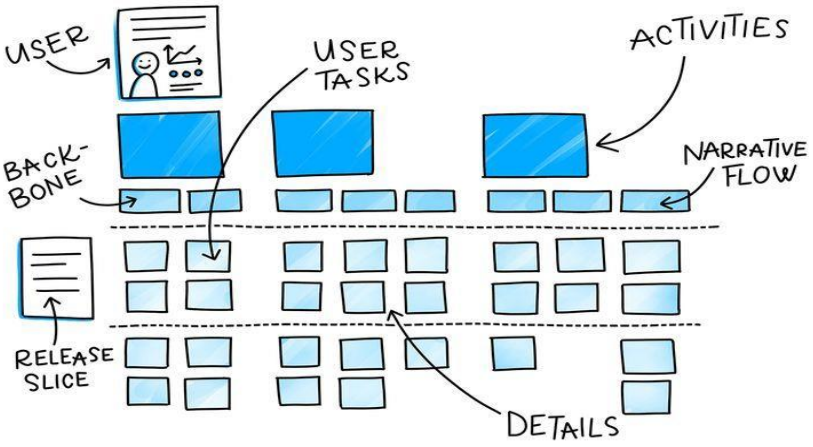
Un *workflow* rappresenta la descrizione di un processo che mette in relazione un insieme di attività, svolte nell'ambito della gestione operativa di un'azienda, coordinate tra loro attraverso flussi di informazione per creare del valore. Nel modello adottato in questo documento sono descritti quei processi eseguiti da un operatore che è anche utente del sistema in esame. In questo caso, un processo è descritto da una sequenza di macro-attività, sviluppate in senso orizzontale, che descrive l'ossatura del processo stesso (si veda la Figura 6).

Sebbene la sequenzialità non sia sempre stretta (come vedremo, è ad esempio possibile specificare il carattere opzionale di un'attività), una "lettura" del processo lungo tutta la sequenza orizzontale identifica un flusso narrativo che descrive l'intero workflow rappresentato. Tale sviluppo sottintende una sequenza temporale secondo cui, idealmente, l'attività che segue avviene in successione a quella che precede. Esaminate da sinistra verso destra, quindi, tali macro-attività illustrano una sorta di flusso narrativo che descrive la dinamica tipica dell'intero workflow. Ognuna di queste macro-attività, tuttavia, può essere scomposta mediante una sequenza di attività più elementari, dette passi o *task*, organizzate in senso verticale rispetto alla macro-attività a cui fanno riferimento. Un task illustra un dettaglio nel workflow e può essere etichettato con alcune parole chiave che ne determinano la ripetibilità all'interno della stessa esecuzione nella macro-attività di riferimento (*iteration*), l'alternatività rispetto ad altri passi contigui all'interno della stessa macro-attività (*alternative*) o, infine, l'esecuzione opzionale (*option*).

La rappresentazione così definita del modello grafico del processo assume una doppia connotazione: da un lato l'ossatura descrive ad alto livello la dinamica dell'intero workflow, mentre la scomposizione di una macro-attività in task illustra i passi chiave che caratterizzano l'attività stessa. Quando l'attività è sufficientemente semplice da essere compresa a livello dell'ossatura, la scomposizione verticale non è necessaria, per cui non vengono inseriti dei task. Ciò non significa che questi ultimi non ci siano: semplicemente non introdurrebbero informazioni importanti per cui vengono omessi al fine di mantenere le rappresentazioni grafiche ancorate su un principio di essenzialità.

All'inizio o alla fine del modello appena descritto, possono essere riportati degli artefatti che completano la descrizione del flusso informativo di eventi, materiali o documenti forniti in input e/o in output all'esecuzione del processo.

Figura 6 - Modello di processo mediante workflow



Workflow del processo di creazione di un piano

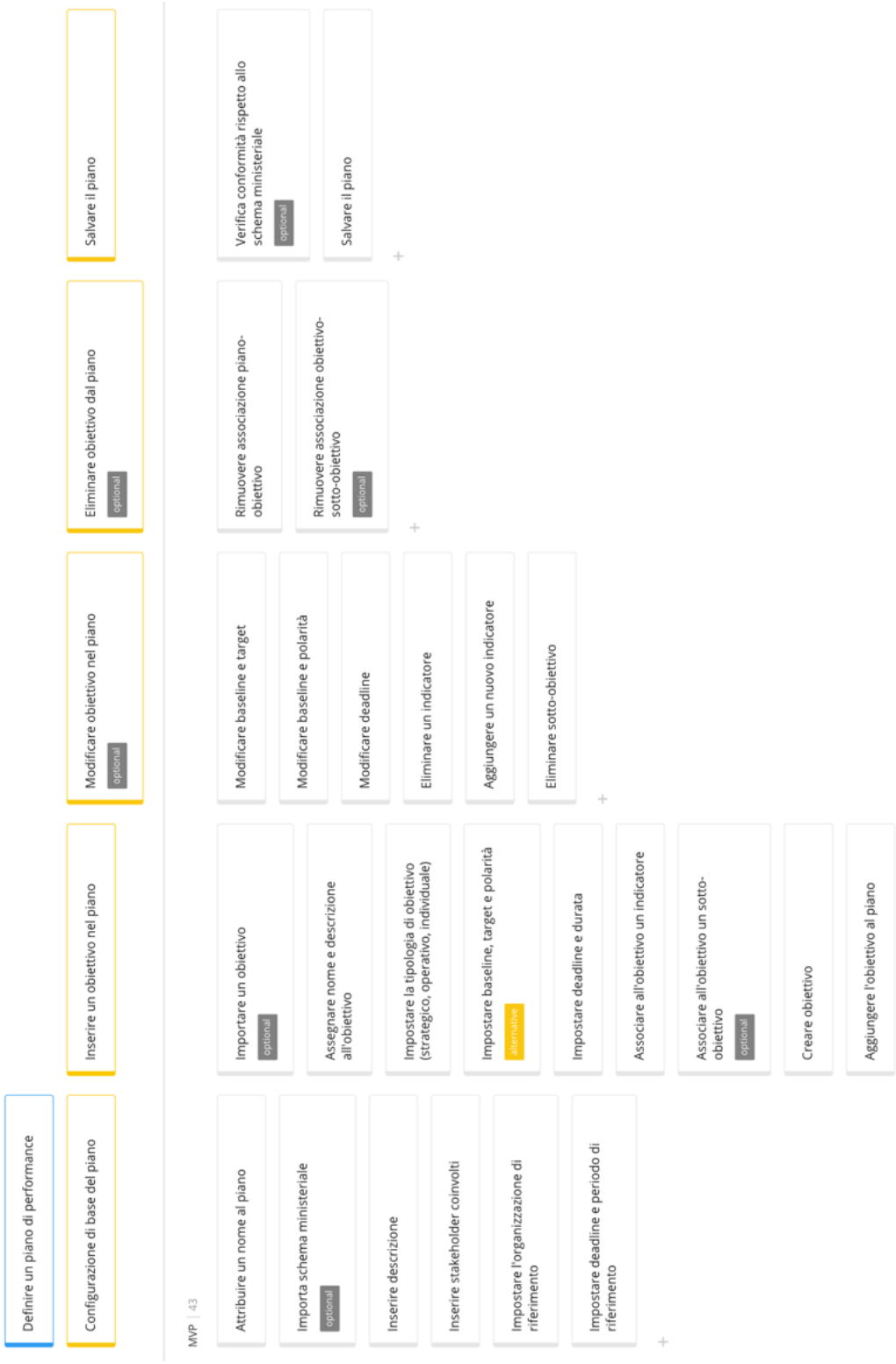
La Figura 7 illustra il processo di definizione di un Piano delle Performance digitalizzato. L'ossatura principale è composta dalle seguenti attività:

1. *Creazione e configurazione di base del piano.*
2. *Inserimento degli obiettivi.*
3. *Eventuale modifica di uno o più obiettivi già presenti.*
4. *Eventuale eliminazione di uno o più obiettivi già presenti.*
5. *Salvataggio del piano.*

1. Attraverso la prima macro-attività (*creazione e configurazione di base del piano*) viene effettuata la configurazione iniziale delle caratteristiche generali del piano, ossia l'inserimento del nome, della descrizione, degli stakeholder coinvolti, dell'organizzazione di riferimento e di alcuni aspetti temporali come la deadline e il periodo di riferimento. Sempre in questa prima parte del processo di creazione è possibile scegliere di partire importando un template (uno schema di riferimento) definito a livello di ente, anziché iniziare a lavorare su un piano vuoto impostato arbitrariamente dall'utente.

2. L'attività fulcro di tutta la creazione del piano è l'*inserimento degli obiettivi*. Come per il piano, anche a livello di obiettivi è possibile partire importando un obiettivo definito a livello di filiera. Il sistema, infatti, permette di consultare un archivio distribuito all'interno del quale vengono salvati piani, obiettivi, fonti, indicatori e altri documenti di interesse da parte dei vari membri della filiera. In tal modo, un comune può importare un obiettivo strategico definito da un altro comune, oppure da una regione attraverso una semplice ricerca per parole chiave o una consultazione di un catalogo accessibile sul Web. Laddove si preferisse partire da zero, il sistema consente all'utente di configurare tutti i dettagli di un obiettivo, a partire dagli aspetti di base come il nome, la descrizione, la deadline, il periodo di riferimento e gli stakeholder coinvolti, per arrivare poi a inserire gli aspetti più tecnici come la tipologia, la baseline, il target, la polarità e gli indicatori (maggiori informazioni su tali aspetti si trovano nella in una sezione successiva, che descrive il modello dei dati del sistema).

Figura 7 - Workflow del processo di definizione di un Piano delle Performance

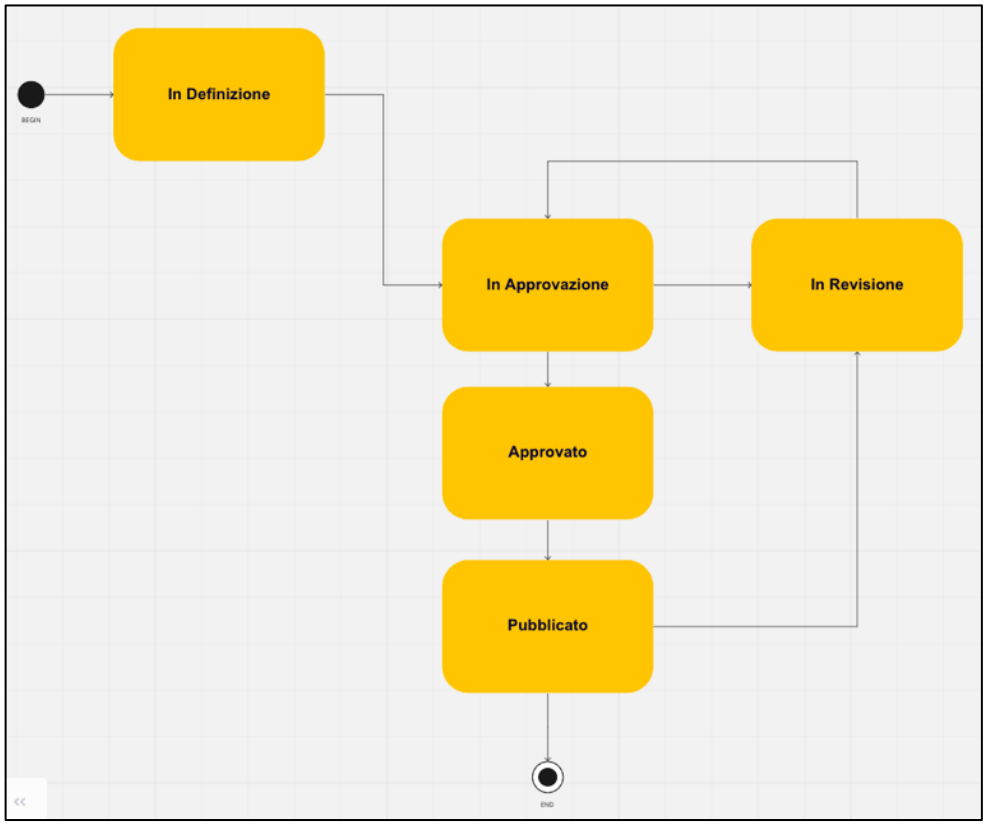


3./4. Sia che si parta da zero, sia che si parta dall'importazione di un obiettivo già presente negli archivi del sistema (sia quelli locali, sia quelli distribuiti), è sempre possibile modificare la configurazione di un obiettivo (*eventuale modifica di uno o più obiettivi già presenti*), così come rimuoverlo dal piano corrente *(eventuale eliminazione di uno o più obiettivi già presenti*). Le modifiche apportate a un obiettivo importato dovrebbero avere effetto solo all'interno del

sistema locale, poiché un'organizzazione non può interferire nella definizione di un obiettivo di un altro organismo. Quando si importa un obiettivo, quindi, di fatto né si crea un clone che "vive" all'interno del Piano delle Performance locale. Questa precisazione è importante per ribadire l'indipendenza di ciascun organismo coinvolto nella filiera.

5. Una volta che il piano è stato configurato con tutti gli obiettivi e le informazioni necessarie, viene salvato (*salvataggio del piano*). Quando un piano viene costruito sulla base di un template di ente, come parte integrante dell'attività di salvataggio viene eseguito il task di verifica di conformità, così da garantire che il piano rispetti le regole/linee guida fornite a livello ministeriale. Dal momento in cui un piano è stato salvato ed è completo di obiettivi e di tutta la configurazione generale di base, può essere sottoposto ad approvazione dall'organo competente. La richiesta di approvazione è un'attività esplicita che viene effettuata dal responsabile del piano attraverso un opportuno comando dell'interfaccia utente. Il sistema tiene traccia di questa azione, modificando lo stato in cui si trova il piano da "In Definizione" a "In Approvazione", come illustrato nel diagramma a stati di Figura 8.

Figura 8 - Stati in cui può trovarsi un Piano delle Performance digitalizzato



Workflow del processo di gestione degli indicatori, delle fonti e dei piani

In Figura 9 è illustrato il modello del workflow per la gestione di indicatori e fonti. Il sistema permette all'utente di creare un indicatore per associarlo a un obiettivo, oppure di importarne uno già presente negli archivi locali o in quelli distribuiti a livello di filiera. L'utente può, inoltre, gestire completamente l'archivio locale degli indicatori, rendendoli visibili ad altri organismi membri della filiera (esportazione) oppure modificandoli o cancellandoli se non più utili.

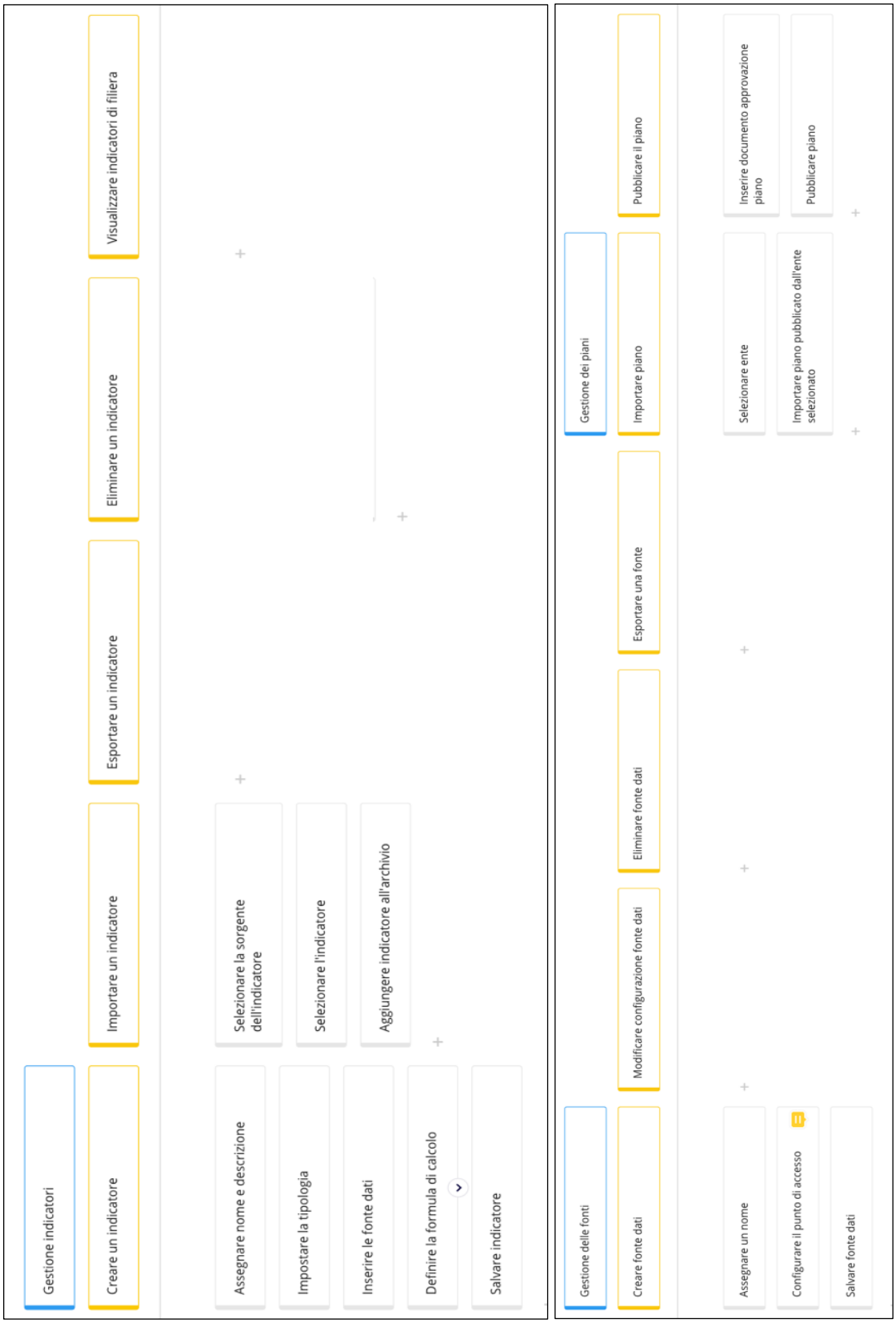
La configurazione di un indicatore richiede, oltre al nome e alla descrizione, di fornire la formula di calcolo, le fonti di dati e la dimensione–tipologia. Per importare un indicatore, invece, è necessario selezionare la sorgente dalla quale accedere agli indicatori e da questi poi selezionare quello desiderato. Durante questo processo di selezione,

ogni indicatore viene visualizzato mediante alcune informazioni chiave per poter effettuare la scelta desiderata. In particolare, saranno utili la descrizione e la visualizzazione della formula di calcolo.

La definizione della formula di calcolo si basa su una serie di dati e di fonti. Un dato rappresenta un operando della formula. La fonte identifica il soggetto proponente quel dato (o quell'indicatore) come strumento di valutazione di un determinato aspetto. Ad esempio, un indicatore può essere la percentuale di posti di lavoro liberi la cui formula di calcolo può essere definita come il rapporto tra il numero di posti di lavoro totali e il numero di posti liberi. Questi due valori sono i dati usati nella formula, mentre la fonte da cui vengono presi i valori può essere l'ISTAT. Laddove la fonte non viene specificata, è inteso che si tratta di un dato (o indicatore) definito a livello interno (fonte interna). La specifica della fonte dovrebbe dare maggiore autorevolezza al processo di definizione degli indicatori, in modo da misurare determinati parametri secondo indicatori ben noti e riusabili all'interno della filiera.

Come sarà evidenziato nella sezione relativa ai bozzetti di interfaccia utente, è importante che il sistema faciliti il compito dell'utente di inserire indicatori, fornendo filtri di ricerca per parole chiave che possano agire sia a livello locale, sia a livello di filiera.

Figura 9 - Processo di gestione degli indicatori e delle fonti



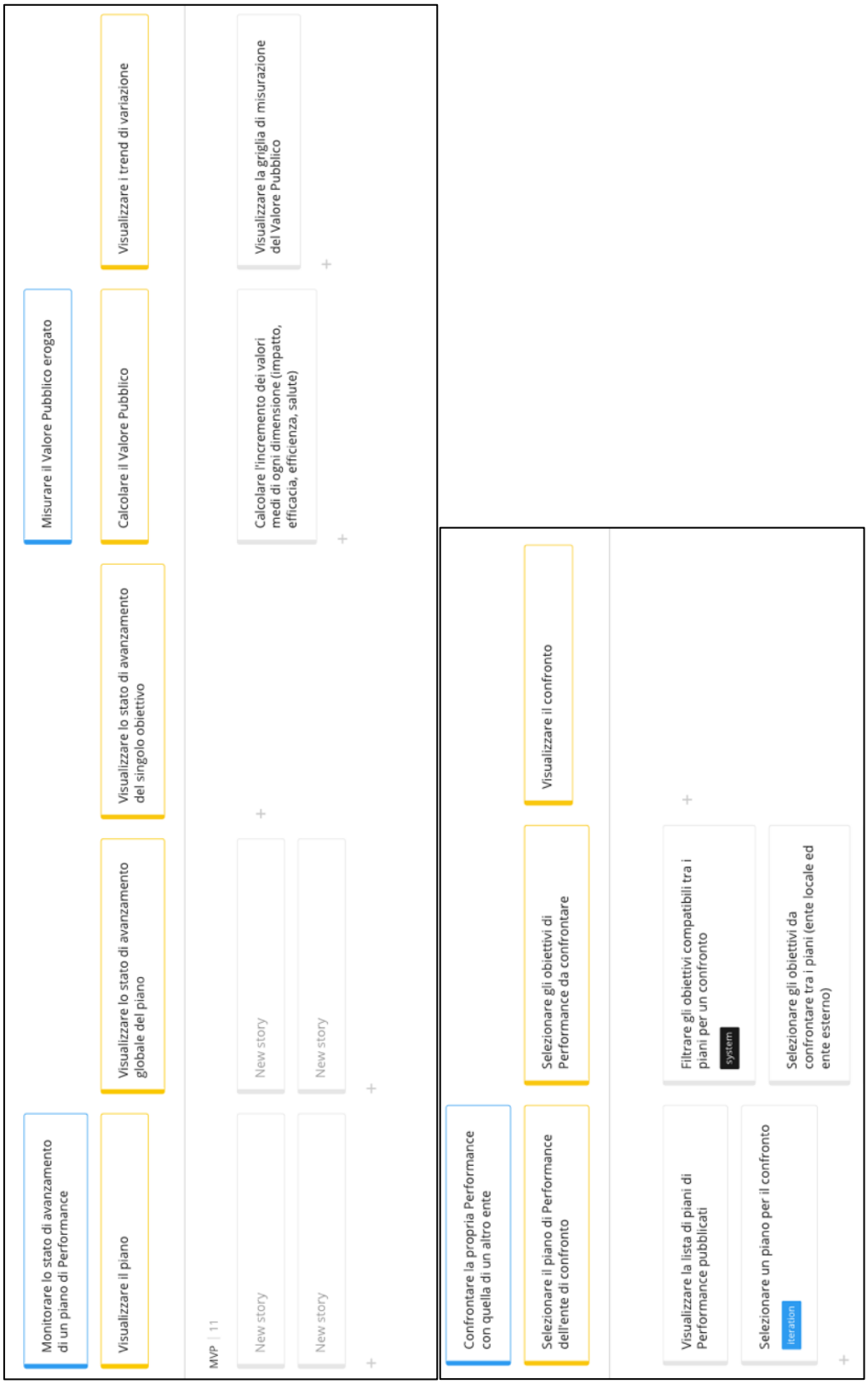
Workflow di monitoraggio di un piano e misura del Valore erogato

La Figura 10 illustra il processo di monitoraggio di un piano e la contestuale misurazione del Valore Pubblico erogato. Questo processo viene eseguito dopo che il Piano delle Performance è stato creato, approvato e pubblicato (con riferimento agli stati del piano descritti precedentemente). Dopo la pubblicazione, infatti, il piano si considera in esecuzione, almeno fino ad una eventuale revisione (ad esempio alla fine di ogni anno).

Durante il periodo di esecuzione, il piano viene monitorato e il sistema fornisce degli strumenti di controllo dello stato di avanzamento a vari livelli. Un primo livello è quello dell'avanzamento del piano globale, ricavato dall'aggregazione del monitoraggio di tutti gli obiettivi costituenti. Un secondo livello è costituito dall'osservazione dello stato di avanzamento del singolo obiettivo. In entrambi i casi, il sistema mette a disposizione dell'utente delle *infografiche* utili a visualizzare il Valore Pubblico erogato, apprezzando l'incremento di valori sia assoluti, sia medi. Da questa *dashboard* di monitoraggio, in particolare, l'utente può confrontare le performance raggiunte dal proprio piano rispetto alla media calcolata su tutta la filiera, oppure limitata a una o più organizzazioni scelte tra i membri partecipanti la filiera.

