

PROVINCIA DI AREZZO

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

TRIENNIO 2026 – 2028

Sezione 2 – Valore pubblico, performance e anticorruzione

Secondo il Dipartimento della funzione pubblica – DFP, il valore pubblico è, in sintesi, il livello di benessere sociale, economico e ambientale, creato da una Pubblica Amministrazione o co-creato in filiera con altre Pubbliche Amministrazioni e/o organizzazioni private e no profit.

Negli ultimi anni, nei quali il tema del valore pubblico è tornato al centro del dibattito nella PA, anche grazie all'introduzione del PIAO, diverse istituzioni, oltre al DFP, hanno proposto definizioni e riflessioni sul tema. Tra queste, si segnala in particolare ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione) che assume una prospettiva finalizzata, più che alla creazione di Valore Pubblico, al suo mantenimento.

Se, infatti, le attività delle Pubbliche Amministrazioni hanno come orizzonte quello del Valore Pubblico, le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza sono essenziali per conseguire tale obiettivo e per contribuire alla sua protezione mediante la riduzione del rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi. Ovviamente, come vedremo in seguito, il rischio corruttivo è certamente molto rilevante ma non è l'unico rischio da gestire per proteggere il valore pubblico.

Per la Provincia di Arezzo il **valore pubblico territoriale rappresenta** l'impatto generato dalle politiche e dai progetti sul livello di benessere della cittadinanza e sullo sviluppo sostenibile, sociale, economico e ambientale, del territorio.

La generazione di valore pubblico, innanzitutto, richiede:

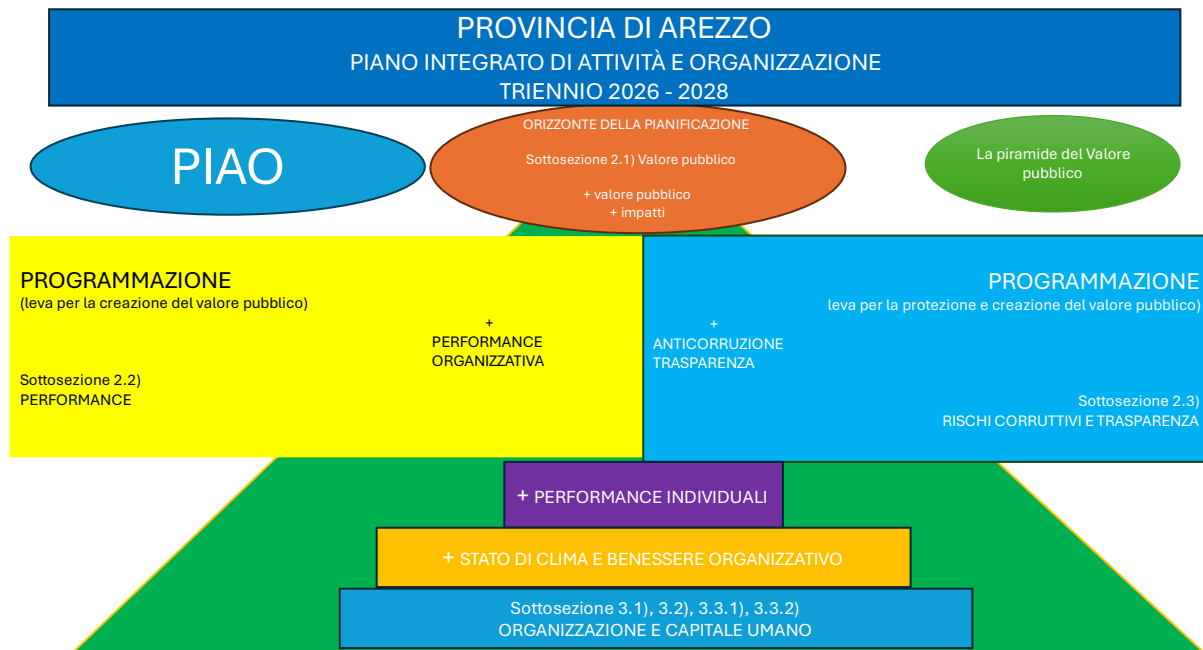
- il "governo" del processo di programmazione e di performance con obiettivi, operativi ed esecutivi, in funzione del valore pubblico,
- la definizione e programmazione di alcuni processi trasversali (semplificazione, digitalizzazione, pari opportunità, equità, accessibilità) che possono essere considerati driver in grado di supportare/facilitare la creazione di valore pubblico,
- la gestione, attraverso misure e azioni definite, dei rischi connessi alla programmazione e alla gestione per proteggere il valore pubblico realizzato e consentire il suo mantenimento e ulteriore generazione,
- infine, l'individuazione di alcuni obiettivi specifici di valore pubblico che rappresentano target da raggiungere nel medio periodo e che, per il loro raggiungimento, richiedono la realizzazione e l'attivazione di tutti i passaggi precedenti.

