



CONSULENZA | FORMAZIONE | RICERCA
via Donatello, 9 - Milano | www.farepa.it | info@farepa.it

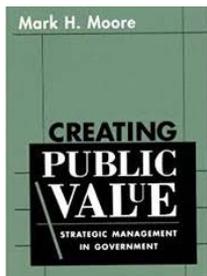
PIAO e PIAO semplificato

Come riconfigurare e integrare i sistemi di programmazione

Milano, 19 luglio 2022

Luca Bisio - Partner farePA s.r.l., esperto di programmazione,
componente di OIV e NDV (l.bisio@farepa.it)





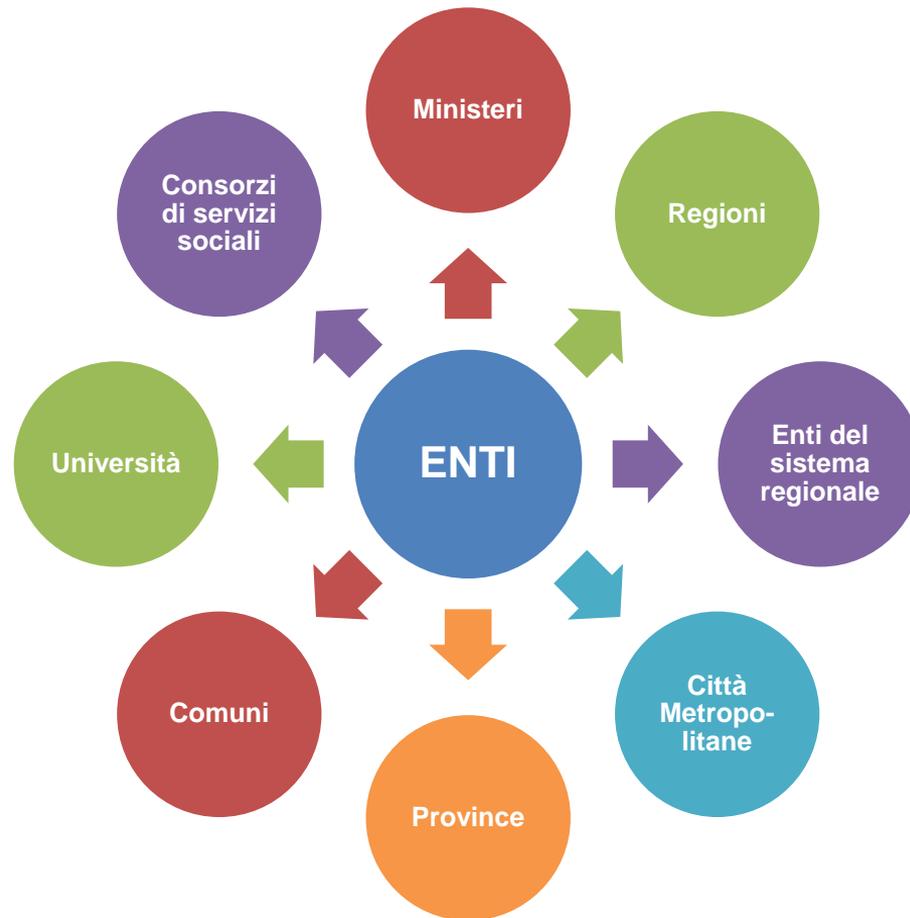
Comprendere quale **dottrina** stia alla base della normativa di riferimento del PIAO



Comprendere **come impostare**, al di là dello «Schema tipo», **il PIAO** (contenuto del documento in relazione agli strumenti attualmente in essere e percorso di costruzione)

Comprendere che **raccordo** ci sia **tra gli elementi della performance** (organizzativa ed individuale) e i **contenuti del PIAO**







Parere Consiglio di Stato 506/22



Bruno Munari: artista, designer, scrittore



In primo luogo, già la lettura del solo schema di regolamento consente di cogliere che il **lavoro di abrogazione appare piuttosto “conservativo”**, laddove la legge sembra consentire (e forse imporre) una “costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi” [...].

Tale opera di drastica riduzione degli adempimenti non appare compiutamente attuata dal d.P.R. in oggetto, il quale **sembra limitarsi ad “abrogare quanto appare chiaramente inutile”**, mentre invece la logica dovrebbe essere quella – **inversa – di “conservare soltanto ciò che è davvero indispensabile”** per migliorare il servizio per i cittadini e le imprese.