Il confronto tra le performance degli attori della filiera può essere utile per valutare come l'intera filiera si stia comportando, se ad esempio nel suo complesso sta generando o meno il Valore Pubblico atteso. Il confronto è possibile anche a livello del singolo obiettivo. È interessante anche fornire delle visualizzazioni dei singoli trend di variazione, ancora una volta per obiettivo o per piano, e a livello locale o dell'intera filiera.

Figura 10 - Processo Monitoraggio di un Piano delle Performance e misura del Valore Pubblico



Sezione F: il modello dei casi d'uso

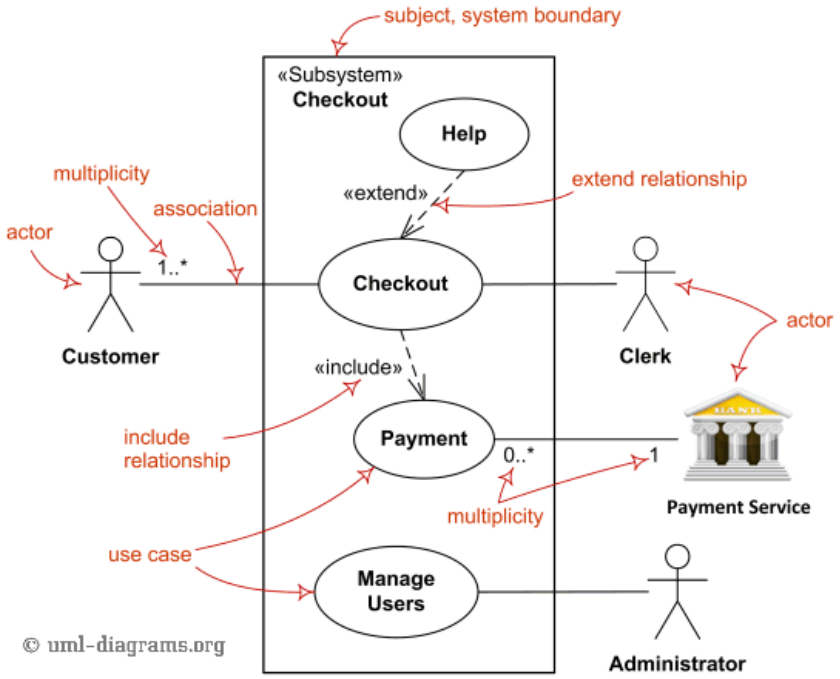
In questa sezione è illustrato il modello dei casi d'uso per descrivere una specifica delle varie attività illustrate nel modello di processo a workflow, presentato nella sezione precedente. Inizialmente, si introduce la notazione, poi si descrive il modello dei casi d'uso del processo *di creazione del Piano delle Performance, comprensivo della gestione di indicatori e fonti,* e infine si descrive il modello dei casi d'uso per il *monitoraggio delle performance*.

Il Modello dei casi d'uso a supporto dei workflow di processo

Il modello dei casi d'uso è una notazione grafico-testuale che fa parte del linguaggio di modellazione UML concepito per la specifica delle interazioni tra un *sistema* (non necessariamente software) e un *ambiente operativo* in cui esso viene collocato ed opera. Nel caso in esame, il sistema è rappresentato dal Piano delle Performance digitalizzato e dall'automazione software di tutte le funzioni su di esso incentrate, come in parte già definito nelle sezioni precedenti di questo documento. L'ambiente operativo è invece definito dagli *attori*, ossia dagli utenti del sistema. (Il concetto di attore in UML è più generale e copre, nel caso dell'automazione di sistemi industriali, anche entità non umane come sensori, dispositivi, altri sistemi software o hardware).

La notazione grafica di base di un modello UML dei casi d'uso è illustrata nella Figura 11. Come si intuisce dalla figura, in questo modello si evidenzia attraverso il bordo esterno del sistema (il rettangolo "*system boundary*") ciò che sta all'esterno, ossia gli attori (omini stilizzati e altre rappresentazioni iconiche) da ciò che sta all'interno, ossia i casi d'uso (ovali) che esprimono le funzionalità offerte dal sistema agli attori. Nello schema grafico sono mostrate due relazioni tra casi d'uso: la relazione di inclusione (include) e quella di estensione (*extend*). La prima descrive una relazione di sottofunzione. La funzionalità di checkout descritta nell'esempio include al suo interno la funzionalità di pagamento (*Payment*). Non ci può essere l'una senza l'altra, nel senso che non si può portare a termine una transazione senza aver completato con successo anche il pagamento.

Figura 11 - Sintassi dei diagrammi UML dei casi d'uso



La relazione di estensione è simile all'inclusione, con la differenza che è opzionale. Quando l'utente, durante la transazione, richiede assistenza, e solo in corrispondenza di quella specifica azione, la funzionalità di Help viene

eseguita. Quindi l'estensione identifica un caso d'uso che viene richiamato all'interno di un altro (detto caso d'uso base o caso d'uso principale) esattamente come l'inclusione, con la differenza che l'esecuzione del caso d'uso estensione è soggetta a una condizione (ad esempio la necessità di aiuto).

Il modello dei casi d'uso costituisce una notazione semplice ma efficace per fornire una specifica delle funzionalità rappresentate dal modello di processo a workflow descritto nella sezione precedente. Nei paragrafi successivi, vengono illustrati i casi d'uso più importanti relativi al Piano delle Performance digitalizzato. Questa specifica si limita a una descrizione concettuale di ogni caso d'uso. Essa può essere considerata come base di partenza per una specifica più rigorosa e dettagliata. Le specifiche più formali dei casi d'uso prevedono la possibilità di identificare i singoli passi dell'interazione tra l'attore e il sistema, individuando le condizioni minime necessarie affinché il caso d'uso possa essere eseguito (precondizioni), i risultati forniti al termine del caso d'uso (post-condizioni), le condizioni di errore, le logiche interne che illustrano la precisa sequenza di esecuzione dei vari passi, e così via. Si rimanda allo standard UML per la descrizione del formato di specifica a passi, non essendo stato utilizzato in questo documento.

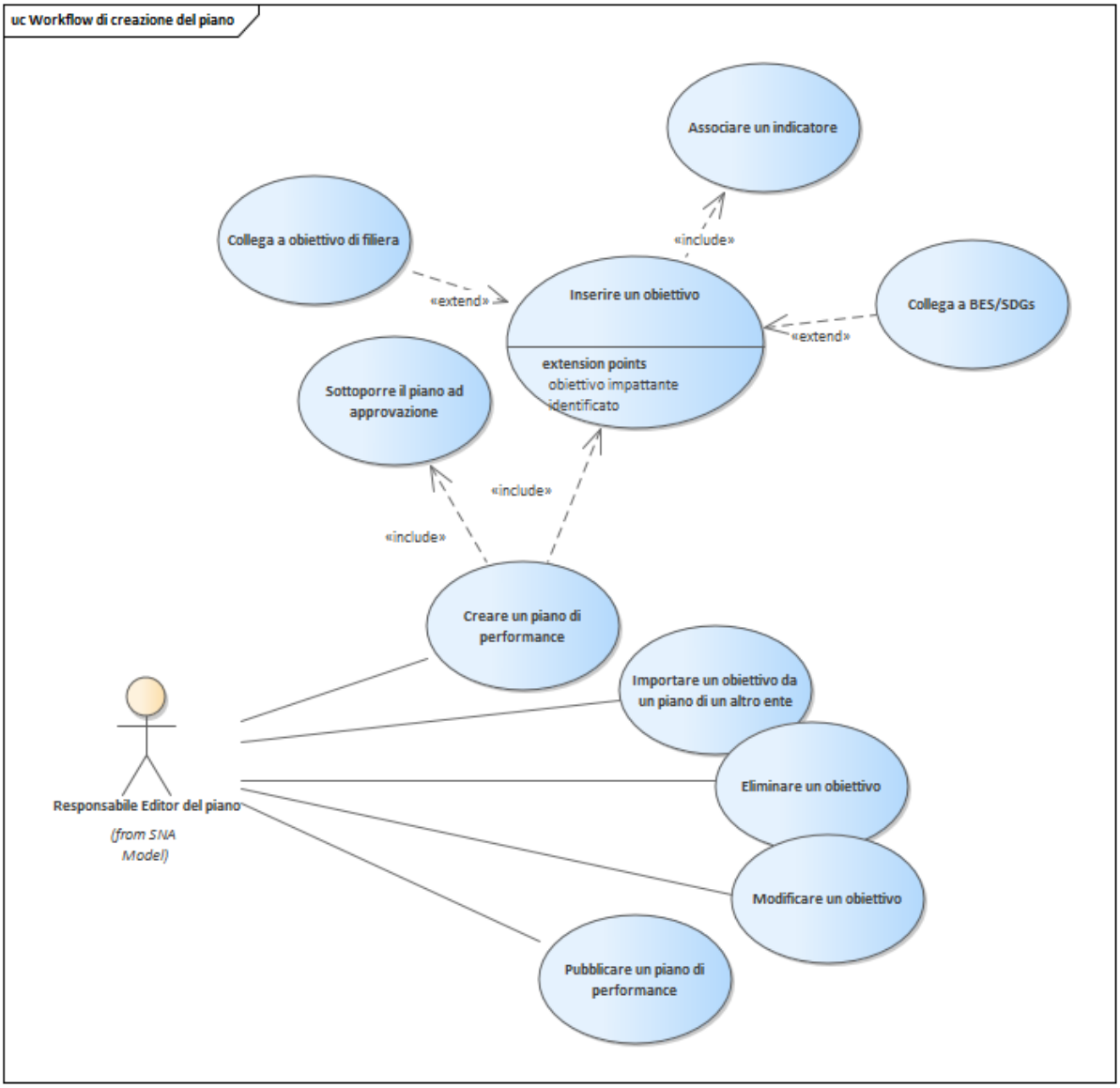
Casi d'uso di creazione del Piano delle Performance

Il sistema fornisce diverse funzionalità collegate alla creazione di un Piano delle Performance, la più importante delle quali è appunto la configurazione di base del piano. La creazione del piano, come sintetizzato attraverso la Figura 12, include l'inserimento degli obiettivi e la richiesta di approvazione del piano. Il piano è, quindi, inteso come creato e pronto ad essere reso operativo solo una volta approvato dall'organismo competente, mediante opportuna delibera, e pubblicato (si veda il ciclo di vita del piano illustrato in Figura 12). Tre passi chiave della definizione di un obbiettivo incluso nel piano sono:

- l'associazione di un indicatore, necessario per monitorare lo stato di avanzamento del piano.
- l'eventuale collegamento a un obiettivo di filiera che estende il caso d'uso di creazione introducendo un legame con un obiettivo definito da un altro organismo parte della filiera di riferimento che risulta impattante l'obiettivo in esame (l'obiettivo collegato porta un contributo, se soddisfatto, al soddisfacimento dell'obiettivo in questione).
- l'eventuale collegamento funzionale a un BES/SDG che dovrebbe orientare l'impatto dell'obiettivo in esame (il soddisfacimento dell'obiettivo porta un contributo nella direzione specificata dal BES/SDG scelto).

Un altro modo di introdurre un obiettivo consiste nell'importarne uno analizzando tutti gli obiettivi pubblicati nei piani degli enti che fanno parte della stessa filiera. Fintantoché il piano non viene pubblicato, è sempre possibile aggiungere, rimuovere e modificare obiettivi.

Figura 12 - Casi d'uso di creazione del Piano

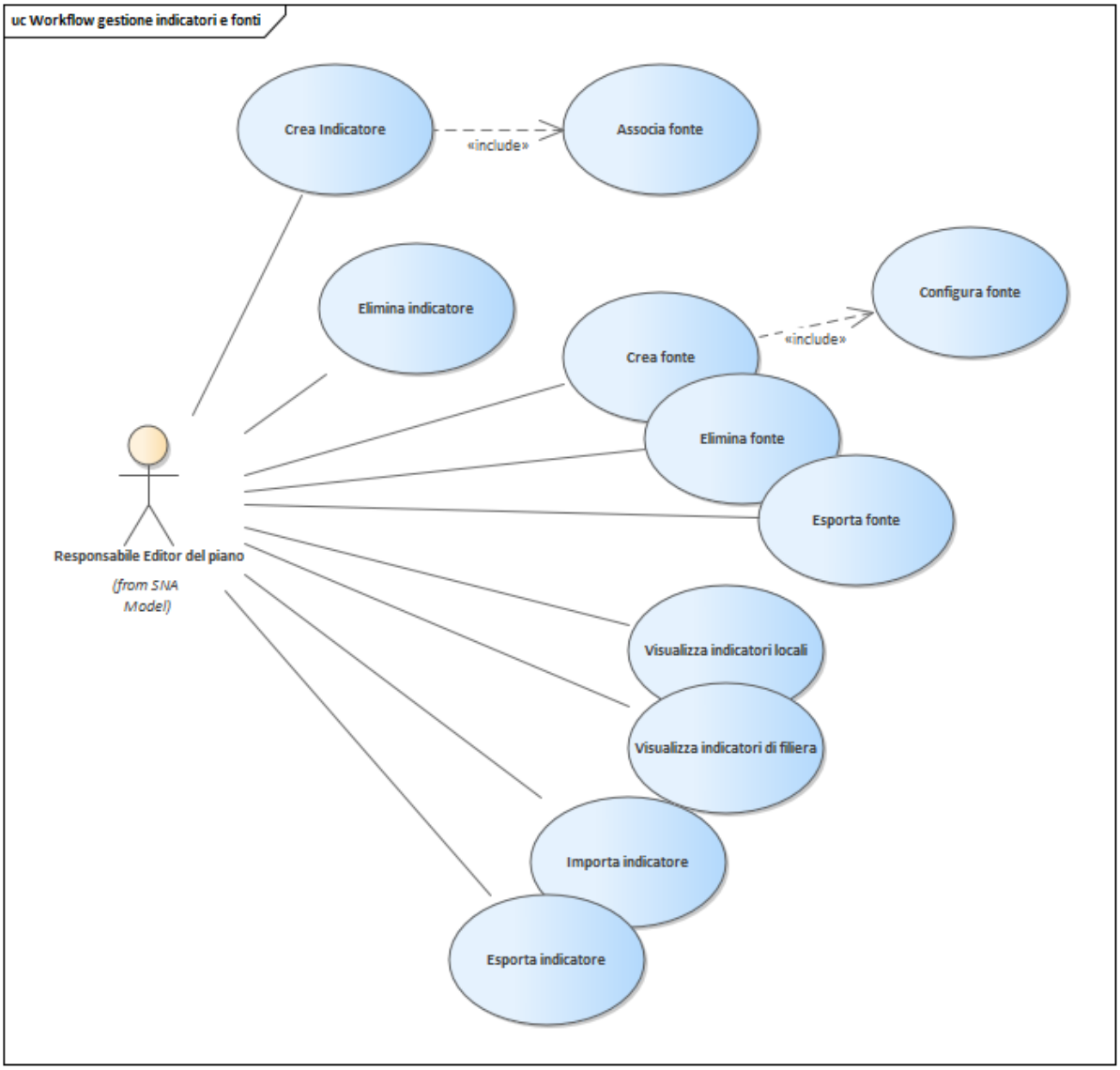


La richiesta di approvazione del piano può essere effettuata solo quando quest'ultimo risulta completo nella sua configurazione di base che prevede, come accennato nel modello a workflow, almeno l'impostazione delle caratteristiche generali del piano quali il nome, la descrizione, gli stakeholder coinvolti, l'organizzazione di riferimento, la deadline e il periodo di riferimento.

Il dettaglio di queste attività viene approfondito nel seguito di questo documento, attraverso la proposta di bozzetti di interfaccia utente di un sistema prototipale che realizza la digitalizzazione dei Piani delle Performance. In tale sezione viene in particolare presentata l'interazione con l'utente per visualizzare la filiera di riferimento all'interno della quale selezionare obiettivi, indicatori, fonti, BES/SDGs definiti in precedenza. Tutte queste informazioni sono disponibili solo dopo la pubblicazione dei rispettivi piani.

Parte della gestione degli obiettivi, non evidenziata in Figura 12, riguarda l'impostazione di uno o più indicatori associati, come illustrato nel diagramma in Figura 13.

Figura 13 - Casi d'uso di gestione degli indicatori e delle fonti

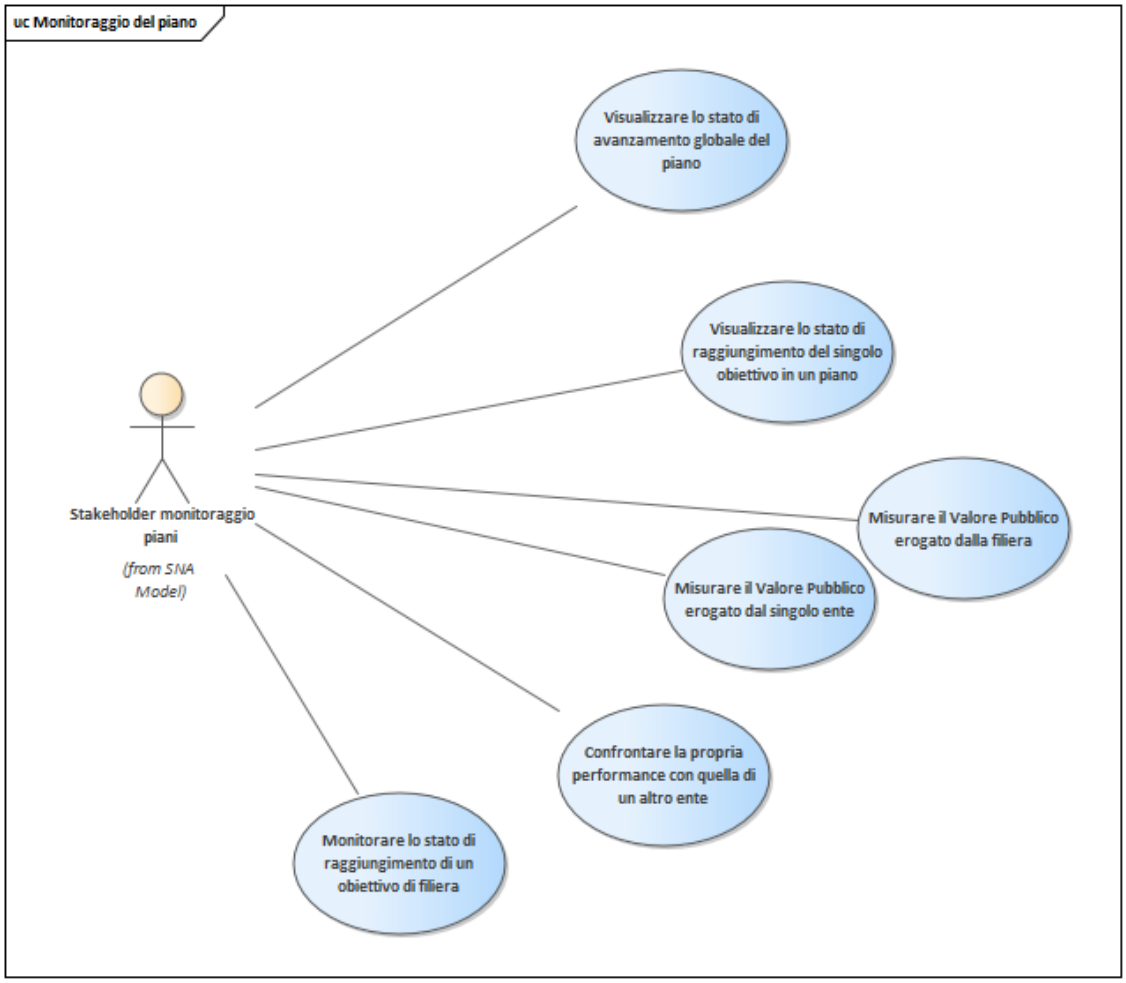


I casi d'uso riflettono la scomposizione in task delle omonime attività. In particolare, vanno considerati tutti gli scenari di gestione delle fonti associate a un indicatore, dalla creazione-configurazione-eliminazione alla esportazione. È proprio l'operazione di esportazione che, similmente all'analoga funzionalità legata agli obiettivi, permette di condividere a livello di filiera le fonti. L'esportazione, infatti, recupera dall'archivio locale l'oggetto specifico (la fonte selezionata dall'utente) e ne crea una copia nell'archivio distribuito (si faccia riferimento alla Figura 7). Da questo momento in poi, la versione in locale della fonte e quella pubblicata negli archivi distribuiti sono sincronizzate. Ogniqualvolta viene effettuata una modifica sulla versione locale, tale modifica si ripercuote anche sulla versione distribuita. Non è, invece, possibile modificare direttamente le versioni distribuite. Lo stesso tipo di gestione avviene per gli indicatori.

Casi d'uso per il monitoraggio dei piani e di calcolo del Valore Pubblico erogato

Una volta che i piani sono diventati operativi, inizia la fase di monitoraggio del loro stato di avanzamento, con le funzionalità descritte dai casi d'uso di Figura 14. Questi sono probabilmente gli scenari di maggiore interesse per l'utente in quanto permettono di evidenziare sia il raggiungimento di un singolo obiettivo, sia lo stato di avanzamento globale dell'intero piano. Un altro aspetto rilevante consiste nel poter disporre di grafiche di confronto tra le performance dell'ente in oggetto e un qualsiasi altro ente che fa parte della stessa filiera di riferimento. La comparazione può anche incrociare i dati degli avanzamenti di tutti i piani inseriti in filiera, così da calcolare una performance media di filiera e rapportare questa alla performance corrente esibita dall'ente.

Figura 14 - Casi d'uso di monitoraggio dei piani



Nella dashboard di monitoraggio una vista fondamentale, oltre a quelle dello stato di avanzamento del piano e del singolo obiettivo, è quella che riporta il Valore Pubblico erogato. In ogni momento, dunque, un utente del sistema informatico di gestione dei Piani delle Performance può ispezionare il Valore Pubblico erogato, sia a livello del singolo ente, sia a livello dell'intera filiera. In tal modo è possibile analizzare le performance estese di tutti i partecipanti alla filiera e capire tempestivamente quali azioni intraprendere per massimizzare il valore erogato. Nel seguito, verranno proposti alcuni esempi di bozzetti grafici che descrivono un'ipotetica interfaccia utente per il sistema di monitoraggio.

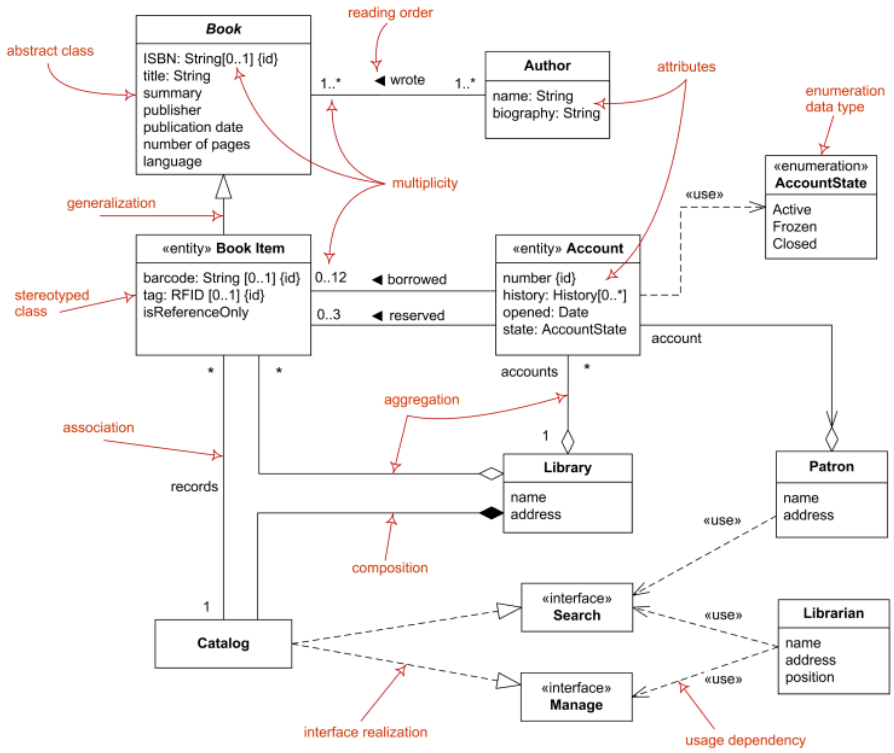
Con la realizzazione di un sistema informatico di supporto alla gestione dei Piani delle Performance per realizzare la loro digitalizzazione si fornisce alla PA uno strumento poter pianificare, eseguire e monitorare l'efficacia delle proprie azioni intraprese, in modo da avere sempre una sintesi dei progressi. L'integrazione con la filiera potenzia l'azione svolta a livello della singola amministrazione, creando più

Valore Pubblico in quanto è possibile esprimere in modo semplice ed esplicito delle sinergie tra obiettivi perseguiti da enti diversi, indirizzando gli sforzi verso un'unica direzione.