La presente sezione è, pertanto, dedicata ai risultati attesi sviluppati in coerenza con i documenti di programmazione generale e finanziaria con particolare attenzione al valore pubblico, alla performance nei suoi diversi aspetti, nonché alle modalità e alle azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità fisica e digitale, la semplificazione e la reingegnerizzazione delle procedure, la prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa.

PROVINCIA DI AREZZO

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE TRIENNIO 2026 – 2028

L'architettura della “Piramide del Valore Pubblico”



L'architettura della “Piramide del Valore Pubblico” consente di pianificare, misurare e rappresentare in modo sistemico, e quindi di governare, sia il Valore Pubblico territoriale atteso/generato dalla Provincia, sia le condizioni per abilitarlo e le leve per proteggerlo e crearlo.

Adottando tale architettura la Provincia migliora la qualità del PIAO integrando e orientando la salute amministrativa (o delle risorse) e le performance verso il miglioramento dei singoli impatti (da misurare tramite adeguati indicatori monodimensionali) e, in ultima istanza, verso l'orizzonte comune della generazione di Valore Pubblico territoriale, ovvero del miglioramento dell'impatto degli impatti, da misurare tramite un indice multidimensionale sintetico o composito.

Il Valore Pubblico si misura tramite un indice sintetico ricavabile prima tramite la normalizzazione di diversi indicatori elementari, di tipo analitico e monodimensionale, e poi con l'aggregazione degli stessi.

Il Valore Pubblico in senso ampio si calcola tramite la normalizzazione e l'aggregazione di tutte le dimensioni delle Piramide (impatti, performance, anticorruzione, salute). Il Valore Pubblico in senso stretto, o Valore Pubblico esterno, si calcola mediante la normalizzazione e l'aggregazione delle diverse dimensioni dei soli impatti esterni; la dimensione sintetica dell'impatto degli impatti esprime l'effetto complessivo sulle diverse espressioni del benessere dei destinatari delle politiche, dei progetti, dei servizi, ecc.

Nel primo livello della piramide che corrisponde alla Sottosezione 2.1 (*Valore Pubblico*) vengono descritti gli IMPATTI SPECIFICI attesi/generati (*outcome*) dalle strategie della Provincia su specifiche e singole dimensioni di benessere (solo economico o sociale o ambientale).

Per gli indicatori di impatto (che rispondono alla domanda “quanto impatto sociale?” oppure “quanto impatto economico?”, ecc.) si utilizzano gli indicatori di Benessere equo e sostenibile (BES) e degli indicatori relativi ai Sustainable Development Goals (SDGs) dell'Agenda ONU 2030 misurati dall'Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) e da ISTAT:

PROVINCIA DI AREZZO

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE TRIENNIO 2026 – 2028

- la dimensione dell'impatto *sociale* esprime l'effetto specifico sulla dimensione sociale del benessere dei destinatari delle politiche, dei progetti, dei servizi, ecc.
- la dimensione dell'impatto *economico* esprime l'effetto specifico sulla dimensione economica del benessere dei destinatari delle politiche, dei progetti, dei servizi, ecc.
- la dimensione dell'impatto *ambientale* esprime l'effetto specifico sulla dimensione ambientale del benessere dei destinatari delle politiche, dei progetti, dei servizi, ecc.

I livelli INTERMEDI della Piramide corrispondono alle Sottosezioni 2.2 (*Performance*) e 2.3 (*Rischi corruttivi*) del PIAO e rispondono alle domande "come creare il Valore Pubblico territoriale?" e "come proteggere il Valore Pubblico territoriale?", da affrontare in modo integrato così da proteggere gli specifici obiettivi di *performance* con specifiche misure anticorruzione, contribuendo alla creazione del Valore Pubblico territoriale.

Per creare VPT, le posizioni di elevata qualificazione dell'Ente dovrebbero perseguire le *performance* organizzative erogando servizi in quantità e qualità adeguate, con il contributo delle performance individuali dei dirigenti e dipendenti coinvolti. Il perseguimento delle *performance* non dovrebbe essere autoreferenziale, ma funzionale a migliorare il benessere dei cittadini rispetto alla situazione di partenza. Le *performance* organizzative vengono misurate tramite indicatori di efficacia e di efficienza.

La dimensione dell'efficacia quantifica e qualifica il risultato (*output*) conseguito rispetto a quello atteso, sia dal punto di vista dell'amministrazione che da quello dell'utenza. Con riferimento ad un lavoro, un'opera, un progetto o un servizio ancora da attivare o in corso di attivazione si può utilizzare una scala d'avanzamento percentuale (es. 25%, 50%, 75% 100% associando una metrica ad ogni gradino percentuale).