Il modello dei dati del dominio applicativo

In questa sezione viene illustrato un modello UML per la descrizione delle entità principali che costituiscono il Piano delle Performance digitalizzato. Queste entità e le loro mutue relazioni, con riferimento all'architettura del sistema illustrata in Figura 1, costituiscono un modello concettuale del dominio applicativo che può coincidere con il layer "*Business Model*". Come il nome suggerisce, un modello di business descrive le entità chiave menzionate nei processi di business più importanti all'interno di un dominio applicativo, nel caso in esame quello dei piani digitalizzati, della definizione degli obiettivi e del monitoraggio del Valore Pubblico creato. La notazione utilizzata per descrivere questo tipo di modello è quella dei diagrammi di classe UML, brevemente riassunta nella Figura 15.

Figura 15 - Notazione dei diagrammi di classe UML



Come evidenziato nella grafica, ogni entità è descritta dal costrutto di classe: un rettangolo diviso in uno o più compartimenti interni. Il primo compartimento standard, e anche l'unico obbligatorio, è quello del nome che caratterizza la semantica stessa del concetto descritto dall'entità. Il secondo compartimento è quello degli attributi che rappresentano i dati che caratterizzano l'entità.

Nell'esempio, un libro (classe *Book*) ha un titolo (*title*), un codice ISBN, una data di pubblicazione (*publication date*), e così via. Il terzo compartimento illustra la presenza di operazioni associate a ogni entità. In questo tipo di modelli, a ogni entità (classe) si associano delle responsabilità che sono legate a ciò che la classe conosce (i dati) e a come questi dati possono essere utilizzati per realizzare le funzionalità del sistema. Questa parte è più di interesse del programmatore informatico interessato a come i casi d'uso vengono nuovamente mappati all'interno del livello di Business, in questi oggetti di dominio. Per tale ragione, l'enfasi nei diagrammi che seguiranno è limitata ad

evidenziare il modello dei dati di un'entità, rimandando a specifiche più formali e complete in una eventuale fase realizzativa del sistema qui descritto.

Le classi sono poi tra loro legate da relazioni come l'associazione (una linea continua adornata da un nome e da una molteplicità), l'aggregazione (linea continua con un rombo bianco a un'estremità), la composizione (linea continua con un rombo nero a un'estremità), la dipendenza generica e l'ereditarietà (linea tratteggiata con terminatore triangolare). L'associazione, la composizione e l'aggregazione sono usate per descrivere varie forme di contenimento.

Per una descrizione più approfondita delle classi e delle relazioni nei diagrammi di classe, si rimanda a un qualsiasi manuale UML o alle specifiche dello standard pubblicate nel sito www.uml.org.

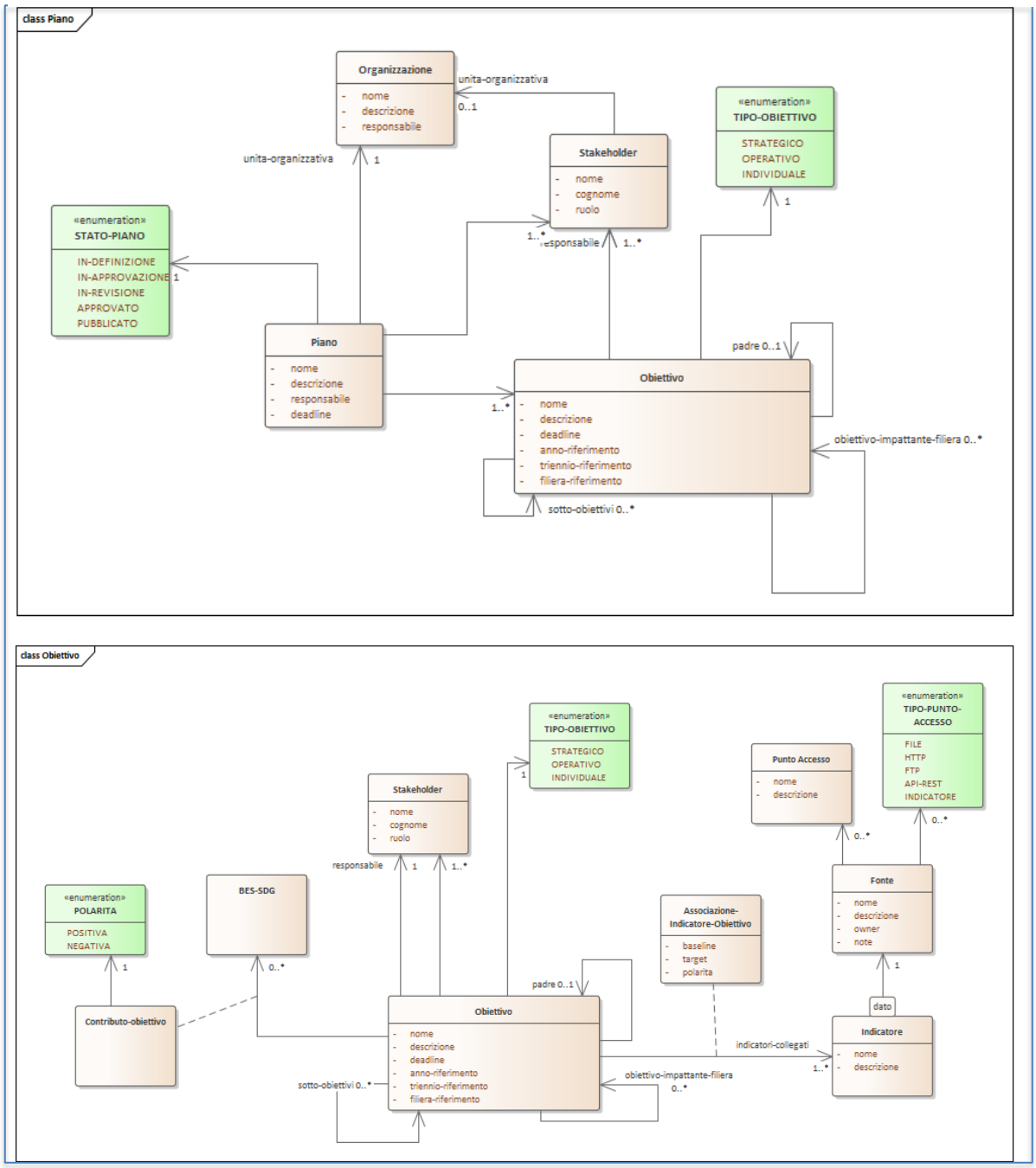
Il modello del Piano delle Performance

Il modello di dominio relativo ai Piani delle Performance digitalizzati è ovviamente incentrato sui concetti di piano e di obiettivo, come illustrato in Figura 16. Secondo questo modello dei dati, un piano è associato a uno o più obiettivi che possono essere strategici, operativi o individuali, come già discusso nelle sezioni precedenti di questo documento. L'associazione introduce un vincolo di molteplicità: non è possibile creare (e conseguentemente salvare) un piano sprovvisto di obiettivi.

Ogni piano è caratterizzato da alcune informazioni di base, tra cui il nome, la descrizione, un responsabile, una deadline. Poiché questo tipo di diagrammi sono stati concepiti secondo una prospettiva concettuale, non rappresentano una specifica completa, per cui vengono riportati solo alcuni dei dati che in realtà sarebbe necessario inserire nel compartimento degli attributi di ciascuna entità (classe). Lo scopo del diagramma è quello di comunicare la visione a livello dei dati; pertanto quindi è stato mantenuto il minimo livello di descrizione onde contenere la complessità delle grafiche.

Sia il piano, sia ogni obiettivo hanno uno o più stakeholder (questi possono essere il responsabile del piano, un operatore dell'amministrazione autorizzato a configurare i piani, il personale che deve approvare il piano, e così via). L'inserimento di queste informazioni è utile per implementare un sistema di autorizzazioni e permessi di accesso, onde garantire che solo chi ne ha facoltà può modificare i piani. Per tale ragione, nel modello dei dati viene anche censita l'organizzazione di riferimento per ciascun stakeholder coinvolto.

Figura 16 - Modello dei dati a livello di obiettivi



Sempre con riferimento alla Figura 16, è interessante notare le associazioni circolari a livello di obbiettivi. Un obiettivo può essere legato a un obiettivo padre, può avere sotto-obiettivi (ciascun sotto-obiettivo sarà quindi figlio di un obiettivo padre al livello gerarchico superiore) e può avere uno o più obiettivi impattanti di filiera. Un obiettivo impattante è un obiettivo, definito dall'ente stesso o da un altro ente nella stessa filiera di riferimento, che se viene raggiunto contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo in oggetto.

Ogni obiettivo, con riferimento allo schema riportato nella porzione inferiore di Figura 14, può essere collegato a uno o più BES/SDGs, implicando che il suo soddisfacimento va nella direzione specificata dal BES/SDG collegato.

Altrettanto interessante è l'associazione tra obiettivi e indicatori. La definizione del singolo indicatore è indipendentemente dall'obiettivo in cui l'indicatore viene usato. Ciò significa che nel piano digitalizzato è possibile

riutilizzare lo stesso indicatore in più di un obiettivo. Per far questo è necessario caratterizzare il collegamento tra un obiettivo e un indicatore. Se contestualizziamo l'impiego dell'indicatore all'interno di un obiettivo, comprendiamo come sia necessario mettere in relazione il valore dell'indicatore calcolato in un determinato momento con la *baseline* di partenza e il valore *target* associati all'obiettivo stesso.

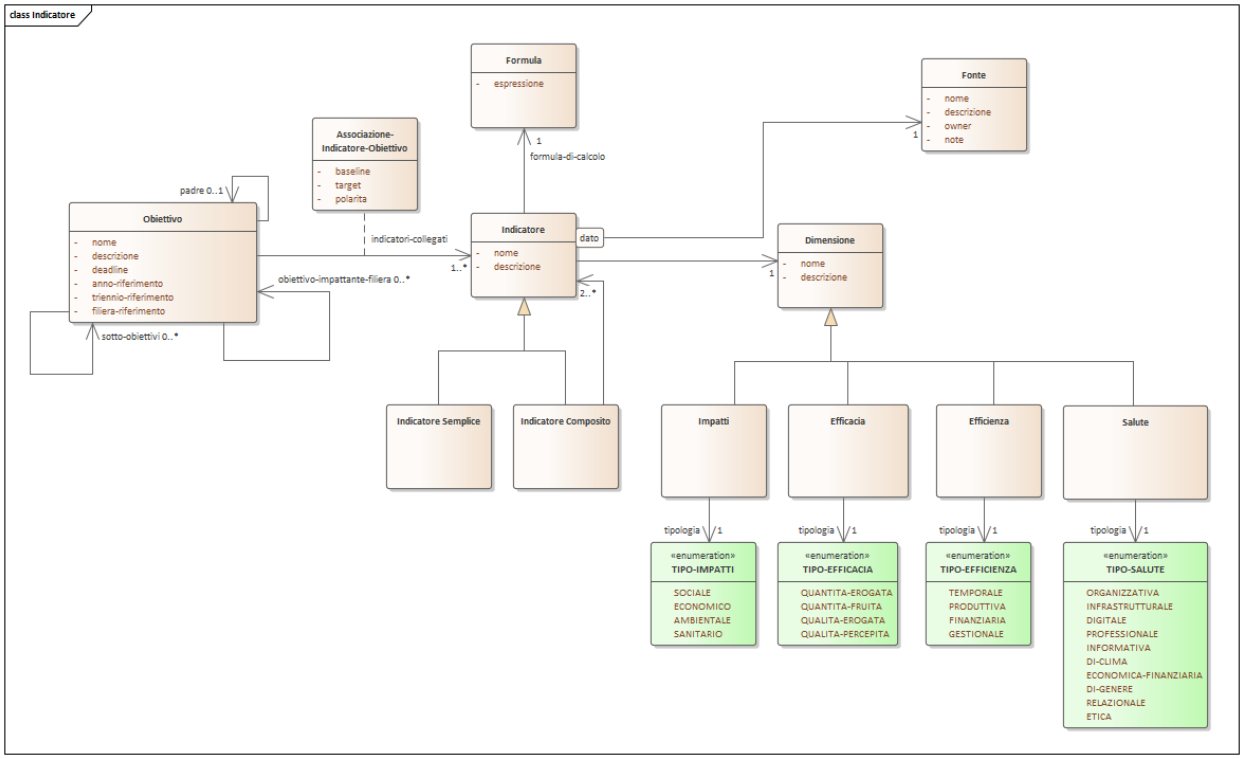
Dalla definizione di questi parametri si deduce la *polarità* dell'indicatore nella sua associazione con l'obiettivo, ossia il suo contributo. Per raggiungere il valore target a partire da una baseline di valore inferiore, l'indicatore deve dare un contributo positivo, mentre se il valore target è inferiore a quello della baseline di partenza, l'associazione all'obiettivo sarà fatta con un indicatore che esprime un impatto negativo. È importante sottolineare come questi parametri, baseline, target e polarità, non siano propri dell'obiettivo né dell'indicatore, bensì della loro mutua associazione. Per fare questo il piano digitalizzato deve supportare un modello dei dati che caratterizza tali proprietà come entità separata collegata sia all'obiettivo, sia all'indicatore. Per tale ragione, è stata utilizzata la classe associativa Associazione Indicatore-Obiettivo che contiene i dati in questione.

Ogni indicatore, infine, è caratterizzato da una fonte per ogni dato contenuto nella sua formula di calcolo e un punto di accesso (il punto di accesso definisce eventuali protocolli utili per accedere alla fonte, come il protocollo http o quello API-REST). Ad ogni dato corrisponde sempre un'unica fonte. Laddove la fonte non viene specificata in definizione dell'indicatore, il sistema inserisce implicitamente una "fonte interna" come specifica di questo parametro, evidenziando come il dato sia stato inserito dalla stessa organizzazione che sta definendo la formula di calcolo, piuttosto che da un ente autorevole.

Come si può evidenziare dalla Figura 17, l'indicatore ha una caratterizzazione complessa. A prescindere dalla sua formula di calcolo, un indicatore può essere composto da altri indicatori. In questo caso, il calcolo finale dell'indicatore è il risultato del calcolo parziale di ogni indicatore semplice contenuto nella composizione.

Gli indicatori, inoltre, sono classificati in base alla loro dimensione (impatti, efficacia, efficienza e salute). Ogni dimensione, a sua volta, prevede una sottodimensione (detta tipologia), per cui un indicatore in ultima analisi è sempre espresso da una tipologia specifica (ad esempio, un indicatore a dimensione "impatti" e tipologia "sociale" verrà semplicemente identificato con la classificazione di "indicatore di impatto sociale").

Figura 17 - Modello dei dati a livello di indicatori



Integrazione dei Piani a livello di filiera

Per quanto riguarda la modellazione dei dati, nulla cambia per le entità piano e obiettivi rispetto a quanto già illustrato nei precedenti schemi. Essi sono sufficientemente generali per rappresentare sia elementi locali al singolo ente, sia elementi condivisi a livello di filiera. La struttura degli obiettivi, ad esempio, è già dotata di una relazione con sotto-obiettivi, obiettivi impattanti e BES/SDGs, identificabili negli archivi condivisi di filiera. Ciò che cambia è l'implementazione del livello architetturale dei servizi che deve poter comunicare con gli archivi distribuiti, oltre che con quelli locali, ad esempio tramite protocolli HTTP-REST. In questo modo, il layer dei servizi estende le funzionalità di accesso ai dati, dagli archivi locali a quelli distribuiti, grazie all'interfacciamento con il layer di integrazione, come indicato nell'architettura di riferimento di **Figura 1**.

Monitoraggio dei Piani

Analogamente all'integrazione con gli archivi, l'interfaccia utente è in grado di mostrare le performance correnti a livello di ente e di filiera, fare delle comparazioni e visualizzare il Valore Pubblico erogato. Tali informazioni sono memorizzate in strutture che arricchiscono il modello dei dati illustrato in Figura 15 e Figura 16. Sono possibili (e auspicabili) opportune cache persistenti, in particolare per aggregare i dati della filiera. Questo tipo di funzionalità aggiuntiva può essere implementato grazie a un'estensione del livello dei servizi, introducendo funzionalità di notifica automatica ogniqualvolta è disponibile un nuovo dato aggregato (ad esempio un valore aggiornato per il calcolo del Valore Pubblico erogato a livello di uno specifico ente). È altresì possibile introdurre nell'architettura un aggregatore che periodicamente interroghi tutti gli archivi distribuiti per aggiornare queste viste di dati aggregati, ad esempio in occasione delle valutazioni semestrali, oppure su richiesta esplicita dell'utente. La progettazione di dettaglio di queste componenti è demandata ad una futura fase di implementazione del sistema di digitalizzazione dei Piani delle Performance.

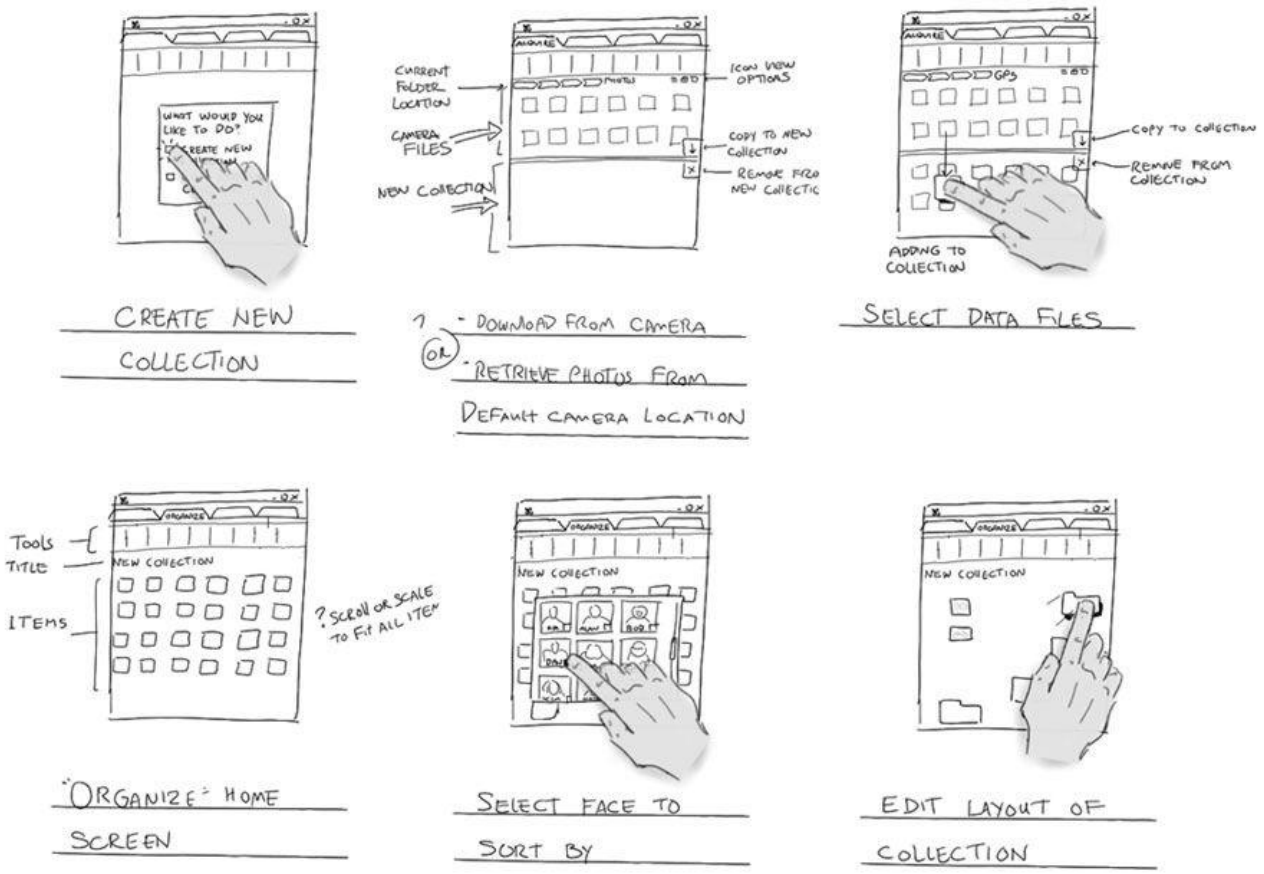
Modello di interazione con l'utente e bozzetti grafici

In questa sezione viene descritta la progettazione dell'interazione con l'utente di un ipotetico prototipo di sistema informatico di supporto alla gestione dei Piani di Performance digitalizzati finalizzata al monitoraggio e alla misura del Valore Pubblico erogato in ottica di filiera. Le schermate illustrate sono a bassa fedeltà, come è tipico nella fase prototipale di ideazione di un prodotto. Lo scopo di tali bozzetti non è tanto quello di fornire una specifica precisa indirizzata allo sviluppatore finale (quello sarà il compito dei grafici che raffineranno il presente lavoro), quanto piuttosto di illustrare la visione del sistema attraverso una sorta di *proof of concept*.

La tecnica dei bozzetti grafici per modellare l'interazione con l'utente

Allo scopo di mostrare come l'utente finale può interagire con il sistema che permette la gestione del Piano delle Performance digitale sono stati realizzati dei bozzetti di interfaccia grafica per gli scenari (casi d'uso) più significativi. La tecnica dei bozzetti si basa sul disegno di alcune parti "interessanti" dell'interfaccia utente di un sistema software, con lo scopo di far intuire meglio le funzionalità fornite e come l'utente può interagire con il sistema per portare a termine determinate operazioni. I bozzetti, come nella figura esemplificativa qui riportata (Figura 18), possono essere annotati con del testo, con delle vignette, o semplicemente "narrati" come nel presente documento.

Figura 18 - La tecnica dei bozzetti grafici per il disegno dell'interazione con l'utente

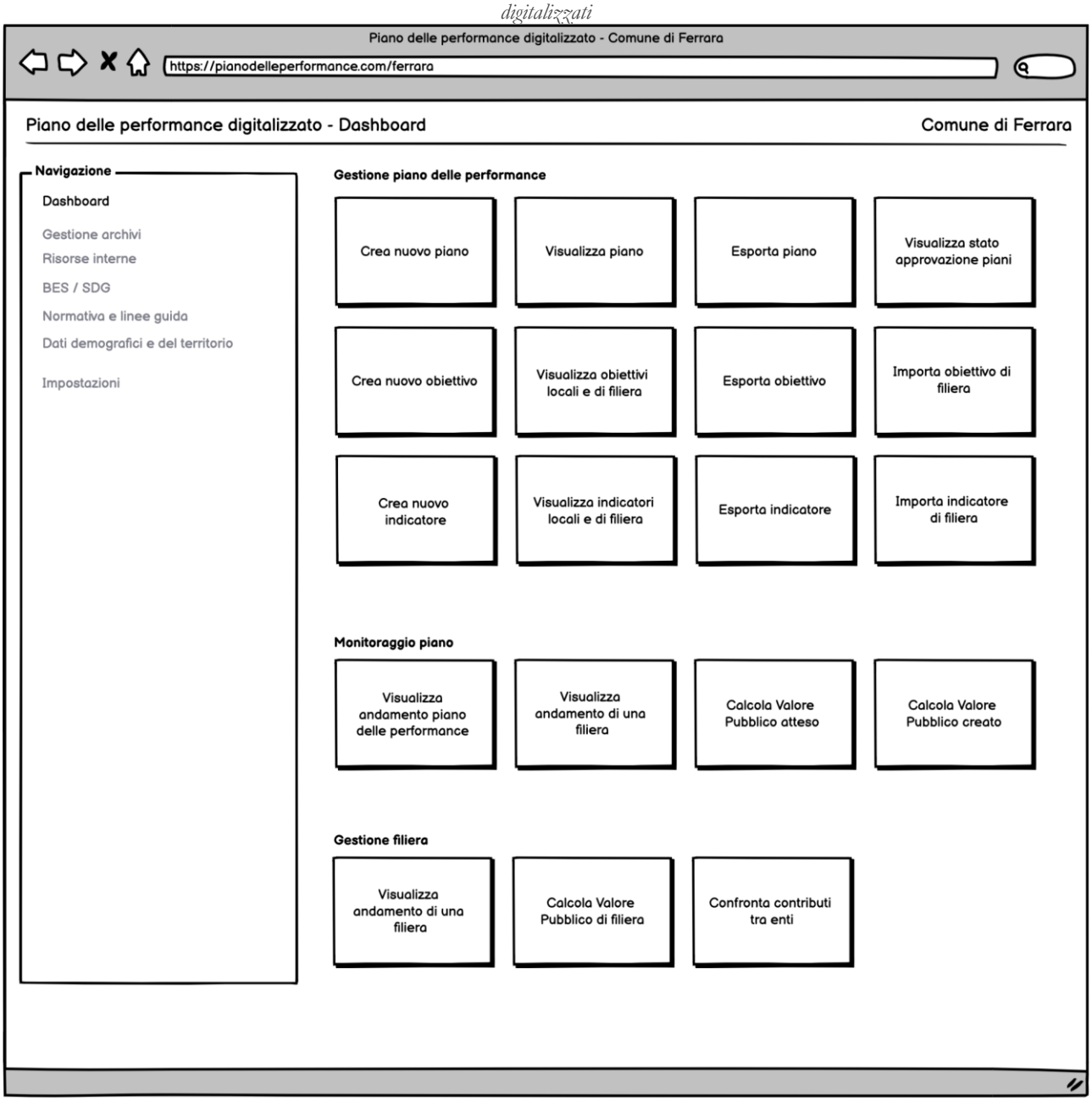


I bozzetti realizzati non sono esaustivi, sia in termini delle funzionalità del sistema, sia in termini dei tettagli progettuali che caratterizzano ciascuna schermata. Essi hanno invece l'obiettivo di trasmettere al lettore il funzionamento dei flussi di lavoro principali fissando l'attenzione sui "passaggi" più caratterizzanti.

La dashboard iniziale

La dashboard iniziale (illustrata in Figura 19) rappresenta la schermata principale e conseguentemente il punto di partenza di utilizzo del sistema. Tramite la dashboard è possibile accedere rapidamente alle principali funzionalità del sistema secondo la strutturazione riportata in seguito.

Figura 19 - Dashboard iniziale per la gestione dei Piani delle Performance digitalizzati



La dashboard sopra riportata permette all'utente una rapida navigazione tra le principali funzionalità del sistema riportate in figura come pulsanti rettangolari cliccabili. Essa è suddivisa in due parti:

- un menù di navigazione nella porzione di sinistra, e
- un insieme di pulsanti nella porzione di destra, organizzati per raggruppamenti funzionali.

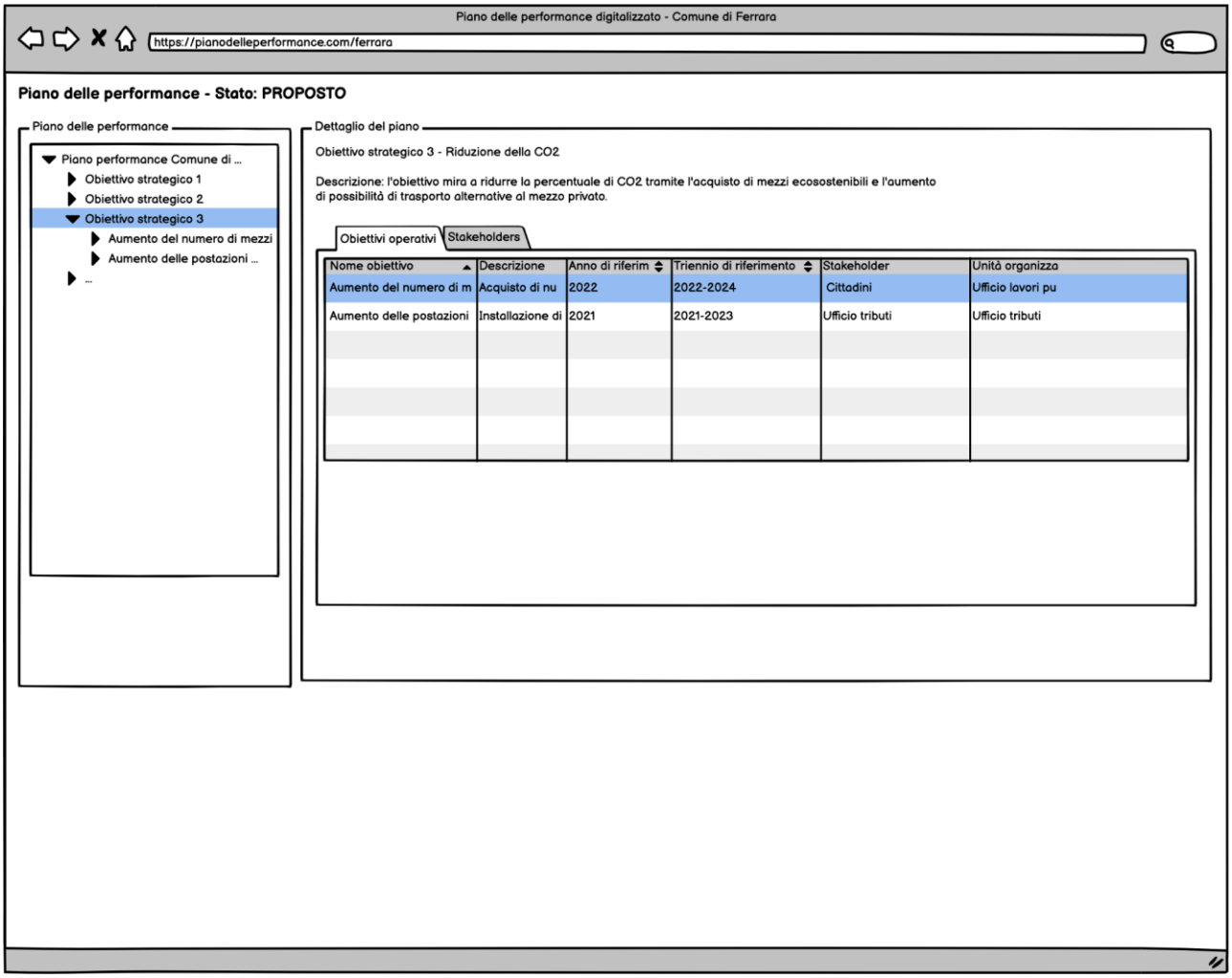
Nel bozzetto grafico si possono distinguere, in particolare, 3 gruppi funzionali: Gestione piano delle performance, Monitoraggio piano e Gestione filiera. Questi gruppi permettono all'utente del sistema di avere una visione panoramica delle funzionalità accessibili al fine di facilitare l'utilizzo e fornire un buon livello di user experience.

Il menù di navigazione permette di visualizzare tutte le funzionalità relative a una determinata area operativa del sistema. Selezionando la voce: "Gestione archivi" del menù, ad esempio, sarà possibile esplorare i database connessi al sistema e gestire la connessione di nuovi e modificare quelle presenti, mentre selezionando "Normative e linee guida" si accederà alla documentazione di progetto, ai documenti normativi, alle linee guida, e così via. Si tratta di aree tematiche di interesse dei vari stakeholder che trovano un punto di aggregazione comodo nella dashboard per fungere, in questo caso, anche da portale documentale, oltre che da pannello di controllo.

Creazione e visualizzazione di un Piano delle Performance

La creazione di un nuovo Piano delle Performance può essere avviata partendo dalla Dashboard tramite il pulsante "Crea nuovo piano" nel gruppo "Gestione piano delle performance". A questo punto il sistema porterà l'utente in una nuova schermata dove sarà possibile visualizzare la gerarchia del piano editando obiettivi, stakeholders e visualizzare informazioni riassuntive, così come rappresentate in Figura 20.

Figura 20 – Visualizzazione del Piano della Performance



La schermata sopra riportata rappresenta la fase di visualizzazione di un Piano delle Performance attualmente proposto. L'interfaccia mostra una suddivisione dell'area di lavoro in 2 parti secondo lo schema classico "Master-Detail". A sinistra (il "Master") viene riportato lo schema gerarchico del piano mentre a destra (il "Detail") si

possono osservare le informazioni riguardanti l'obiettivo selezionato nella gerarchia del piano. Nell'esempio in Figura 19 l'utente ha selezionato l'Obiettivo strategico 3 (a destra). Il sistema provvede quindi a mostrare i dettagli dell'obiettivo selezionato (a sinistra) insieme ad alcune informazioni riassuntive riguardanti i sotto-obiettivi di cui è composto. Nello specifico caso illustrato in figura, l'Obiettivo strategico 3 è collegato è dipendente da 2 sotto-obiettivi di tipo Operativo riportati in tabella. Se l'utente successivamente volesse vedere i dettagli dei sotto-obiettivi relativi all'Obiettivo strategico 3 gli basterebbe espandere la gerarchia e selezionare il sotto-obiettivo per consultarne i dettagli allo stesso modo.

Creazione di un obiettivo e collegamento con gli obiettivi di filiera

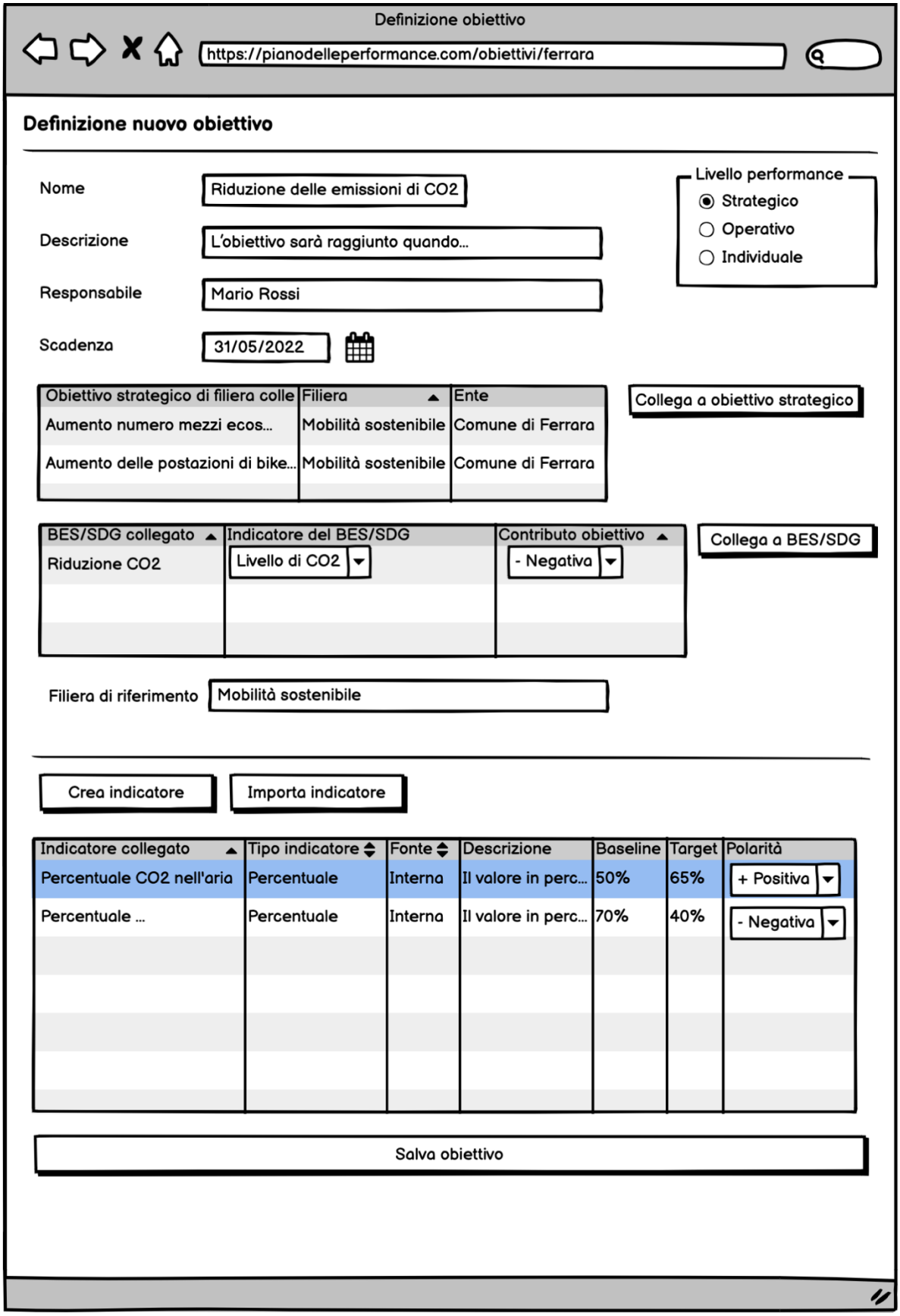
Il processo di creazione di un nuovo obiettivo è avviabile a partire dal corrispondente pulsante sulla dashboard. Una volta cliccato tale pulsante l'utente sarà portato in una schermata dove una volta compilati i campi apparirà una visualizzazione simile a quella riportata in Figura 21. La definizione di un nuovo obiettivo è da intendersi incrementale, ossia l'interfaccia evolverà aggiungendo campi e altri elementi man mano che sono completati e riempiti quelli precedenti. Inizialmente è necessario dare un nome all'obiettivo che si sta definendo. Nell'esempio riportato (Figura 21) tale nome è "Riduzione della CO2". Una volta impostato il nome, si passa alla definizione della descrizione generale dell'obiettivo e alla designazione di un responsabile. A completare questa prima parte di configurazione dell'obiettivo, è necessario selezionare una tipologia tra le 3 possibili tipologie di obiettivi (Strategico, Operativo e Individuale), e impostare una scadenza al termine della quale ci si aspetta di aver soddisfatto l'obiettivo stesso.

Una volta terminato l'inserimento di queste informazioni di base sarà possibile specificare la filiera di appartenenza e quali obiettivi, BES o SDGs (già definiti e presenti nel sistema, a livello locale oppure a livello distribuito nella filiera di riferimento) impattano sul raggiungimento dell'obiettivo in fase di definizione. Facendo riferimento alla prima tabella riportata nella parte centrale del bozzetto grafico, la relazione illustrata nelle sue righe va letta a scopo esemplificativo in questo modo (con riferimento alla prima riga della tabella):

> *l'obiettivo strategico "Aumento numero mezzi ecosostenibili" appartenente alla filiera denominata "Mobilità Sostenibile" impatta sull'omonimo obiettivo "Riduzione delle emissioni di CO2" che è in fase di definizione.*

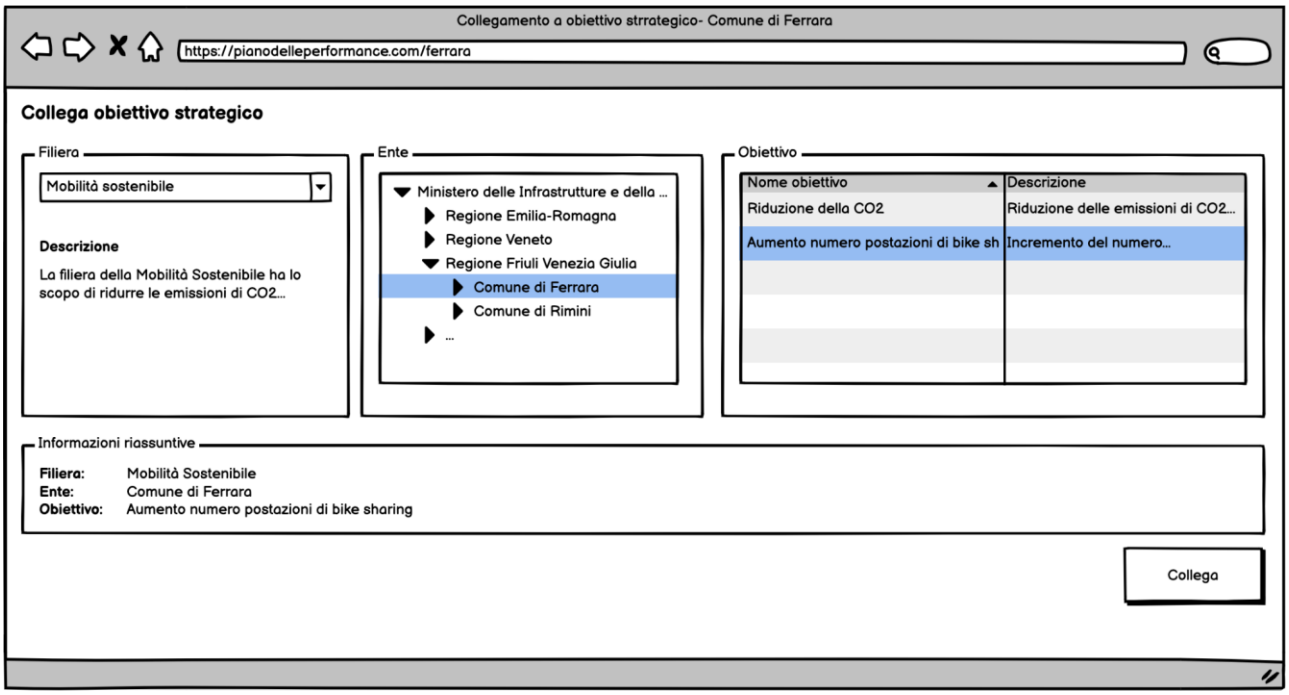
Per la seconda tabella, riportata immediatamente sotto la precedente, la relazione descritta è analoga con la differenza che non collega un obiettivo impattante all'obiettivo corrente, bensì collega quest'ultimo a un BES/SDG, indicando che il soddisfacimento dell'obiettivo va nella stessa direzione del BES/SDG, decretandone una sinergia. Il collegamento con altri obiettivi e con i BES/SDGs è inizializzato dall'utente tramite i pulsanti "Collega a obiettivo strategico" e "Collega a BES/SDG". Una volta che l'utente clicca sul pulsante corrispondente si aprirà una schermata dalla quale è possibile selezionare l'elemento da collegare. È qui interessante notare come queste funzionalità, di fatto, mostrino la definizione degli obiettivi alla filiera di riferimento, poiché attraverso opportuni filtri (il nome della filiera, il nome dell'ente di filiera selezionato, il fatto che si stanno cercando altri obiettivi già inseriti nella filiera) è possibile accedere a parti di Piani delle Performance digitalizzati sia a livello di filiera orizzontale, sia a quello di filiera verticale.

Figura 21 - Definizione di un nuovo obiettivo strategico



La schermata di Figura 22 illustra un esempio di navigazione sui piani presenti nella filiera alla ricerca di obiettivi strategicii da collegare a quello in corso di definizione.

Figura 22 - Definizione di un nuovo obiettivo strategico



Per poter collegare un obiettivo l'utente deve prima selezionare la filiera a cui questo appartiene, successivamente l'Ente e poi selezionare l'obiettivo da collegare tra quelli disponibili nel sistema. Il collegamento di un BES/SDG è analogo a quello visto in precedenza con minime variazioni nei nomi utilizzati.

Terminato quindi il collegamento tra BES/SDGs e obiettivi impattanti, è necessario specificare quali sono gli indicatori che misurano il raggiungimento dell'obiettivo che l'utente sta definendo. Questo collegamento è rappresentato da un'altra tabella, illustrata nella porzione inferiore di Figura 20, dove per ogni indicatore collegato devono essere specificati la baseline, il target e la polarità (oltre a tipologia, fonte e descrizione). Una volta completato questo ultimo passaggio sarà possibile salvare il nuovo obiettivo e renderlo così disponibile all'interno del sistema e aggiungerlo a un Piano delle Performance.

Importazione e clonazione degli obiettivi della filiera

L'importazione di un obiettivo di filiera riguarda l'aggiunta di un obiettivo ad un Piano delle Performance, mentre la clonazione riguarda la definizione di un nuovo obiettivo a partire da uno esistente utilizzato come modello. Le schermate di seguito riportate corrispondono rispettivamente all'importazione (Figura 23) e alla clonazione di un obiettivo (Figura 24). Quando un obiettivo viene clonato il sistema porta l'utente ad una schermata simile a quella rappresentata in Figura 22. In questa schermata i campi editabili sono precompilati con i dati dell'obiettivo di partenza e l'utente è libero di modificarli per poter definire un nuovo obiettivo (Figura 24).

Figura 23 - Importazione di un obiettivo definito a livello di filiera

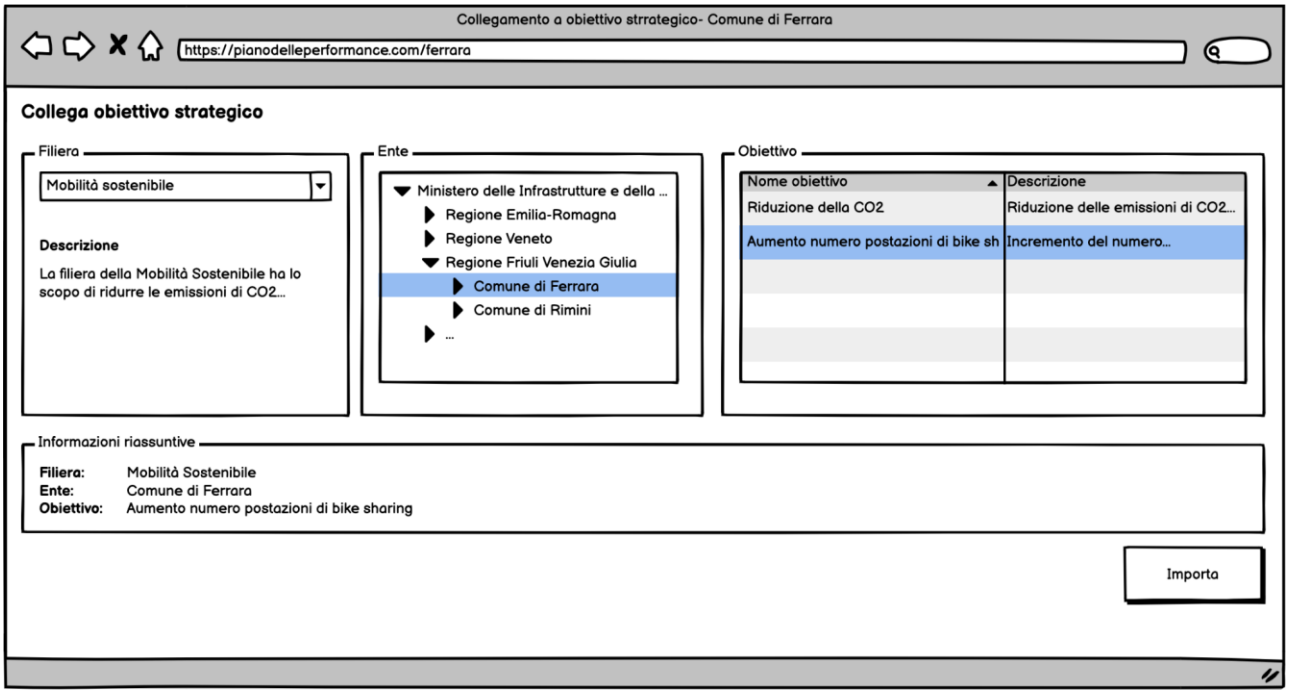
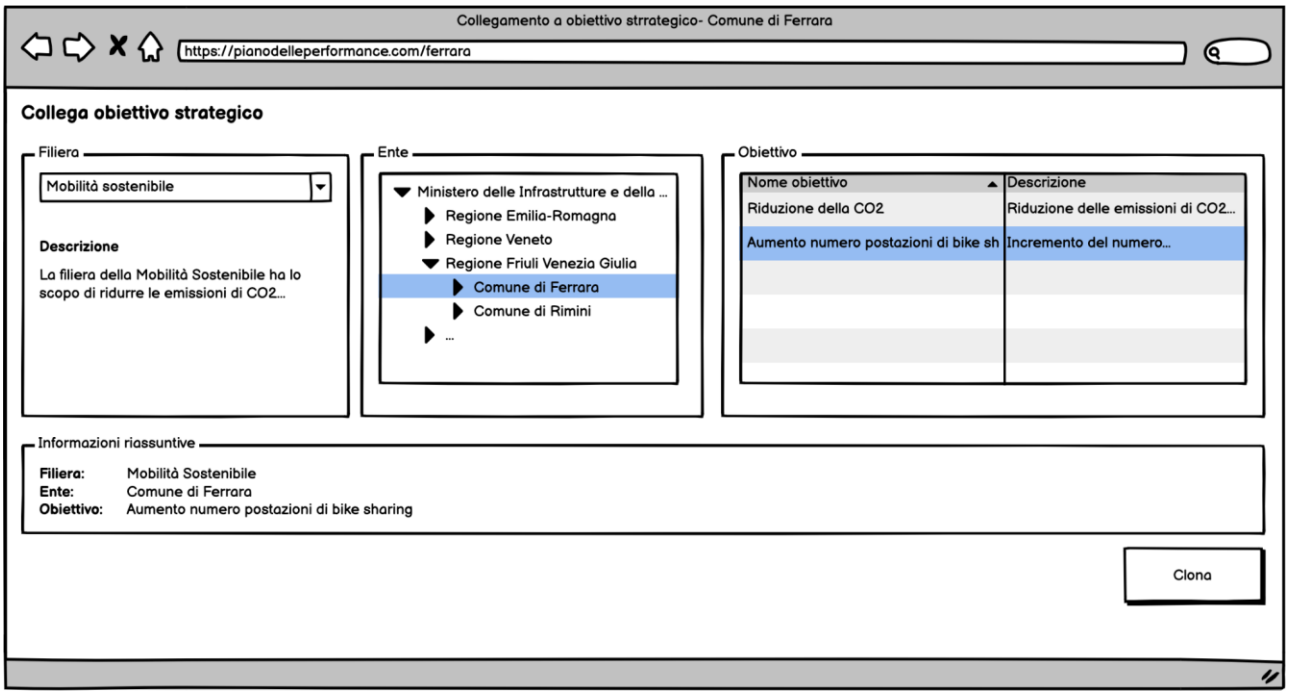