Con riferimento ad un lavoro, un'opera, un progetto o un servizio già attivo, il relativo risultato può essere misurato in termini di quantità o qualità:

- la quantità di *output* può essere misurata nella prospettiva della Provincia (quantità erogata: es. € finanziamenti assegnati) o dell'utenza (quantità fruita: es. n. imprese beneficiarie), traendo i dati, ad esempio, dal controllo di gestione;
- la qualità dell'*output* può essere misurata nella prospettiva della Provincia (qualità erogata: es. *standard* di velocità nell'erogazione dei finanziamenti), traendo i dati dai sistemi di qualità, oppure dell'utenza (qualità percepita: es. soddisfazione delle imprese rispetto ai tempi dei finanziamenti), traendo i dati dai sistemi di misurazione della *customer satisfaction*;

La dimensione dell'efficienza esprime lo sforzo realizzativo e si può misurare tramite i dati del controllo di gestione. L'efficienza si calcola rapportando l'*output* (al numeratore) all'*input* (al denominatore) e si migliora aumentando l'*output* a parità di *input*, oppure riducendo le risorse a parità di *output*. A seconda del tipo di *input* possiamo avere diversi indicatori di efficienza:

- *economico-finanziaria* (quantità erogata o fruita / risorse economiche o finanziarie),
- *strumentale* (quantità erogata o fruita / risorse strumentali),
- *produttiva* (quantità erogata o fruita / risorse umane),
- *temporale* (quantità erogata o fruita / tempi o risorse temporali).

Con riferimento agli obiettivi e alle misure anticorruzione e trasparenza, per proteggere direttamente le *performance* e indirettamente il Valore Pubblico territoriale dai rischi e contribuire così alla creazione di Valore Pubblico territoriale, occorre costruire sistemi di *Corruption Risk Management* integrati con gli obiettivi di *performance* e di Valore Pubblico territoriale. La gestione dei rischi migliora le *performance* perché fornisce informazioni utili ad assumere decisioni migliori. Le misure di gestione dei rischi corruttivi si articolano in misure anticorruzione e di trasparenza:

- la mitigazione del rischio esprime la capacità di ridurre il livello di rischio da alto a medio o basso e può essere misurata in valori assoluti e percentuali o in termini di scala di avanzamento; tali misure

PROVINCIA DI AREZZO

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

TRIENNIO 2026 – 2028

potrebbero essere applicate anche a rischi ulteriori rispetto a quelli corruttivi (di sicurezza sul lavoro, informatici, di trattamento dei dati, d'immagine, strategici, operativi ecc.);

- la promozione della trasparenza esprime la capacità di incrementare la trasparenza da bassa a media o alta e si può misurare in valori assoluti e percentuali o tramite scala di avanzamento.

La BASE della Piramide corrisponde alle Sottosezioni 3.1 (*Salute organizzativa*), 3.2 (*Salute organizzativa: lavoro agile*), 3.3.1 (*Salute professionale: reclutamento e sviluppo*), 3.3.2 (*Salute professionale: formazione e aggiornamento*), rispondendo alla domanda “come abilitare il Valore Pubblico territoriale?”.

La creazione e la protezione del Valore Pubblico territoriale vanno abilitate tramite azioni propedeutiche e funzionali a migliorare la quantità e la qualità di diversi tipi di risorse, che agiscono quindi come *driver* del Valore Pubblico territoriale:

- Salute organizzativa (es. adeguatezza dell'organizzazione rispetto agli obiettivi di Valore Pubblico territoriale della governance; innovazione organizzativa: es. passaggio da un modello organizzativo verticale per funzioni ad un modello trasversale per processi);
- Salute organizzativa: lavoro agile (es. adeguatezza dell'organizzazione rispetto al lavoro agile);
- Salute professionale-reclutamento (es. adeguatezza delle competenze professionali rispetto a quelle funzionali al Valore Pubblico territoriale, perseguita tramite reclutamento e/o sviluppo di carriera);
- Salute professionale-formazione (es. adeguatezza delle competenze professionali rispetto a quelle funzionali al Valore Pubblico territoriale, perseguita tramite formazione e/o aggiornamento).

La BASE della Piramide corrisponde, in ottica più allargata, anche ad altre dimensioni di Salute quantitativa e qualitativa delle risorse dell'amministrazione:

- *Salute di genere* (es. equilibrio nel numero di donne e uomini esistenti all'interno dell'amministrazione nei vari ruoli organizzativi; pari opportunità per tutte/i; inclusione) e del clima interno (es. benessere organizzativo);
- *Salute infrastrutturale* (es. sicurezza; accessibilità fisica; efficientamento energetico);
- *Salute digitale* (es. digitalizzazione dei processi e dei servizi; accessibilità delle piattaforme digitali) e informativa (es. integrazione e interoperabilità dei database; comunicazione);
- *Salute eco-fin* (es. solidità patrimoniale, fluidità finanziaria, equilibrio economico).