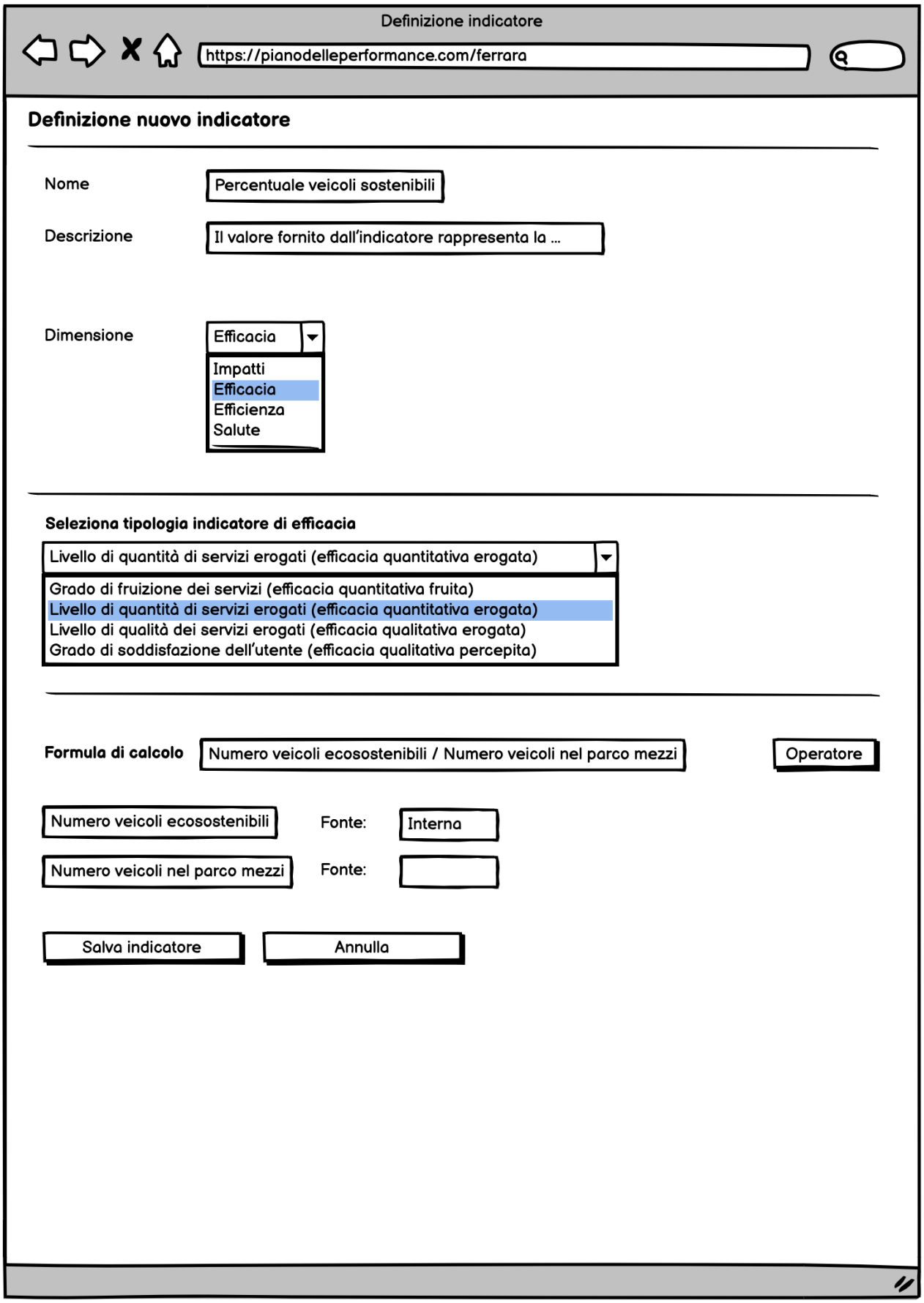
Figura 24 - Clonazione di un obiettivo definito a livello di filiera



Definizione degli indicatori

Come per gli obiettivi e la creazione del piano, l'utente può accedere al flusso di creazione di un nuovo indicatore a partire dalla dashboard (Figura 25) tramite il pulsante "Crea nuovo indicatore". Come per la creazione di un nuovo obiettivo viene sotto riportata una schermata dove il processo di definizione dell'indicatore è praticamente completato. Similmente alla creazione di un obiettivo, anche la definizione di un nuovo indicatore è incrementale.

Figura 25 - Definizione di un nuovo indicatore



Inizialmente l'utente deve assegnare un nome all'indicatore, una descrizione, una dimensione tra le 4 disponibili e successivamente selezionare una tipologia (che dipende dalla dimensione precedentemente selezionata). Il passo successivo è quello di definire una formula di calcolo per calcolare il valore dell'indicatore. La formula è definita manualmente dall'utente il quale può costruirla incrementalmente aggiungendo fonti dati e operatori. Se una fonte dati è già presente nell'archivio del sistema quando l'utente inizia a scriverne il nome nel campo della formula ci sarà un suggerimento di auto-completamento. In caso contrario l'utente definirà in-place (nella schermata di definizione dell'indicatore stesso) una nuova fonte dati specificando il nome e la fonte (come si può notare per la seconda fonte il cui nome è "Numero veicoli nel parco mezzi").

Una volta terminata la definizione della formula di calcolo, l'indicatore può essere salvato e utilizzabile nel sistema.

Monitoraggio del piano a livello locale e a livello di filiera e calcolo del Valore Pubblico erogato

La parte più complessa e interessante per il sistema è rappresentata dal monitoraggio del Piano delle Performance e dal monitoraggio della filiera, rispettivamente le sezioni "Monitoraggio piano" e "Gestione filiera" identificabili in Figura 26.

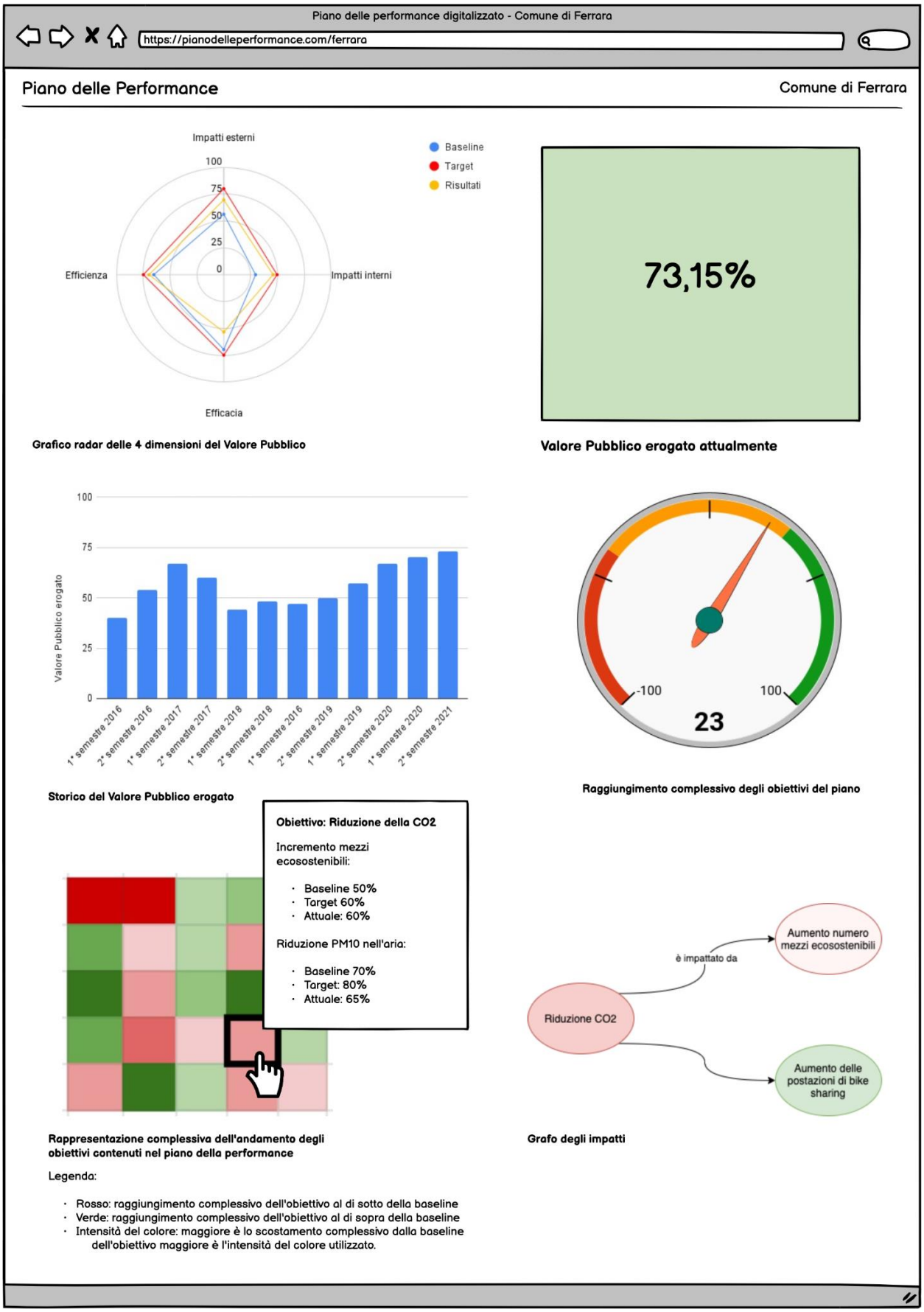
Per mostrare come il sistema può rappresentare questi processi sono state realizzate alcune schermate che spaziano dalla visualizzazione del piano delle performance di un singolo comune con particolare attenzione alla visualizzazione dell'andamento del piano nei confronti degli obiettivi che lo compongono fino alla visualizzazione dell'andamento dell'intera filiera nel tempo con zoom su regioni e comuni che ne sono coinvolti.

La schermata sotto riportata mostra un esempio di monitoraggio delle performance a livello locale e più precisamente mostra come potrebbe apparire l'andamento del piano rispetto al Comune di Ferrara. L'interfaccia è rappresentata da più grafici e ognuno rappresenta una sfaccettatura dell'andamento del Piano delle Performance nel tempo del Comune considerato. Il grafico radar (in alto a sinistra) mostra il livello di raggiungimento delle performance del Comune rispetto alle 4 dimensioni del Valore Pubblico, mentre il riquadro in alto a destra rappresenta il Valore Pubblico attualmente erogato con uno sfondo verde perché è maggiore di quello erogato nel periodo temporale precedente (viceversa se il Valore Pubblico attualmente erogato fosse stato inferiore a quello erogato nel periodo precedente lo sfondo sarebbe stato rosso).

Al centro a sinistra troviamo un istogramma che indica per ogni periodo (l'utente potrebbe comunque selezionare periodi più brevi o più lunghi in caso di necessità) il Valore Pubblico erogato, mentre a destra di questo si trova un indicatore che fornisce informazioni circa il raggiungimento complessivo degli obiettivi del piano.

Dato che ogni obiettivo del piano è misurato da uno o più indicatori e ogni indicatore ha una baseline, target e valore attualmente misurato si può avere che il progresso di un obiettivo è negativo, ossia invece di avvicinarsi al raggiungimento di quest'ultimo ci si allontani. Per questo motivo il grafico a destra, chiamato "Raggiungimento complessivo degli obiettivi del piano" ha una zona verde, una rossa e una gialla.

Figura 26 - Monitoraggio del Piano delle performance esemplificato nel caso del Comune di Ferrara



Ad esempio. se nel complesso degli obiettivi del piano ci si trova più vicini al target, ì la lancetta si sposterà verso il 100 che indica un aumento del Valore Pubblico attualmente erogato, mentre in caso contrario ciò che sta accadendo è che si sta "consumando" Valore Pubblico. Pertanto, la lancetta tenderà a spostarsi verso la zona rossa. Quando ogni obiettivo è raggiunto al target la lancetta sarà sul 100, mentre quando ogni obiettivo sarà sotto la baseline si avrà raggiunto il -100.

L'ultimo grafico in basso a sinistra (Figura 26) rappresenta una visualizzazione degli obiettivi in stile "mappa". Questa rappresentazione ha lo scopo di visualizzare a colpo d'occhio tutti gli obiettivi del Piano delle Performance e la colorazione di ogni cella, corrispondente ad uno specifico obiettivo, dipenderà dal valore misurato dagli indicatori di cui questo è composto. Se nel complesso l'obiettivo sta venendo raggiunto (ossia i valori sono sopra la baseline) il colore della cella sarà verde, al contrario il colore sarà rosso con un'intensità che varia in base alla distanza dalla baseline e dal target.

L'ultimo elemento della schermata del Piano delle Performance, in basso a destra, è un Grafo degli impatti che mostra come l'obiettivo selezionato sia in relazione con altri obiettivi. La relazione rappresentata nell'esempio visualizzato è del tipo "è impattato da", ossia Riduzione della CO2 è impattato da "Aumento numero mezzi ecosostenibili" e "Aumento delle postazioni di bike sharing" (la colorazione degli obiettivi presenti nel grafo segue le regole viste in precedenza).

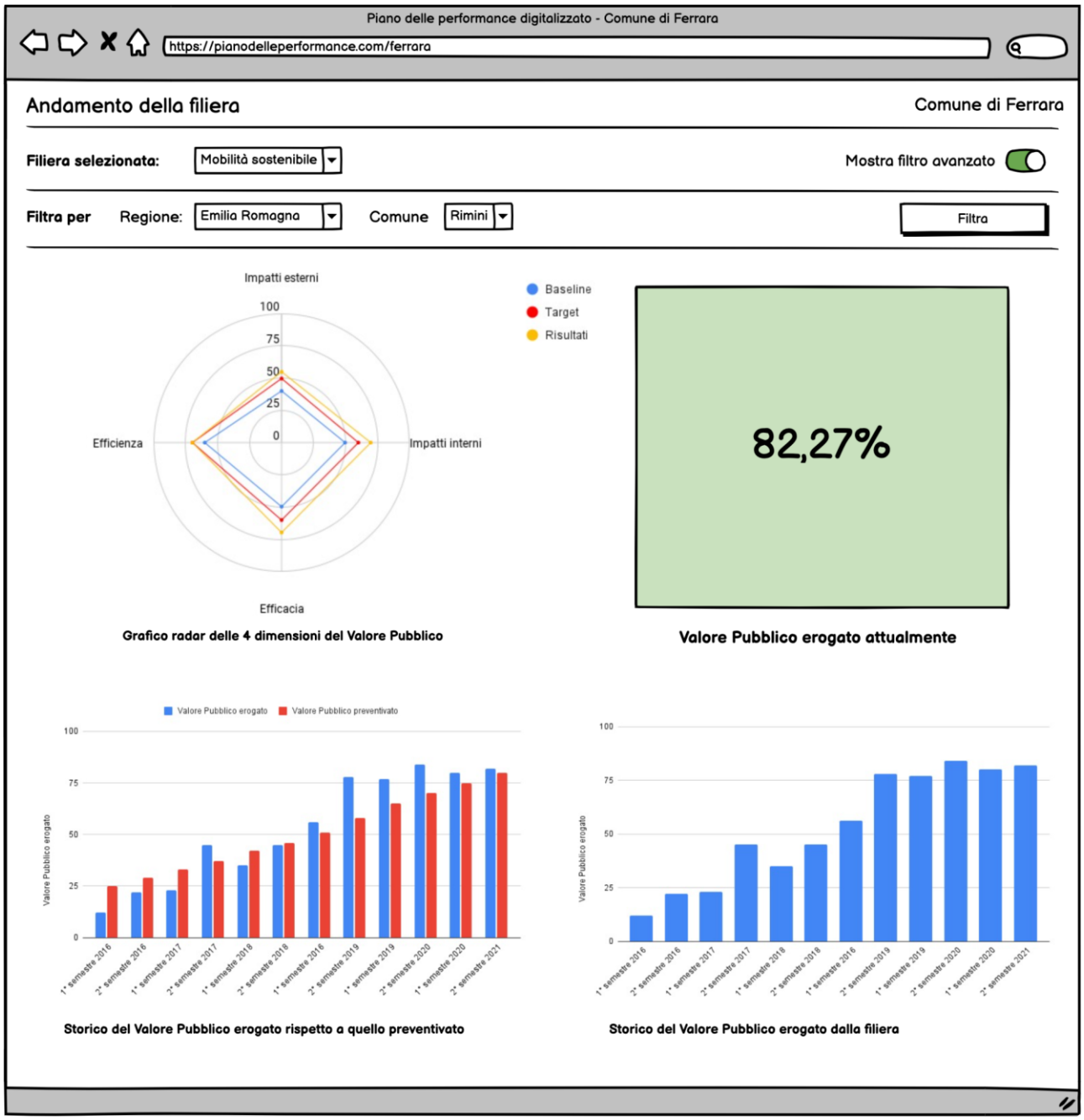
Il monitoraggio della filiera è accessibile dalla dashboard tramite i pulsanti presenti nella sezione "Gestione filiera". La schermata più rappresentativa del processo di monitoraggio, riportata in seguito in Figura 26, può essere acceduta cliccando nella dashboard il pulsante "Visualizza andamento di una filiera".

Analogamente a quanto visto in Figura 26, anche per la filiera è possibile ottenere il grafico a radar dell'andamento della performance rispetto alle 4 dimensioni del Valore Pubblico, l'attuale Valore Pubblico erogato rispetto al periodo precedente e l'istogramma del Valore Pubblico erogato nel tempo. L'unica differenza è che in questa schermata è presente un ulteriore grafico. Tale grafico, come si può dedurre dal titolo "Storico del Valore Pubblico erogato rispetto a quello preventivato" è un diagramma a barre di confronto tra il Valore Pubblico erogato e quello preventivato, che permette all'utente di capire se ci sono discrepanze consistenti o meno nella pianificazione e nel raggiungimento degli obiettivi preposti.

Nel caso in cui si volesse andare ad indagare il contributo di una regione specifica o di un comune specifico rispetto ad una determinata filiera basterà, dopo aver selezionato la filiera interessata, attivare il filtro avanzato tramite il pulsante in alto a destra "Mostra filtro avanzato" come si può notare in seguito (Figura 27) (**Figura 24**).

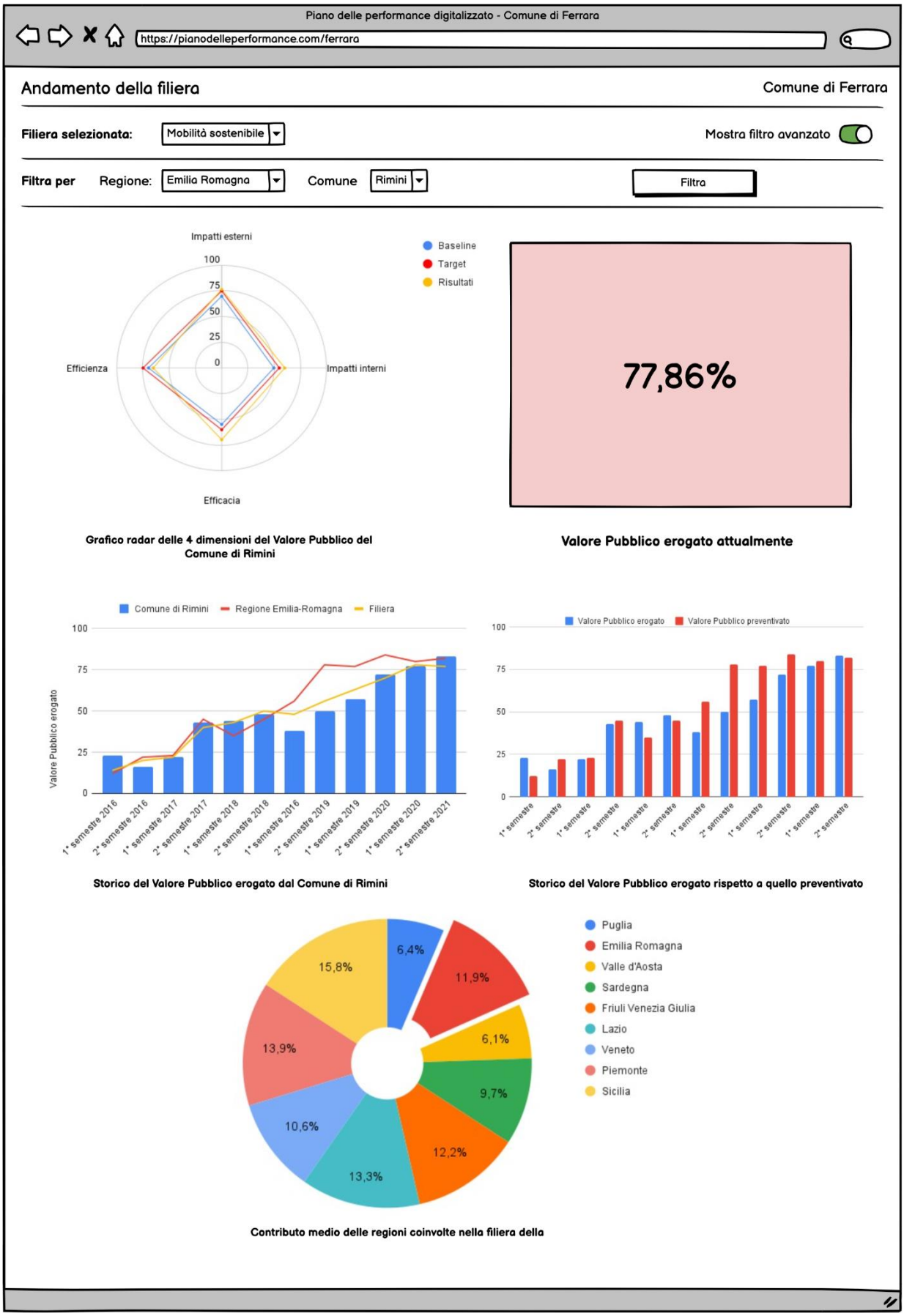
Una volta impostato la regione e il comune da ispezionare (nel caso in cui si selezioni solo la regione saranno visualizzati dati relativi solo a quest'ultima e saranno presentati come media tra i valori dei comuni ad essa appartenenti) cliccando tramite il pulsante filtra sarà possibile spostare l'attenzione del sistema sul comune selezionato il quale riporterà i dati tramite un'interfaccia simile a quella nella schermata sottostante (si veda la **Figura 25**).

Figura 27 - Attivazione del filtro che seleziona il monitoraggio della filiera Mobilità Sostenibile



Una volta applicato il filtro con parametri regione= "Emilia-Romagna" e comune= "Rimini" il sistema riporterà dei dati localizzati all'ente locale richiesto. Come visto in precedenza, anche per il comune sono presenti il grafico radar, il Valore Pubblico erogato attualmente (questa volta con sfondo rosso in quanto inferiore a quello erogato nel semestre precedente), il grafico di confronto tra Valore Pubblico erogato e preventivato e l'istogramma del Valore Pubblico erogato per semestre con aggiunte 2 informazioni sotto forma di linee spezzate: il Valore Pubblico medio erogato dalla regione Emilia-Romagna (media tra i valori dei comuni appartenenti) e il Valore Pubblico medio delle regioni della filiera della Mobilità Sostenibile (lo stesso andamento ritrovato negli istogrammi di Figura 26 e Figura 27). Questa schermata presenta inoltre un ulteriore a torta che mostra, per ogni regione, il contributo medio apportato alla filiera della Mobilità Sostenibile da ogni regione con particolare attenzione a quella selezionata (Emilia-Romagna).

Figura 28 - Zoom sul comune della filiera delle Mobilità Sostenibile



Parte terza: verso il Piano Integrato Unico

La parte terza del prodotto della ricerca, parte dalla lettura dell'art. 6 del DL 80/2021, convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113 e formula una proposta metodologica finalizzata a favorire un pieno sfruttamento dell'opportunità di miglioramento della qualità programmatica scaturente dall'iniziativa legislativa di integrazione tra le diverse prospettive programmatiche e, quindi, tra i piani esistenti, con l'orizzonte finale della digitalizzazione del Piano Integrato Unico.

INDICE

1) DECRETO-LEGGE 9 GIUGNO 2021, N. 80, ART. 6, CONVERTITO CON MODIFICAZIONI DALLA L. 6 AGOSTO 2021, N. 113

2) PERCHÉ IL PIANO INTEGRATO UNICO?

3) COSA È e COSA CONTIENE IL PIANO INTEGRATO UNICO?

4) QUALI PIANI ASSORBIRE NEL PIANO INTEGRATO UNICO?

5) COME È STRUTTURATO IL PIANO INTEGRATO UNICO?

- 5.1) COME È STRUTTURATO L'INDICE?
- 5.2) COME È STRUTTURATA LA MAPPA PROGETTUALE?
- 5.3) COME È STRUTTURATA LA SCHEDA PROGETTI?
- 5.4) COME PROGRAMMARE E RAPPRESENTARE IL VALORE PUBBLICO?
- 5.5) COME PROGRAMMARE LE STRATEGIE PER LA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO?
- 5.6) COME PROGRAMMARE LE PERFORMANCE?
- 5.7) COME PROGRAMMARE LE MISURE DI GESTIONE DEI RISCHI?
- 5.8) COME PROGRAMMARE LE AZIONI DI CURA DELLA SALUTE DELLE RISORSE DELL'ENTE?

6) QUALI CONTENUTI BASE E QUALI CONTENUTI AGGIUNTIVI DEL PIANO INTEGRATO UNICO?

7) QUALE FORMA DOVREBBE AVERE È IL PIANO INTEGRATO UNICO?

8) CHI DOVREBBE PARTECIPARE ALLA PREDISPOSIZIONE DEL PIANO INTEGRATO UNICO?

9) QUANDO PREDISPORRE, APPROVARE, PUBBLICARE, AGGIORNARE E RENDICONTARE IL PIANO INTEGRATO UNICO?

10) DOVE FAR LEVA PER FAR FUNZIONARE IL PIANO INTEGRATO UNICO (LE CONDIZIONI ABILITANTI)?

1) DECRETO-LEGGE 9 GIUGNO 2021, N. 80, ART. 6, CONVERTITO CON MODIFICAZIONI DALLA L. 6 AGOSTO 2021, N. 113

Piano integrato di attività e organizzazione

1. Per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, **le pubbliche amministrazioni**, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, **con più di cinquanta dipendenti, entro il *31 gennaio di ogni anno,*** adottano il **Piano integrato di attività e organizzazione**, di seguito denominato Piano, nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e della legge 6 novembre 2012, n. 190.

2. Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:

   a) gli **obiettivi programmatici e strategici della performance** secondo i principi e criteri direttivi *((di cui all'articolo 10 del decreto))* legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 *((, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa))*;

   b) la **strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo**, anche mediante il ricorso al **lavoro agile**, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati *((ai processi di **pianificazione secondo le logiche del project management**,))* al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;

   c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili *((al pian**o triennale dei fabbisogni di personale**, di cui all'articolo 6))* del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b) *((, assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali))*;

   d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena **trasparenza** *((dei risultati))* dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi *((in materia di **contrasto alla corruzione**)) ((, secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e in conformità agli indirizzi adottati dall'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) con il Piano nazionale anticorruzione))*;

   e) **l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare** ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;

   f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la **piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale**, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

   g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della **parità di genere**, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

3. Il Piano definisce le **modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfa**zione *((degli utenti stessi))* mediante gli strumenti di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, *((nonché' le modalità di monitoraggio))* dei procedimenti attivati ai sensi del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198.

4. Le PA di cui al comma 1 del presente articolo pubblicano il Piano e i relativi aggiornamenti **entro il 31 *((gennaio))* di ogni anno *((nel proprio sito internet istituzionale e li inviano))* al DFP della PCM per la pubblicazione sul relativo portale**.

5. **Entro *((centoventi giorni))*** dall'entrata in vigore del presente decreto, **con uno o più decreti del Presidente della Repubblica**, adottati ai sensi dell'articolo 17, comma 2, della legge 23 agosto 1988, n. 400, previa intesa in sede di Conferenza unificata *((, ai sensi dell'articolo 9))*, comma 2, del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, **sono individuati e abrogati gli adempimenti relativi ai piani assorbiti da quello di cui al presente articolo.**
6. Entro il medesimo termine di cui al *((comma 5))*, il DFP della PCM **previa intesa in sede di Conferenza unificata** *((, ai sensi dell'articolo 9))*, comma 2, del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, adotta un **Piano tipo**, quale strumento di supporto alle amministrazioni di cui al comma 1. Nel Piano tipo sono definite **modalità semplificate per l'adozione del Piano di cui al comma 1 da parte delle amministrazioni con meno di cinquanta dipendenti.**
7. In caso di **mancata adozione del Piano** trovano applicazione le sanzioni di cui all'articolo 10, comma 5, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ferme restando quelle previste dall'articolo 19, comma 5, lettera b), del *((decreto-legge 24 giugno 2014))*, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114.
8. All'attuazione delle disposizioni di cui al presente articolo le amministrazioni interessate provvedono con le risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente. *((**Gli enti locali con meno di 15.000 abitanti** provvedono al monitoraggio dell'attuazione del presente articolo e al monitoraggio delle performance organizzative anche attraverso l'individuazione di un **ufficio associato** tra quelli esistenti in ambito provinciale o metropolitano, secondo le indicazioni delle Assemblee dei sindaci o delle Conferenze metropolitane))*

2) PERCHÉ IL PIANO INTEGRATO UNICO?

Il **Piano Integrato Unico** (**PIU o +**) intende aggiungere **+ Valore alla vita dei cittadini**, rispondendo sia a diverse esigenze e criticità del passato, sia a diverse opportunità del futuro:

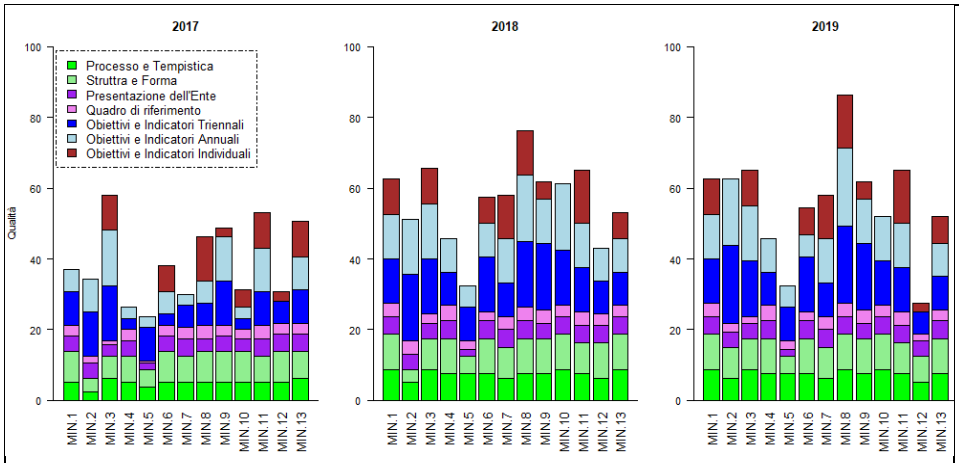
– burocrazia per i dipendenti e per i cittadini e le imprese

Il Piano Integrato Unico risponde ad una sentitissima ***esigenza di semplificazione nelle PA***: i doppi inserimenti della stessa informazione in diversi documenti, le sovrapposizioni e i cortocircuiti informativi tra gli stessi sono vissuti dai dipendenti pubblici come un fardello adempimentale oramai insopportabile e una zavorra per qualsiasi buon progetto di miglioramento delle PA. La farraginosità e i tempi lunghissimi degli adempimenti per fruire di alcuni servizi sono spesso un ostacolo al miglioramento del benessere di cittadini e imprese.

+ qualità programmatica per le PA

Il Piano Integrato Unico risponde ad un ***grave deficit di programmazione delle PA***: diverse ricerche scientifiche attestano una strutturale difficoltà di programmare e comunicare obiettivi e indicatori di performance organizzativa e, soprattutto, di impatto; la "qualità programmatica" di un piano è commisurata alla sua capacità di guidare e raccontare, sia al personale dell'amministrazione che ai cittadini e alle imprese: la direzione perseguita, le risorse da utilizzare, la strada da percorrere, i tempi e le modalità per percorrerla, ma anche i rischi da contenere per non vanificare gli sforzi posti in essere. Il grafico (CNEL 2020, p. 257-287) mostra che la leggera tendenza di miglioramento della qualità programmatica dei Ministeri tra i cicli 2017, 2018 e 2019 trova il suo punto di debolezza nella scarsa qualità degli obiettivi e degli indicatori. Il grafico mostra anche la bassa resilienza programmatica dei Ministeri, intesa quale capacità di riprogrammazione, durante la pandemia da COVID-19 nell'anno 2020.

Grafico 1 - La qualità programmatica (tra i cicli 2017-2018-2019) e la resilienza programmatica (nel ciclo 2020) dei Ministeri



2020	
Ministero	***% Resilienza Programmatica***
D1	***0%*** (29.01.2020)
MIN.11	***0%*** (30.01.2020)
MIN.9	***0%*** (31.01.2020)
MIN.3	***0%*** (18.02.2020)
MIN.5	***0%*** (11.03.2020)
MIN.7	***25%*** (24.03.2020)
MIN.2	***45%*** (03.07.2020)
MIN.4	***55%*** (27.07.2020)
MIN.8	***60%*** (30.07.2020)
MIN.13	***75%*** (31.08.2020)
MIN.14	***35%*** (06.11.2020)
MIN.12	***50%*** (23.12.2020)

+ velocità, quantità e qualità dei servizi → + benessere per cittadini e imprese

Il Piano Integrato Unico risponde all'opportunità di ***polarizzare gli sforzi programmatici verso*** una priorità storica per il nostro Paese, quale il buon utilizzo dei finanziamenti del ***Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza***: non esistono diversi futuri a seconda della prospettiva di osservazione (quello delle performance, quello dei rischi, quello dello smart working, ecc.) ma un futuro da programmare in modo integrato verso l'**orizzonte unico della generazione di Valore Pubblico**: quando dopo il 2026 chiederemo ai cittadini, alle imprese e ai vari stakeholders "*come è andato il PNRR*?", non dobbiamo illuderci che la loro risposta sarà "*siamo contenti perché è stato speso il 100% dei fondi a disposizione per le PA*"; occorre lavorare affinché la risposta sia "**siamo contenti perché sono *migliorati i tempi, la quantità e la qualità dei servizi delle PA* e, di conseguenza, si è generato *+ benessere***".

3) COSA È e COSA CONTIENE IL PIANO INTEGRATO UNICO?

Il PIU (o +) è un Piano Integrato tra le diverse prospettive programmatiche strategiche e operative verso l'orizzonte **Unico** della generazione di **+ Valore Pubblico**

Il **+** è uno **strumento di guida sia delle strategie triennali che della gestione annuale** verso la generazione di Valore Pubblico laddove contenga, in forma integrata, almeno le seguenti previsioni:

- ***VALORE PUBBLICO ATTESO***, inteso come miglioramento del livello di benessere di utenti e stakeholders nelle sue diverse prospettive: economica, sociale, ambientale, sanitaria (*ad es. riduzione delle emissioni di Co_2 per il Ministero delle Infrastrutture e delle Mobilità Sostenibili; sviluppo economico-sociale-ambientale dei territori per le Regione e per i Comuni; sviluppo del tessuto imprenditoriale per le CCIAA, competenze e placement occupazionale degli "alumni" per le Università; miglioramento della salute dei pazienti per gli Ospedali; ecc.*) da generare programmando ***strategie*** misurabili in termini di *impatti*;
- ***PERFORMANCE:***
  - ***obiettivi*** *(operativi o gestionali) e indicatori di* ***performance organizzativa*** *(efficienza e efficacia) delle unità organizzative*, da realizzare per favorire il raggiungimento delle sopra richiamate strategie di creazione del Valore Pubblico;
  - agli obiettivi andrebbero associate le ***performance individuali*** attese dei Dirigenti (o Responsabili), con focus sui risultati attesi e sui "comportamenti manageriali";
- ***RISCHI***
  - ***misure di gestione dei rischi*** *e indicatori di* ***rischio*** (ad es. in presenza di fenomeni corruttivi, i finanziamenti del PNRR non si tradurrebbero in creazione di valore);
- ***SALUTE DELLE RISORSE dell'ente***, intesa come quantità e qualità delle risorse funzionali al raggiungimento delle performance e al contenimento dei rischi:

Capitale Umano	*Salute organizzativa*	*SVILUPPO ORGANIZZATIVO (FOCUS sul LAVORO AGILE)*
	Salute professionale	*ACCESSI, COMPETENZE, PROGRESSIONI, VALORIZZAZIONE*
	Salute di genere	*PARI OPPORTUNITÀ*
	Salute digitale	*SEMPLIFICAZIONE/DIGITALIZZAZIONE PROCESSI E SERVIZI*
	Salute relazionale	*ACCESSIBILITÀ e PARTECIPAZIONE*
	EVENTUALE Salute economico-finanziaria	*ECONOMICITÀ*

4) QUALI PIANI ASSORBIRE NEL PIANO INTEGRATO UNICO?

Ogni sezione, o sub-sezione, può corrispondere ad uno degli attuali piani previsti per le PA, che pertanto vengono assorbiti con abrogazione dei relativi adempimenti, secondo quanto disposto dall'art. 6, comma 5 del DL n. 80/2021.

Per i contenuti economico-finanziari si prevede una semplice e sintetica riproduzione degli indici più utili a fotografare la salute economico-finanziaria funzionale alla creazione di Valore Pubblico, senza assorbimento o integrazione degli strumenti.

	Principali PIANI DA ASSORBIRE							**PIANO INTEGRATO UNICO+**
Contenuti art. 6 DL 80/2021	**FUNZIONI CENTRALI**	**REGIONI**	**ENTI LOCALI**	**SANITÀ**	**UNIVERSITÀ**	**CCIAA**	**???**	
Monitoraggio degli esiti, inclusi gli impatti sugli utenti (comma 3) **Strategie e impatti**	**PdP**	**DEFR**	**DUP strategico**	**PdP**	**PS PRO3**	**PdP**		**Sezione + VALORE PUBBLICO**
Performance organizzative operative **Performance individuali** attese dei Dirigenti (comma 2, lettera a)	**PdP**	**PdP**	**DUP operativo PEG o PdP**	**PdP**	**Piano Integrato PdP + PTPCT**	**PdP**		**Sezione + PERFORMANCE**
Misure di contenimento dei rischi operativi (focus Anticorruzione) (comma 2, lettera d)	**PTPCT**	**PTPCT**	**PTPCT**	**PTPCT**		**PTPCT**		**Sezione - RISCHI**
								Sezione + SALUTE DELLE RISORSE
STRATEGIA DI GESTIONE DEL CAPITALE UMANO E DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO (comma 2, lettera b)	new	new	new	new	new	new		Salute organizzativa
PROGRAMMAZIONE ORGANIZZATIVA DEL LAVORO AGILE (comma 2, lettera b)	**POLA (alleg. PdP)**	**POLA (alleg. PdP)**	**POLA (alleg. PdP)**	**POLA (alleg. PdP)**	**POLA (alleg. PdP)**	**POLA (alleg. PdP)**		
ACCESSI (comma 2, lettera c)	**PFabbisogno**	**PFabbisogno**	**PFabbisogno**	**PFabbisogno**	**PFabbisogno**	**PFabbisogno**		Salute professionale
COMPETENZE (comma 2, lettera b)	**PFormazione**	**PFormazione**	**PFormazione**	**PFormazione**	**PFormazione**	**PFormazione**		
PROGRESSIONI (comma 2, lettera c)	**PFabbisogno**	**PFabbisogno**	**PFabbisogno**	**PFabbisogno**	**PFabbisogno**	**PFabbisogno**		
VALORIZZAZIONE (comma 2, lettera c)	Contrattazione	Contrattazione	Contrattazione	Contrattazione	Contrattazione	Contrattazione		
PARI OPPORTUNITÀ (comma 2, lettera g)	**PAP (alleg. PdP)**	**PAP (alleg. PdP)**	**PAP (alleg. PdP)**	**PAP (alleg. PdP)**	**PAP (alleg. PdP)**	**PAP (alleg. PdP)**		Salute di genere
SEMPLIFICAZIONE/DIGITALIZZAZIONE PROCESSI E SERVIZI (comma 2, lettera e)	new	new	new	new	new	new		Salute Digitale (processi e servizi)
ACCESSIBILITÀ (comma 2, lettera f) PARTECIPAZIONE	new	new	new	new	new	new		Salute relazionale
ECONOMICITÀ	**BIL; PIRAB** Da riprodurre	**BIL; PIRAB** Da riprodurre	**BIL; PIRAB** Da riprodurre	**BIL**	**BIL**	**BIL; PIRAB** Da riprodurre		(EVENTUALE) Salute Economico-finanziaria

Legenda

PdP: PIANO DELLA PERFORMANCE (art. 10, DLgs 150/2009)

PTPCT: PIANO PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA PROMOZIONE DELLA TRASPARENZA (art. 1, L. 190/2012)

POLA: PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (art. 263 del decreto-legge n. 34 del 2020, convertito con modificazioni dalla legge n. 77 del 2020)

PFabbisogno: PIANO triennale DEL FABBISOGNO DI PERSONALE (Art. 6, c.2, D.Lgs. 165/2001) (Università art. 4 del D.Lgs. 49/2012)

PFormazione: PIANO DI FORMAZIONE DEL PERSONALE (Art. 8, DPR 70/2013) (Università art. 4 del D.Lgs. 49/2012)

PAP: PIANO DELLE AZIONI POSITIVE (art. 48 del decreto legislativo n. 198/2006)

PS: PIANO STRATEGICO UNIVERSITÀ (art. 1, L. D.M. 6/2019)

PRO3: PROGRAMMA TRIENNALE (art. 1 ter, L. 43/2005)

PTD: PIANO DI TRANSIZIONE AL DIGITALE

BIL: BILANCIO PREVISIONALE UNICO (ART. 5 D.Lgs. 18/2012)

PIRAB: PIANO DEGLI INDICATORI ATTESI E DEI RISULTATI DI BILANCIO

Art. 12. Comma 1bis CAD 1-bis. Gli organi di Governo nell'esercizio delle funzioni di indirizzo politico ed in particolare nell'emanazione delle direttive generali per l'attività amministrativa e per la gestione ai sensi del comma 1 dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e le amministrazioni pubbliche nella redazione del piano di performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, dettano disposizioni per l'attuazione delle disposizioni del presente Codice.

5) COME È STRUTTURATO IL PIANO INTEGRATO UNICO?

Il **PIU** va strutturato come un **Piano Integrato** tra le diverse prospettive programmatiche verso l'orizzonte **Unico** della generazione di Valore Pubblico.

Il Piano Integrato Unico deve essere predisposto secondo un modello **TIPO**, obbligatorio per gli **enti con più di 50 dipendenti** ai sensi dell'art. 6, comma 1 del DL n. 80/2021, comprendente dei contenuti base obbligatori per ogni piano di qualsiasi amministrazione prevista dall'art. 1, comma 2 del D.Lgs. 165/2001 (**versione BASE**), con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, al fine di garantire una solidità metodologica minima a tutti i piani.

Per gli **enti con meno di 50 dipendenti** il Piano Integrato Unico può essere predisposto secondo un modello **SEMPLIFICATO**.

Il Piano Integrato Unico può essere predisposto, ad integrazione e non in sostituzione rispetto alla versione BASE, secondo **versioni SPECIFICHE**, ovvero contestualizzabili per comparto e cluster di amministrazioni e che contengono contenuti aggiuntivi:

- già obbligatori le amministrazioni centrali;
- da concordare in conferenza unificata per le Regioni;
- da concordare con UPI per le Province;
- da concordare con ANCI per i Comuni;
- da concordare con ANVUR per le Università e gli Enti Pubblici di Ricerca vigilati dal MUR;
- da concordare con UNIONCAMERE per le CCIAA;

		Versione TRASVERSALE (definita dal DFP) *per garantire una solidità metodologica minima* *tra tutti i piani delle diverse PA*	**Versione SPECIFICA** (concordata con comparti e cluster) *per favorire la contestualizzazione* *per comparto e cluster*
Modello TIPO	Enti > 50 dipendenti	Contenuti trasversali obbligatori per tutti	Contenuti specifici minimi obbligatori Contenuti specifici aggiuntivi facoltativi
Modello SEMPLIFICATO	Enti < 50 dipendenti	Contenuti trasversali obbligatori per tutti	Contenuti specifici minimi obbligatori

Il Piano Integrato Unico TIPO, anche nella versione SPECIFICA (ovvero contestualizzata per comparto e cluster di PA), **non può, in nessun caso, superare le 100 pagine**.

Il Piano Integrato Unico SEMPLIFICATO, anche nella versione SPECIFICA (ovvero contestualizzata per comparto e cluster di PA), **non può, in nessun caso, superare le 30 pagine**.

5.1) COME È STRUTTURATO IL PIANO INTEGRATO UNICO NELLA VERSIONE BASE?

La **struttura base** del Piano Integrato Unico TIPO è la seguente:

1	**Presentazione**
2	**MAPPA progettuale**
3	**SCHEDE PROGETTI**
4	**Cronoprogramma**
	Eventuali allegati

Affinché il PIU non si sia una somma dei Piani esistenti (**NO al PIANO DEI PIANI**), occorre adottare una **metodologia di integrazione sostanziale**: le amministrazioni devono strutturare il PIU secondo una **vista per PROGETTI (Schede progetti)** basata sulla seguente "**logica programmatica**" ***+SALUTE→-RISCHI→+PERFORMANCE→+VALORE PUBBLICO*** e deve consentire una riaggregabilità digitale automatizzata per progetti secondo una sintetica **vista per SEZIONI (Mappa progettuale).**

1) PRESENTAZIONE
Nella presentazione, l'amministrazione descrive brevemente, e prevalentemente in forma tabellare, il contesto esterno in cui opera e le principali caratteristiche dell'ente (missione e principali attività, organigramma, ecc.).
2) MAPPA PROGETTUALE
La **MAPPA PROGETTUALE** fornisce una **visione d'insieme della programmazione** (per evitare la mera sommatoria dei Piani). L'enfasi deve essere posta sulle **sinergie e** sulle **interdipendenze tra i progetti**, e anche tra i progetti e le attività non prioritarie / di supporto, descrivendo sinteticamente quali sono i meccanismi di integrazione. Nella Mappa Progettuale, inoltre, si spiega il perché siano stati selezionati determinati progetti come prioritari e quindi strategici (**portafoglio progetti**) e le loro le implicazioni in termini di Valore Pubblico creato. La Mappa Progettuale deve consentire una **visualizzazione chiara e semplice del portafoglio progetti con link digitali navigabili che rimandano ai singoli progetti.** In tale ambito, vanno previste anche le **modalità di attuazione e gestione del piano**. La **MAPPA PROGETTUALE** *si costruisce per aggregazione sintetica automatizzata* dei contenuti delle Schede progetti secondo una **vista per SEZIONI**: • *Valore Pubblico complessivamente atteso dai vari progetti strategici dell'ente (**Sezione + Valore Pubblico**);* • *performance complessivamente programmate tramite i vari progetti strategici (**Sezione + Performance**);* • *e misure di gestione dei rischi complessivamente programmate tramite i vari progetti strategici (**Sezione - Rischi**);* • *azioni di miglioramento della salute delle risorse complessivamente programmate tramite i vari progetti (**Sezione + Salute**).* La Mappa Progettuale si conclude con una **tabella sugli "*indicatori comuni*"**, utili a confronti tra PA dello stesso comparto e cluster e a politiche di miglioramento di sistema (si vedano esperienze EIRE, Inghilterra).
3) SCHEDE PROGETTI
Nelle schede progetti, l'amministrazione **dettaglia analiticamente ogni singolo progetto**. L'amministrazione deve utilizzare un **criterio selettivo** per la scelta dei progetti: non si deve quindi riportare il 100% della programmazione futura dell'ente (per la quale l'amministrazione può adottare gli strumenti e le metodologie che ritiene opportune), ma **solo i progetti strategici (Portafoglio progetti),** ovvero realmente **capaci di creare Valore Pubblico**, in quanto concretamente fattibili alla luce delle risorse disponibili. La costruzione e la rappresentazione di ogni progetto deve essere basata sulla seguente "**logica programmatica**" ***+SALUTE → RISCHI → +PERFORMANCE → +VALORE PUBBLICO*** che in fase di programmazione si realizza secondo un "**iter programmatico**" che parte dalla fine ***+VALORE PUBBLICO ← +PERFORMANCE ← -RISCHI ← +SALUTE***, ovvero per creare VP, quali e quanti performance? Ma per migliorare le performance, quanti e quali misure di gestione dei rischi? Ma per migliorare performance e ridurre rischi, quanti e quali livelli di salute delle risorse? • Un'amministrazione crea **+ Valore Pubblico**, con riferimento ad un determinato progetto, laddove adotti strategie capaci di migliorare in modo equilibrato il benessere economico, sociale, sanitario e ambientale dell'utenza destinataria (cittadini, imprese, no profit) del progetto. • Ma per creare Valore con il progetto individuato, l'ente deve migliorare le performance funzionali al progetto (**+ performance)** in termini di quantità, qualità e tempi dei servizi (+ efficacia), grazie a processi gestionali più semplici e veloci (+ efficienza). • Ma per incrementare le proprie performance, l'ente deve migliorare la gestione dei rischi del progetto che potrebbero pregiudicare il livello di conseguimento delle performance (**- rischi**); • Ma per ridurre i rischi e incrementare le performance, l'ente deve curare le condizioni di salute delle risorse a disposizione per realizzare il progetto (**+ salute risorse**). Nel Piano Integrato Unico **digitalizzato**, i *contenuti analitici delle schede progetti sono etichettati secondo un tag digitale*, che ne consente l'*automatica riclassificazione nella vista per sezioni della Mappa Progettuale.*
4) CRONOPROGRAMMA
Nel **cronoprogramma di messa a regime del PIU**, l'amministrazione traccia le traiettorie di miglioramento futuro del Piano Integrato Unico secondo una logica di progressività triennale. Ogni amministrazione può limitarsi ad introdurre i soli contenuti base ed evitare di inserire i contenuti aggiuntivi entro il 31.12.2021, scegliendo di introdurre gradualmente questi ultimi nel triennio 2022-2024, a condizione che definisca, rispetti e rendiconti un cronoprogramma con steps annuali di introduzione dei contenuti aggiuntivi.

5.2) COME È STRUTTURATA LA MAPPA PROGETTUALE?

La **struttura della Mappa progettuale** secondo la **vista per SEZIONI** è così rappresentabile:

<table>
<tr><td colspan="6">MAPPA PROGETTUALE
Visione d'insieme della programmazione
Portafoglio progetti strategici e interconnessioni tra gli stessi
Modalità di attuazione e gestione del Piano Integrato Unico
Tabella sugli "indicatori comuni"</td></tr>
<tr><td colspan="6">SEZIONE
+ VALORE PUBBLICO</td></tr>
<tr><td colspan="6">Valore Pubblico complessivo atteso dall'ente

Elenco strategie e indicatori per creare Valore Pubblico
(impatto economico, sociale, ambientale, sanitario)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Sezione
+PERFORMANCE</td><td colspan="3">Sezione
-RISCHI
(focus Anticorruzione e Trasparenza)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Quadro performance

Elenco obiettivi gestionali e indicatori
(efficienza e efficacia)</td><td colspan="3">Quadro misure

Elenco misure di gestione del rischio e indicatori
(anticorruzione, trasparenza, organizzativo, sanitario, informatico, di sicurezza, di privacy, ecc.)</td></tr>
<tr><td colspan="6">Sezione
+SALUTE Risorse</td></tr>
<tr><td>Salute Organizzativa Lavoro Agile</td><td>Salute Professionale</td><td>Salute di Genere</td><td>Salute Digitale</td><td>Salute Relazionale</td><td>Salute Economico-Finanziaria</td></tr>
<tr><td>Quadro
passato, presente e futuro
Salute organizzativa
Quadro Lavoro Agile

Elenco Azioni e indicatori:
-per lo sviluppo organizzativo
-per l'organizzazione del Lavoro Agile</td><td>Quadro
passato, presente e futuro
Salute professionale

Elenco Azioni e indicatori
-per gli accessi
-per le progressioni
-per la formazione delle competenze specialistiche e trasversali
-per la valorizzazione dei dipendenti</td><td>Quadro
passato, presente e futuro
Salute di genere

Elenco Azioni e indicatori
-per le pari opportunità
-per l'equilibrio di genere</td><td>Quadro
passato, presente e futuro
Salute digitale

Elenco Azioni e indicatori
-per la semplificazione e/o la digitalizzazione dei processi
-per la semplificazione e/o la digitalizzazione dei servizi</td><td>Quadro
passato, presente e futuro
Salute relazionale

Elenco Azioni e indicatori
-per l'accessibilità degli ultrasessantacinquenni
-per l'accessibilità dei cittadini disabili
-per la partecipazione di cittadini e stakeholder</td><td>Quadro
passato, presente e futuro
Salute eco-fin

Elenco Azioni e indicatori
-per migliorare gli equilibri finanziari
-per migliorare gli equilibri economici
-per migliorare la solidità patrimoniale</td></tr>
</table>

La ***Sezione "+ Valore Pubblico"*** va inserita ad inizio piano per evitare che questo si riduca ad una mera somma di parti non integrate tra loro e, invece, divenga un sistema di sforzi finalizzati verso l'orizzonte unico del miglioramento della qualità della vita dei cittadini e delle imprese.

La struttura di ogni sezione è così articolata:

- **Quadro:** ogni sezione si apre con un quadro passato (da dove partiamo), presente (dove siamo arrivati) e futuro (dove vogliamo arrivare). Ad esempio, nella Sezione Salute Organizzativa, con specifico riferimento all'organizzazione del Lavoro Agile si farà riferimento alle Linee Guida 6/2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica sul POLA che prevedono la definizione dello stato dell'arte (parte I), delle modalità attuative future (parte II), dell'organizzazione di soggetti, processi e strumenti (parte III)
- ***Elenco contenuti programmatici:*** *ogni sezione si conclude con l'elenco dei contenuti programmatici tratti dai diversi progetti. Ad esempio, nella Sezione Salute Organizzativa, con specifico riferimento all'organizzazione del Lavoro Agile si farà riferimento alle Linee Guida 6/2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica sul POLA che prevedono la definizione del programma di sviluppo del lavoro agile (parte IV).*

5.3) COME È STRUTTURATA LA SCHEDA PROGETTI?

La **struttura della scheda progetti** secondo la **vista per PROGETTI strategici** è articolata e rappresentabile secondo una logica 1: n.

- ogni progetto strategico è contraddistinto da una strategia funzionale alla creazione di Valore Pubblico;
- ogni "progetto strategico" si articola in n. obiettivi operativi/gestionali e relativi indicatori di performance, per raggiungere i quali sono individuate n. misure di gestione dei rischi e relativi indicatori
- per ogni progetto vanno individuate n. azioni di miglioramento dei livelli di salute delle risorse, funzionali a diminuire i rischi e a migliorare le performance

L'"**iter programmatico**" ***+VALORE PUBBLICO ← +PERFORMANCE ← -RISCHI ← +SALUTE*** in fase di predisposizione del Piano Integrato Unico è guidato tramite semplici codici alfanumerici contraddistinti da tag digitali.

La "**logica programmatica**" ***+SALUTE → RISCHI → +PERFORMANCE→ +VALORE PUBBLICO***, successivamente all'approvazione del documento, è visualizzabile da utenti e stakeholder, tramite una mappa interattiva.

SCHEDA PROGETTO Descrizione sintetica progetto 1					
+ VALORE PUBBLICO					
Valore Pubblico atteso dal progetto 1 (VP1) Strategia e indicatori di impatto per creare Valore Pubblico tramite il progetto 1 (IMP1)					
+PERFORMANCE			***-RISCHI*** ***(focus Anticorruzione e Trasparenza)***		
Obiettivo gestionale e indicatori di efficienza e efficacia (P1.a) Obiettivo gestionale e indicatori di efficienza e efficacia (P1.b) Obiettivo gestionale e indicatori di efficienza e efficacia (P1.c)			Misura di gestione del rischio corruttivo e indicatori (R1.a) Misura di gestione del rischio di trasparenza e indicatori (R1.b) Misura di gestione del rischio??? (R1.c)		
+SALUTE Risorse					
Salute Organizzativa Lavoro Agile	***Salute Professionale***	***Salute di Genere***	***Salute Digitale***	***Salute Relazionale***	***Salute Economico-Finanziaria***
Azione e indicatore (SO1.a) Azione e indicatore (SO1.b) Azione e indicatore (SO1.c)	Azione e indicatore (SP1.a) Azione e indicatore (SP1.b) Azione e indicatore (SP1.c)	Azione e indicatore (SG1.a) Azione e indicatore (SG1.b) Azione e indicatore (SG1.c)	Azione e indicatore (SD1.a) Azione e indicatore (SD1.b) Azione e indicatore (SD1.c)	Azione e indicatore (SR1.a) Azione e indicatore (SR1.b) Azione e indicatore (SR1.c)	Azione e indicatore (SEF1.a) Azione e indicatore (SEF1.b) Azione e indicatore (SEF1.c)

Dal punto di vista organizzativo, ogni progetto strategico va associato ad una (progetto lineare) o più (progetto trasversale) unità organizzative, individuando sempre **una sola unità organizzativa leader**.

Di seguito si propone un **esempio** di scheda progetto contestualizzata su un **ente locale**.

SCHEDA PROGETTO
(esempio ente locale) *Ripartenza turistica*

+ VALORE PUBBLICO

Valore Pubblico atteso dal progetto 1 (VP1)
Strategia e indicatori di impatto per creare Valore Pubblico tramite il progetto 1 (IMP1)
Ripartenza turistica in sicurezza, attraverso lo sviluppo economico e occupazionale del territorio e nel rispetto ambientale

DIMENSIONE IMPATTO	***DESCRIZIONE***	***FORMULA***
IMPATTO SOCIALE	*Incremento Indotto occupazionale*	*n. cittadini occupati / n. cittadini totali*
IMPATTO SANITARIO	*Contenimento contagi*	*n. contagi presso strutture-iniziative turistiche*
IMPATTO ECONOMICO	*Incremento indotto economico delle strutture/iniziative turistiche*	*€ indotto economico strutture-iniziative turistiche*
IMPATTO AMBIENTALE	*Contenimento inquinamento ambientale*	*tonnellate emissioni CO2 e altri fattori inquinanti*

+PERFORMANCE			***-RISCHI***		
Obiettivo gestionale e indicatori di efficienza e efficacia (P1.a) *Incremento quantità e qualità dell'offerta e della domanda turistica a seguito di finanziamenti dall'amministrazione alle strutture-iniziative turistiche*			Misura di gestione del rischio corruttivo e indicatori (R1.a) *Riduzione rischi che potrebbero compromettere il miglioramento delle performance programmate*		
DIMENSIONE EFFICACIA	***DESCRIZIONE INDICATORE***	***FORMULA INDICATORE***	***DIMENSIONE RISCHIO***	***DESCRIZIONE INDICATORE***	***FORMULA INDICATORE***
QUANTITÀ EROGATA	*Aumento offerta turistica*	*n. strutture-iniziative turistiche*	***MISURA x RISCHIO CORRUTTIVO***	*Rotazione strutture-iniziative turistiche beneficiarie dei finanziamenti*	*% strutture-iniziative turistiche del territorio finanziate*
QUANTITÀ FRUITA	*Aumento domanda turistica*	*n. turisti*	***MISURA x RISCHIO TRASPARENZA***	*Tracciamento flusso finanziamenti alle strutture-iniziative turistiche*	*% flusso finanziamento tracciato*
QUALITÀ EROGATA	*Rispetto standard di qualità*	*n. standard di qualità rispettati dalle strutture-iniziative t / standard di qualità da rispettare*	***MISURA x RISCHIO SANITARIO***	*Adozione protocolli sicurezza sanitaria strutture-iniziative turistiche*	*% strutture-iniziative che rispettano i protocolli di sicurezza sanitaria*
QUALITÀ PERCEPITA	*Aumento Customer satisfaction*	*n. turisti soddisfatti / n. turisti totali*	***MISURA x RISCHIO PRIVACY***	*Adozione di protocolli di tutela dei dati personali dei turisti*	*% strutture-iniziative che rispettano i protocolli di tutela dei dati personali*
DIMENSIONE EFFICIENZA	***DESCRIZIONE INDICATORE***	***FORMULA INDICATORE***	***MISURA x RISCHIO AMBIENTALE***	*Adozione sanzioni per mancato rispetto degli standard green da parte delle strutture turistiche*	*% strutture-iniziative che rispettano gli standard green*
EFFICIENZA FINANZIARIA	*Aumento finanziamenti erogati alle strutture-iniziative turistiche*	*€ finanziamenti erogati alle strutture-iniziative turistiche / € finanziamenti da erogare*			
EFFICIENZA GESTIONALE	*Riduzione costi gestionali erogazione finanziamenti alle strutture-iniziative turistiche*	*€ costi di erogazione dei finanziamenti / n. strutture-iniziative turistiche*			
EFFICIENZA PRODUTTIVA	*Aumento produttività di erogazione finanziamenti strutture-iniziative turistiche*	*n. FTE personale dedicato all'erogazione dei finanziamenti / n. strutture-iniziative turistiche*			
EFFICIENZA TEMPORALE	*Aumento velocità di erogazione finanziamenti strutture-iniziative turistiche*	*n. giorni erogazione dei finanziamenti / n. strutture-iniziative turistiche*			

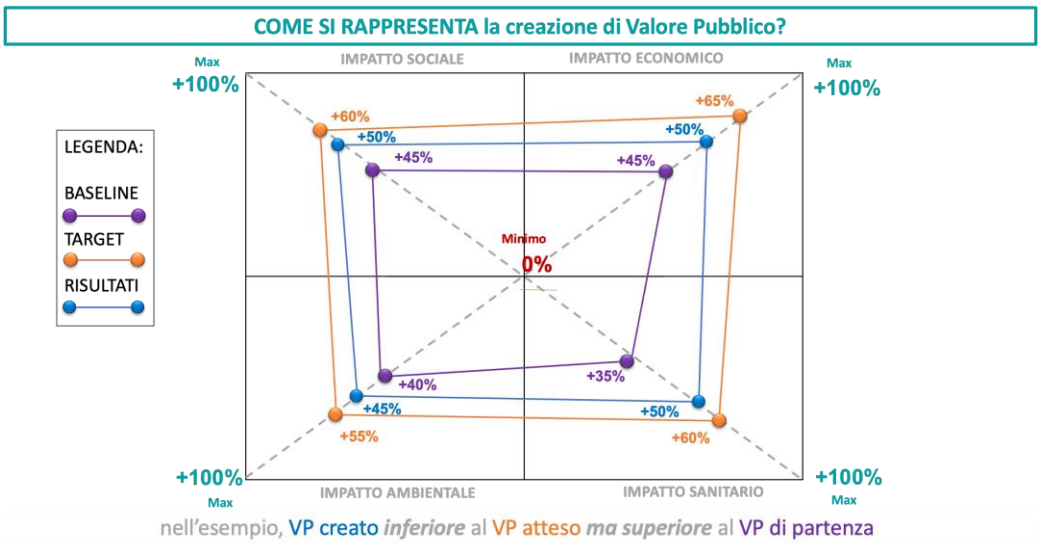
+SALUTE Risorse

Salute Organizzativa Lavoro Agile		***Salute Professionale***		***Salute di Genere***		***Salute Digitale***		***Salute Relazionale***		***Salute Economico-Finanziaria***	
SO1.a SO1.b		SP1.a SP1.b		SG1.a SG1.b		SD1.a SD1.b		SR1.a SR1.b		SEF1.a SEF1.b	
Descrizione Indicatore	***Formula indicatore***	***Descrizione Indicatore***	***Formula indicatore***	***Descrizione Indicatore***	***Formula indicatore***	***Descrizione Indicatore***	***Formula indicatore***	***Descrizione Indicatore***	***Formula indicatore***	***Descrizione Indicatore***	***Formula indicatore***
Creazione di un'unità organizzativa trasversale per supportare la ripartenza turistica ("Task Force di supporto) che lavora in modalità agile	*on/off "Task Force Agile"*	*Competenze professionali risorse umane "TFA"*	*risorse umane "TFA" formate / risorse umane "TFA" totali*	*Equilibrio di genere risorse umane "TFA"*	*risorse umane "TFA" femminili / risorse umane "TFA" totali*	*Digitalizzazione processi "TFA"*	*% processi digitalizzati "TFA"*	*Creazione del "Network turisTIAMO" tra attori pubblici e strutture-iniziative turistiche del territorio con la partecipazione dei cittadini*	*n. partners pubblici/privati "Network"*	*Economicità "TFA"*	*€ costi di gestione "TFA"*

5.4) COME PROGRAMMARE E RAPPRESENTARE IL VALORE PUBBLICO?

L'art. 6, comma 3 del DL 80/2021 prevede che "*Il Piano definisce le* ***modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti****, anche attraverso* ***rilevazioni della soddisfazione dell'utenza*** *mediante gli strumenti di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150*".

Il Valore Pubblico in senso stretto da valutarsi secondo la prospettiva di cittadini e imprese costituisce il primo e fondamentale **indice sintetico composito** ***espressivo degli esiti delle politiche e degli impatti su cittadini e imprese in termini di benessere economico, sociale, ambientale, sanitario***. Il Valore Pubblico può essere rappresentato anche tramite un **diagramma radar** che consente di visualizzare il livello di impatto di partenza (baseline), atteso (in fase di programmazione) e creato (in fase di rendicontazione) nelle 4 dimensioni del benessere: economico, sociale, ambientale e sanitario.



Il Valore Pubblico atteso da ogni progetto strategico può essere programmato (e poi perseguito e rendicontato) secondo la logica della "**Piramide del Valore Pubblico***" e può essere funzionale al perseguimento di indicatori di Benessere Equo e Sostenibile (BES) e/o di Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda ONU 2030 (SDGs). Per approfondimenti si vedano le Linee Guida 2 marzo 2021 elaborate dalla Commissione Tecnica per la Performance.

5.5) COME PROGRAMMARE LE STRATEGIE PER LA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO?

Tale ambito programmatico è finalizzato alla programmazione delle strategie e relativi indicatori di impatto, e si costruisce rispondendo alle seguenti domande:

- Quale strategia potrebbe favorire la creazione di Valore Pubblico? (*obiettivo strategico*)
- Chi risponderà della strategia (*responsabile politico*)?
- A chi è rivolto (*stakeholders*)?
- Chi contribuirà a raggiungerlo (*contributors interni ed esterni all'ente*)?
- Entro quando intendiamo raggiungere la strategia (*tempi pluriennali*)?
- Come misuriamo il raggiungimento della strategia (*dimensione e formula di impatto*)?
- Da dove partiamo (*baseline*)?
- Qual è il traguardo atteso (*target*)?
- Quanto è importante (*peso*)?
- Dove sono verificabili i dati (*fonte*)?

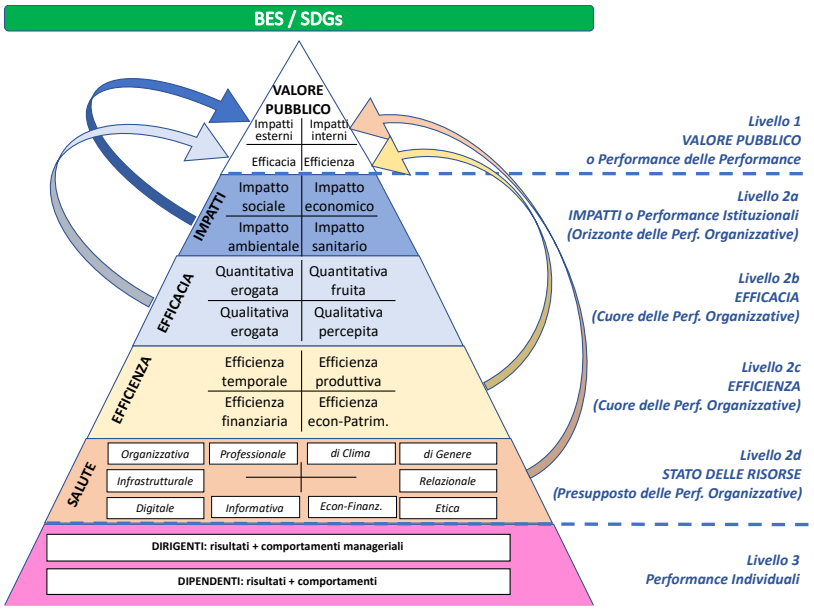
+ VALORE PUBBLICO

Valore Pubblico atteso dal progetto 1 (VP1)											
Obiettivo strategico						**KPI (Key Performance Indicators)**					
Codice	***Nome***	***Responsabile***	***Stakeholders***	***Contributors***	***Tempi***	***Dimensione***	***Formula***	***Baseline***	***Target***	***Peso***	***Fonte***
IMP1.a											
IMP1.b											

***Piramide del Valore Pubblico**

Per evitare che l'inseguimento delle performance attese, ad opera dei dipendenti e dirigenti (performance individuali) per il tramite delle unità organizzative di appartenenza (performance organizzative di efficienza e di efficacia, sulla base dello stato delle risorse) e con il conseguimento delle missioni istituzionali dell'ente (impatti, anche denominabili "performance istituzionali"), si trasformi in una serie di attività scomposte, adempimentali e autoreferenziali occorre mettere a sistema le molteplici performance e governarne le direzioni di movimento (incremento o decremento) in modo funzionale al movimento perseguito degli indicatori di benessere e sostenibilità (incremento o decremento). Il Valore Pubblico consente di guidare le performance dell'ente verso i BES e/o gli SDGs perseguiti, divenendo la "stella polare" delle performance sia in fase di SMVP, che di programmazione e rendicontazione. Per accrescere la probabilità di creare Valore, le PA andrebbero condotte secondo un modello di "Public Value Governance" che consenta di coordinare le direzioni di movimento delle performance in modo funzionale al movimento perseguito degli indicatori BES e/o degli SDGs: la "Piramide del Valore Pubblico" (figura 1) consente di governare i flussi di creazione del valore tramite la manovra coordinata degli indicatori contenuti nei vari livelli e nelle varie dimensioni delle performance in direzione funzionale ai BES e/o agli SDGS.

La Piramide del Valore Pubblico



Utilizzando la metodologia della Piramide del Valore Pubblico, si può dire che un ente genera valore in senso ampio (livello 1), aumentando la probabilità di contribuire al benessere equo e sostenibile, quando:
- (livello 2a) impatta positivamente sul benessere esterno, migliorando il benessere di utenti e stakeholder;
- (livello 2b) orienta le performance organizzative di efficacia verso il miglioramento degli impatti;
- (livello 2c) orienta le performance organizzative di efficienza verso il miglioramento degli impatti;
- (livello 2d) impatta positivamente sulla salute interna delle risorse dell'ente, contribuendo al mantenimento e al miglioramento della salute istituzionale;
- (livello 3) orienta le performance individuali di dirigenti e dipendenti verso il miglioramento di quelle organizzative.

La Piramide governa il contributo direzionale degli indicatori di performance e, tramite il livello 1, trasmette la direzione di movimento delle performance dell'ente ai BES/SDGs.

Per "**contributo o funzionalità direzionale**", si intende il rapporto causa-effetto tra direzioni di movimento delle diverse dimensioni di performance e direzione di movimento dei BES e/o SDGs perseguiti: *ad esempio, fatte salve le variabili esogene non governabili, un incremento della salute infrastrutturale dei mezzi di trasporto eco-sostenibili (□ salute risorse), un incremento della razionalità di gestione degli stessi (□ efficienza), un incremento del numero di mezzi di trasporto eco-sostenibili immessi nei territori (□ efficacia), un incremento di utilizzo degli stessi da parte degli utenti a seguito di campagne di sensibilizzazione (□ impatti) potrebbero favorire una riduzione delle emissioni di CO_2 (□ BES/SDGS).*

5.6) COME PROGRAMMARE LE PERFORMANCE?

Tale ambito programmatico va predisposto secondo le logiche di performance management del ***Piano della Performance***, ex D.Lgs. 150/2009 e secondo le Linee Guida 1/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica. Esso è finalizzato, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance.

Si programma rispondendo alle seguenti domande:

- Cosa prevediamo di fare per favorire l'attuazione della strategia? (*obiettivo operativo/gestionale*)
- Chi risponderà dell'obiettivo (*dirigente/posizione responsabile*)?
- A chi è rivolto (*stakeholders*)?
- Chi contribuirà a raggiungerlo (*contributors interni ed esterni all'ente*)?
- Entro quando intendiamo raggiungere l'obiettivo (*tempi annuali*)?
- Come misuriamo il raggiungimento dell'obiettivo (*dimensione e formula di performance di efficacia e di efficienza*)?
- Da dove partiamo (*baseline*)?
- Qual è il traguardo atteso (*target*)?
- Quanto è importante (*peso*)?
- Dove sono verificabili i dati (*fonte*)?

+ PERFORMANCE											
Obiettivo operativo/gestionale						KPI (Key Performance Indicators)					
Codice	***Nome***	***Responsabile***	***Stakeholders***	***Contributors***	***Tempi***	***Dimensione***	***Formula***	***Baseline***	***Target***	***Peso***	***Fonte***
P1.a											
P1.b											

5.7) COME PROGRAMMARE LE MISURE DI GESTIONE DEI RISCHI?

Tale ambito programmatico va predisposto secondo le logiche di risk management ed è finalizzato alla programmazione delle misure di gestione di diverse tipologie di rischi (*rischi organizzativi, corruttivi e di trasparenza, sanitari, informatici, economici finanziari, ecc.*) e dei relativi indicatori di rischio.

Tra le varie tipologie di rischio è ***obbligatorio*** gestire l'***Anticorruzione e trasparenza***, secondo le logiche di corruption risk management del ***Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza***, da strutturare secondo le indicazioni dell'ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione) contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione 2019.

In tale sezione si programma rispondendo alle seguenti domande:

- Quali rischi potrebbero impedirci di raggiungere l'obiettivo individuato (*area rischio*)?
- Quanto è prioritario il rischio (*livello rischio*)?
- Quali misure per contenere i rischi (*misure di gestione del rischio*)?
- Chi risponderà della gestione del rischio (*responsabile*)?
- Entro quando attuare le misure di gestione dei rischi (*tempi*)?
- Come misuriamo il contenimento del rischio (*dimensione e formula della misura di gestione del rischio*)?
- Da dove partiamo (*baseline*)?
- Qual è il traguardo atteso (*target*)?
- Quanto è importante (*peso*)?
- Dove sono verificabili i dati (*fonte*)?

- RISCHI											
Misura analitica di gestione del rischio						KRI (Key Risk Indicators)					
Codice	*Area rischio*	*Livello rischio*	*Nome misura*	*Responsabile*	*Tempi*	*Dimensione*	*Formula*	*Baseline*	*Target*	*Peso*	*Fonte*
R1.a											
R1.b											
- RISCHI (ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA)											
Misura analitica di gestione del rischio corruttivo					KRI (Key Risk Indicators)						
Codice	*Area rischio*	*Livello rischio*	*Nome misura*	*Responsabile*	*Tempi*	*Dimensione*	*Formula*	*Baseline*	*Target*	*Peso*	*Fonte*
AT1.a											
AT1.b											

5.8) COME PROGRAMMARE LE AZIONI DI CURA DELLA SALUTE DELLE RISORSE DELL'ENTE?

Tale ambito programmatico va predisposto secondo le logiche di performance management del ***Piano della Performance***, ex D.Lgs. 150/2009 e secondo le Linee Guida 1/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Esso è finalizzato a fotografare e a programmare i livelli di salute delle risorse dell'ente e le condizioni in presenza delle quali aumenta la probabilità di migliorare le performance e contenere i rischi. Tale ambito, da considerare funzionale a quelle del Performance Management e del Risk Management, si articola nei seguenti **ambiti di salute:**

- ***Salute organizzativa (con focus sullo Smart Working)***: con riferimento specifico al Lavoro Agile, tale ambito di salute corrisponde al ***POLA***, è finalizzato alla programmazione dell'organizzazione con particolare riferimento al Lavoro Agile e deve essere strutturato secondo le indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica. In tale ambito si programma rispondendo alle seguenti domande: Quali azioni organizzative per rendere il Lavoro Agile utile al conseguimento degli obiettivi dell'amministrazione (*azione di LA*)? Chi risponderà dell'azione organizzativa (*responsabile*)? A chi è rivolta (*stakeholders*)? Chi contribuirà ad attuare l'azione organizzativa (*contributors*)? Entro quando attuare l'azione organizzativa (*tempi*)? Come misuriamo l'attuazione dell'azione organizzativa (*dimensione e formula di performance*)? Da dove partiamo (*baseline*)? Qual è il traguardo atteso dell'azione organizzativa (*target*)? Quanto è importante (*peso*)? Dove sono verificabili i dati (*fonte*)?
- ***Salute professionale***: tale ambito di salute corrisponde al ***Piano Triennale sul fabbisogno del Personale*** e al ***Piano Triennale della Formazione***, è finalizzato alla programmazione della quantità (ad es. numero), della qualità (ad es. competenze) e delle motivazioni (ad es. incentivi integrativi non finanziari) delle risorse umane e deve essere strutturato secondo le indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica. In tale ambito si programma rispondendo alle seguenti domande: Quali azioni concorsuali per favorire la rigenerazione del personale (*azione concorsuale*)? Quali azioni formative per favorire la crescita delle competenze (*azione formativa*)? Quali azioni incentivanti per favorire la crescita delle motivazioni (*azione motivazionale*)? Chi risponderà dell'azione concorsuale/formativa/motivazionale (*responsabile*)? A chi è rivolta (*stakeholders interno*)? Chi contribuirà ad attuare l'azione concorsuale/formativa/motivazionale (*contributors*)? Entro quando attuare l'azione concorsuale/formativa/motivazionale (*tempi*)? Come misuriamo l'attuazione dell'azione concorsuale/formativa/motivazionale (*dimensione e formula di performance*)? Da dove partiamo (*baseline*)? Qual è il traguardo atteso dell'azione concorsuale/formativa/motivazionale (*target*)? Quanto è importante (*peso*)? Dove sono verificabili i dati (*fonte*)?
- ***Salute di genere***: tale ambito di salute corrisponde al ***Piano Triennale delle Azioni Positive***, è finalizzato alla programmazione delle misure di perseguimento delle pari opportunità e deve essere strutturato secondo le indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica. In tale sezione si programma rispondendo alle seguenti domande: Quali azioni positive per favorire le pari opportunità (*azione positiva*)? Chi risponderà dell'azione positiva (*responsabile*)? A chi è rivolta l'azione positiva (*stakeholders*)? Chi contribuirà ad attuarla (*contributors*)? Entro quando attuare l'azione positiva (*tempi*)? Come misuriamo l'attuazione dell'azione positiva (*dimensione e formula di performance*)? Da dove partiamo (*baseline*)? Qual è il traguardo atteso (*target*)? Quanto è importante (*peso*)? Dove sono verificabili i dati (*fonte*)?

- ***Salute digitale***: tale ambito di salute è finalizzato a favorire la semplificazione e la reingegnerizzazione, possibilmente in chiave digitale, dei processi e dei servizi dell'amministrazione. In tale ambito si programma rispondendo alle seguenti domande: Quali azioni di semplificazione digitale di processi e servizi utili al conseguimento degli obiettivi dell'amministrazione (*azione digitale*)? Chi risponderà dell'azione di semplificazione digitale di processi e servizi (*responsabile*)? A chi è rivolta (*stakeholders*)? Chi contribuirà ad attuare l'azione di semplificazione digitale di processi e servizi (*contributors*)? Entro quando attuare l'azione di semplificazione digitale di processi e servizi (*tempi*)? Come misuriamo l'attuazione dell'azione di semplificazione digitale di processi e servizi (*dimensione e formula di performance*)? Da dove partiamo (*baseline*)? Qual è il traguardo atteso dell'azione di semplificazione digitale di processi e servizi (*target*)? Quanto è importante (*peso*)? Dove sono verificabili i dati (*fonte*)?
- ***Salute relazionale***: tale ambito di salute è finalizzato a favorire l'accessibilità e la partecipazione da parte di utenti, stakeholders, contributors pubblici e privati. In tale ambito si programma rispondendo alle seguenti domande: Quali azioni partecipative utili al conseguimento degli obiettivi dell'amministrazione (*azione partecipativa*)? Chi risponderà dell'azione partecipativa (*responsabile*)? A chi è rivolta (*stakeholders*)? Chi contribuirà ad attuare l'azione partecipativa (*contributors*)? Entro quando attuare l'azione partecipativa (*tempi*)? Come misuriamo l'attuazione dell'azione partecipativa (*dimensione e formula di performance*)? Da dove partiamo (*baseline*)? Qual è il traguardo atteso dell'azione partecipativa (*target*)? Quanto è importante (*peso*)? Dove sono verificabili i dati (*fonte*)?
- ***Salute economico-finanziaria***: tale ambito di salute corrisponde al ***Bilancio Previsionale e al Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di bilancio***, è finalizzato alla programmazione economico-finanziaria e deve essere strutturata secondo le indicazioni della Ragioneria Generale dello Stato. In tale ambito si programma rispondendo alle seguenti domande: Quali azioni economico-finanziarie utili al conseguimento degli obiettivi dell'amministrazione (*azione economico-finanziaria*)? Chi risponderà dell'azione economico-finanziaria (*responsabile*)? A chi è rivolta (*stakeholders*)? Chi contribuirà ad attuare l'azione economico-finanziaria (*contributors*)? Entro quando attuare l'azione economico-finanziaria (*tempi*)? Come misuriamo l'attuazione dell'azione economico-finanziaria (*dimensione e formula di performance*)? Da dove partiamo (*baseline*)? Qual è il traguardo atteso dell'azione economico-finanziaria (*target*)? Quanto è importante (*peso*)? Dove sono verificabili i dati (*fonte*)?
-

Salute ORGANIZZATIVA del Lavoro Agile											
Azione organizzativa						**KPI (Key Performance Indicators)**					
Codice	***Nome***	***Responsabile***	***Stakeholders***	***Contributors***	***Tempi***	***Dimensione***	***Formula***	***Baseline***	***Target***	***Peso***	***Fonte***
SO1.a											
SO1.b											
Sezione PROFESSIONALE											
Azione professionale						**KPI (Key Performance Indicators)**					
Codice	***Nome***	***Responsabile***	***Stakeholders***	***Contributors***	***Tempi***	***Dimensione***	***Formula***	***Baseline***	***Target***	***Peso***	***Fonte***
SP1.a											
SP1.b											
Sezione di GENERE											
Azione positiva						**KPI (Key Performance Indicators)**					
Codice	***Nome***	***Responsabile***	***Stakeholders***	***Contributors***	***Tempi***	***Dimensione***	***Formula***	***Baseline***	***Target***	***Peso***	***Fonte***
SG1.a											
SG1.b											
Sezione DIGITALE											
Azione di semplificazione in chiave digitale di processi e strumenti						**KPI (Key Performance Indicators)**					
Codice	***Nome***	***Responsabile***	***Stakeholders***	***Contributors***	***Tempi***	***Dimensione***	***Formula***	***Baseline***	***Target***	***Peso***	***Fonte***
SD1.a											
SD1.b											
Sezione RELAZIONALE											
Azione partecipativa						**KPI (Key Performance Indicators)**					
Codice	***Nome***	***Responsabile***	***Stakeholders***	***Contributors***	***Tempi***	***Dimensione***	***Formula***	***Baseline***	***Target***	***Peso***	***Fonte***
SR1.a											
SR1.b											
Sezione ECONOMICO-FINANZIARIA											
Azione economico-finanziaria						**KPI (Key Performance Indicators)**					
Codice	***Nome***	***Responsabile***	***Stakeholders***	***Contributors***	***Tempi***	***Dimensione***	***Formula***	***Baseline***	***Target***	***Peso***	***Fonte***
SEF1.a											
SEF1.b											

6) QUALI CONTENUTI BASE E QUALI CONTENUTI AGGIUNTIVI DEL PIANO INTEGRATO UNICO?

La **messa a regime** del Piano Integrato Unico deve avvenire in un orizzonte temporale almeno triennale, nella presente proposta. Ogni amministrazione potrebbe introdurre i soli **contenuti base** nel primo ciclo utile, scegliendo quali contenuti aggiuntivi introdurre gradualmente nei cicli successivi.

+ VALORE PUBBLICO											
Valore Pubblico atteso dal progetto 1 (VP1)											
AGGIUNTIVO (dal 2023)											
Obiettivo strategico						**KPI (Key Performance Indicators)**					
Codice	***Nome***	***Responsabile***	***Stakeholders***	***Contributors***	***Tempi***	***Dimensione***	***Formula***	***Baseline***	***Target***	***Peso***	***Fonte***
BASE	**BASE**	**BASE**	**AGG**	**AGG**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**AGG**	**AGG**
+ PERFORMANCE											
Obiettivo operativo/gestionale						**KPI (Key Performance Indicators)**					
Codice	***Nome***	***Responsabile***	***Stakeholders***	***Contributors***	***Tempi***	***Dimensione***	***Formula***	***Baseline***	***Target***	***Peso***	***Fonte***
BASE	**BASE**	**BASE**	**AGG**	**AGG**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**AGG**	**AGG**
- RISCHI											
Misura analitica di gestione del rischio						**KRI (Key Risk Indicators)**					
Codice	***Area rischio***	***Livello rischio***	***Nome misura***	***Responsabile***	***Tempi***	***Dimensione***	***Formula***	***Baseline***	***Target***	***Peso***	***Fonte***
AGGIUNTIVO (dal 2023)											
- RISCHI (ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA)											
Misura analitica di gestione del rischio corruttivo					**KRI (Key Risk Indicators)**						
Codice	***Area rischio***	***Livello rischio***	***Nome misura***	***Responsabile***	***Tempi***	***Dimensione***	***Formula***	***Baseline***	***Target***	***Peso***	***Fonte***
BASE	**BASE**	**AGG**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**AGG**	**AGG**
Salute ORGANIZZATIVA del Lavoro Agile											
Azione organizzativa						**KPI (Key Performance Indicators)**					
Codice	***Nome***	***Responsabile***	***Stakeholders***	***Contributors***	***Tempi***	***Dimensione***	***Formula***	***Baseline***	***Target***	***Peso***	***Fonte***
BASE	**BASE**	**AGG**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**AGG**	**AGG**
Sezione PROFESSIONALE											
Azione professionale						**KPI (Key Performance Indicators)**					
Codice	***Nome***	***Responsabile***	***Stakeholders***	***Contributors***	***Tempi***	***Dimensione***	***Formula***	***Baseline***	***Target***	***Peso***	***Fonte***
BASE	**BASE**	**AGG**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**BASE**	**AGG**	**AGG**
Sezione di GENERE											
Azione positiva						**KPI (Key Performance Indicators)**					
Codice	***Nome***	***Responsabile***	***Stakeholders***	***Contributors***	***Tempi***	***Dimensione***	***Formula***	***Baseline***	***Target***	***Peso***	***Fonte***
AGGIUNTIVO (dal 2023)											
Sezione DIGITALE											
Azione di semplificazione in chiave digitale di processi e strumenti						**KPI (Key Performance Indicators)**					
Codice	***Nome***	***Responsabile***	***Stakeholders***	***Contributors***	***Tempi***	***Dimensione***	***Formula***	***Baseline***	***Target***	***Peso***	***Fonte***
AGGIUNTIVO (dal 2023)											
Sezione RELAZIONALE											
Azione partecipativa						**KPI (Key Performance Indicators)**					
Codice	***Nome***	***Responsabile***	***Stakeholders***	***Contributors***	***Tempi***	***Dimensione***	***Formula***	***Baseline***	***Target***	***Peso***	***Fonte***
AGGIUNTIVO (dal 2023)											
Sezione ECONOMICO-FINANZIARIA											
Azione economico-finanziaria						**KPI (Key Performance Indicators)**					
Codice	***Nome***	***Responsabile***	***Stakeholders***	***Contributors***	***Tempi***	***Dimensione***	***Formula***	***Baseline***	***Target***	***Peso***	***Fonte***
AGGIUNTIVO (dal 2023)											

7) QUALE FORMA DOVREBBE AVERE È IL PIANO INTEGRATO UNICO?

Il Piano Integrato Unico va predisposto esclusivamente in **formato digitale navigabile (html)**.

Il Piano Integrato Unico potrebbe essere predisposto con applicativi scelti dall'ente, la vera svolta si avrebbe in caso di **inserimento sul portale della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica** all'interno di un Piano digitalizzato come illustrato nelle prime parti del presente prodotto di ricerca.

Il Piano Integrato Unico va predisposto secondo un **formato intelligibile, chiaro e semplice e nell'ottica dell'accountability**.

Il Piano Integrato Unico TIPO, anche nella versione SPECIFICA (ovvero contestualizzata per comparto e cluster di PA), **non può, in nessun caso, superare le 100 pagine**.

Il Piano Integrato Unico SEMPLIFICATO, anche nella versione SPECIFICA (ovvero contestualizzata per comparto e cluster di PA), **non può, in nessun caso, superare le 30 pagine**.

8) CHI DOVREBBE PARTECIPARE ALLA PREDISPOSIZIONE DEL PIANO INTEGRATO UNICO?

Il Piano Integrato Unico dovrebbe essere predisposto in sinergia almeno tra i seguenti soggetti:

SOGGETTO	RUOLO
Governance politica	ruolo di indirizzo politico e approvazione
Management	ruolo di predisposizione in supporto alla governance politica
"Task force dell'integrazione"	ruolo di governo del processo di integrazione tra i processi e le informazioni provenienti dai diversi uffici ai fini della programmazione, attuazione e rendicontazione del Piano Integrato Unico
OIV	ruolo di supporto metodologico e verifica di correttezza metodologica, tramite l'ausilio della Struttura Tecnica Permanente; ruolo di validazione del PIU e del Report Integrato Unico
Utenti e stakeholders	partecipazione alla scelta degli obiettivi, secondo i meccanismi della "programmazione partecipativa" partecipazione alla valutazione dei risultati, secondo i meccanismi della "valutazione partecipativa"

L'**iter** di predisposizione, approvazione, validazione, pubblicazione, aggiornamento e rendicontazione del Piano Integrato Unico dovrebbe essere definito dall'amministrazione, nel proprio **SISTEMA DI INTEGRAZIONE** propedeuticamente all'avvio del ciclo di predisposizione del PIU.

9) QUANDO PREDISPORRE, APPROVARE, PUBBLICARE, AGGIORNARE E RENDICONTARE IL PIANO INTEGRATO UNICO?

Il Piano Integrato Unico ha un **orizzonte triennale** ed è soggetto ad **aggiornamento annuale**.

L'iter di **predisposizione** del Piano Integrato Unico dovrebbe **iniziare entro il 31.07** dell'anno precedente quello da programmare e **concludersi entro il 30.01** del primo anno oggetto del triennio di programmazione, con l'**approvazione** e la **pubblicazione** del documento sia sul sito istituzionale dell'ente che sul portale della performance. Ad es. il Piano Integrato Unico 2023-2025 dovrebbe prendere avvio entro luglio 2022 ed essere approvato entro il 31.01.2022.

La **messa a regime** del Piano Integrato Unico potrebbe avvenire secondo un cronoprogramma triennale, a partire da una sperimentazione.

Il Piano Integrato Unico deve essere periodicamente aggiornato secondo un criterio di "**resilienza programmatica**". Per resilienza programmatica s'intende la capacità di aggiornare in corso d'anno la programmazione alla luce di modifiche di contesto esterno o interno all'ente. È obbligatorio effettuare un aggiornamento della programmazione dopo il 30 giugno e a valle dell'approvazione della Report Integrato Unico (ovvero del Report del Piano Integrato Unico): la scelta di ulteriori momenti di aggiornamento del piano è rimessa alla discrezionalità degli enti.

Poiché i diversi piani hanno diversi soggetti e diversi momenti di approvazione si potrebbe pensare ad un'**approvazione per step progressivi**: *ad esempio, negli enti locali il Consiglio potrebbe approvare la parte +Valore*

Pubblico (corrispondente al DUP) e la Giunta approvare al 31.12 la parte +Performance, la Sezione -Rischi, la Sezione +Salute

Il Piano Integrato Unico digitalizzato viene gestito per **fasi successive**, ognuna delle quali tracciata e quindi leggibile a posteriori:

Avvio iter predisposizione del Piano Integrato Unico	Entro il 31.07.N
Predisposizione	Entro il 31.01.N+1
Approvazione	
Validazione da parte dell'OIV o soggetto equivalente	
Pubblicazione	
Attuazione	31.01.N+1 – 31.12.N+1
Rendicontazione (Report Integrato Unico)	Entro il 30.06.N+2
Aggiornamento infrannuale OBBLIGATORIO	Entro il 31.07.N+2

10) DOVE FAR LEVA PER FAR FUNZIONARE IL PIANO INTEGRATO UNICO? (LE CONDIZIONI ABILITANTI)

Avere un **Piano Integrato Unico** metodologicamente perfetto sarebbe inutile e diventerebbe l'ennesimo adempimento laddove non si curassero le seguenti condizioni abilitanti, ovvero i fattori in presenza dei quali aumenta la probabilità di successo del Piano Integrato Unico:

Condizioni abilitanti	
politiche	***forte commitment dal vertice politico***
manageriali	***forte commitment dal vertice dirigenziale***
contrattuali	***revisioni delle contrattazioni decentrate*** sul tema della valorizzazione
organizzative	• "***task force dell'integrazione***"; *rafforzamento* della *Struttura Tecnica di supporto* • revisione del SVMP e allargamento in forma di **"*Sistema di integrazione*"** che definisca l'iter di predisposizione, approvazione, validazione, pubblicazione, aggiornamento e rendicontazione del PIU e i contributors a ciò preposti
professionali	***OIV indipendente e competente***; indicazioni *metodologiche minimali* da parte del DFP
metodologiche	***supporto metodologico e validazione metodologica da parte dell'OIV*** o di organismo equivalente (Nucleo di Valutazione), con particolare riferimento alla corretta costruzione metodologica dei progetti
	audit esterno su rendicontazione
motivazionali	• ***Incentivi reputazionali:*** *buone pratiche in evidenza sul Portale della Performance; Best Practice come guida di amministrazioni in cammino; ecc.* • ***Incentivi economico-finanziari:*** *premi eco-fin alle PA con maggiore "qualità programmatica"* • ***Incentivi organizzativi:*** *facoltà assunzionali; flessibilità su adempimenti; eliminazione vincoli; % di superamento del fondo; utilizzo di premialità integrative non finanziarie*
digitali	*Piano Integrato Unico Digitalizzato*, da compilare tramite il Portale della Performance (+ semplicità di utilizzo per utenti; + politiche di sistema per DFP; + obiettivi e indicatori di qualità attraverso procedure informatiche guidate; + confronto tra enti omogenei tramite i c.d. indicatori comuni; + leggibilità dei documenti • ***PIU digitale contestualizzato per tipologia e dimensione di ente*** • ***PIU digitale compilabile*** *direttamente dal Portale della Performance all'interno di maschere predefinite e secondo un percorso guidato per step progressivi* • ***PIU digitale navigabile*** *(per conoscere esattamente i rapporti funzionali tra + HR, - rischi, + performance finalizzate, + Valore Pubblico)* • ***PIU digitale profilabile per vista utente*** *(politico, dirigente, dipendente, OIV, utente, stakeholders, ecc.)*

	• ***PIU digitale profilabile per vista contenuti*** *(Valore Pubblico, performance, rischi, HR organizzativa, professionale, digitale, ecc.)*
relazionali	***percorsi guidati di "programmazione partecipativa"***
formativi	***formazione diffusa tramite SNA***
professionali	***accompagnamento guidato tramite FORMEZ***
informative	***informazioni*** dal portale DFP per conoscere lo stato del performance management e del risk management delle PA ***"kit di riuso"*** delle buone pratiche di predisposizione del Piano Integrato Unico
eco-fin	***risorse economico-finanziarie adeguate*** a realizzare le precedenti condizioni abilitanti