Parere Consiglio di Stato 506/22



«**Complicare è facile, semplificare è difficile.** Per complicare basta aggiungere, tutto quello che si vuole: colori, forme, azioni, decorazioni, personaggi, ambienti pieni di cose. Tutti sono capaci di complicare. Pochi sono capaci di semplificare. **Per semplificare bisogna togliere, e per togliere bisogna sapere che cosa togliere...**

Togliere invece che aggiungere vuol dire riconoscere l'essenza delle cose e comunicarle nella loro essenzialità. Questo processo porta fuori dal tempo e dalle mode. La semplificazione è segno di intelligenza, un antico detto cinese dice: **quello che non si può dire in poche parole non si può dirlo neanche in molte».**

Bruno Munari, artista, designer, scrittore

N.	Sommario	Pag.
1	Il quadro normativo di riferimento	9
1.1	<i>PIAO: un percorso accidentato</i>	10
1.2	<i>Le parole chiave del Consiglio di Stato</i>	19
2	PIAO, valore pubblico e performance	25
2.1	<i>Tre principi di fondo</i>	26
2.2	<i>La public value scorecard</i>	28
3	Come riconfigurare i sistemi di programmazione	43
3.1	<i>L'approccio governance oriented</i>	44
3.2	<i>Come scrivere gli obiettivi</i>	48
3.3	<i>Come scrivere gli indicatori</i>	58

N.	Sommario	Pag.
4	Come integrare i sistemi di programmazione	64
4.1	<i>Dalla «public value scorecard» allo «schema tipo»</i>	65
4.2	<i>La Sezione 1: scheda anagrafica dell'amministrazione</i>	68
4.3	<i>La Sezione 2: valore pubblico, performance e anticorruzione</i>	71
4.4	<i>La Sezione 3: organizzazione e capitale umano</i>	83
4.5	<i>La Sezione 4: monitoraggio</i>	88
5	I prossimi passi	91

Modulo 1

Il quadro normativo di riferimento

1.1 PIAO: un percorso accidentato





IL PRIMO PARERE DEL CONSIGLIO DI STATO

D.L. 80/21
Art. 6
Piano integrato di attività e organizzazione

Schema DM PIAO
(Intesa in Conferenza unificata)

Linee guida per la compilazione del PIAO

PIAO tipo

Schema DPR Abrogazioni
(Consiglio dei Ministri)

Parere del Consiglio di Stato n. 506/22 sullo schema DPR Abrogazioni



Giugno
2021

Dicembre
2021

Marzo
2022

t



IL SECONDO PARERE DEL CONSIGLIO DI STATO

Schema DPR
Abrogazioni

Parere del
Consiglio di
Stato
n. 902/22 sullo
Schema di DM
«PIAO»



DM
PIAO

Linee guida
per la
compilazione
del PIAO

PIAO tipo

DPR
Abrogazioni



Maggio
2022

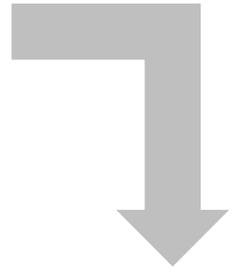
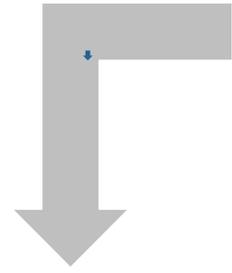
Maggio
2022

30 Giugno
2022

t

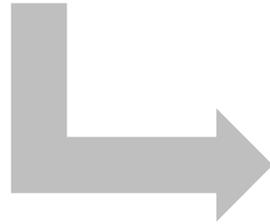


PPAA, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, di cui all'art. 1, c. 2, del D.Lgs.165/01



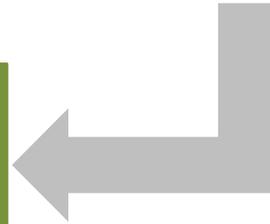
Non più di 50 dipendenti

Con più di 50 dipendenti



PIAO Semplificato
(art. 1, c. 6, D.L. 80/21)

PIAO
(art. 1, c. 1, D.L. 80/21)





In coerenza con altre disposizioni vigenti, si ritiene che il numero dei dipendenti debba essere calcolato al **31 dicembre dell'anno precedente a quello in cui si approva il PIAO**, secondo le modalità di calcolo utilizzate per compilare la tabella 12 del Conto Annuale, ovvero **sulla base dei cedolini stipendiali erogati al personale** che accede ai fondi della contrattazione integrativa.

In base a tale approccio, **12 cedolini stipendiali corrispondono ad una unità di personale a tempo pieno in servizio nell'anno**; pertanto, **il numero dei cedolini stipendiali dei dipendenti che accedono alle risorse accessorie individuate dalla norma diviso 12 (numero dei mesi) restituisce il numero di dipendenti in servizio nell'anno di riferimento**, dato utile ai fini dell'applicazione delle modalità semplificate di redazione del PIAO, ferma restando la necessità di ricondurre gli stessi al tempo pieno, rapportando i cedolini con la percentuale di part-time del dipendente in servizio (a titolo esemplificativo, due dipendenti in part-time al 50% corrispondono alla fine dell'anno ad un dipendente a tempo pieno).

Fonte: Quaderno ANCI PIAO - 2022

Art. 1, c. 1 del DPR Abrogazioni

Soppressione, per tutte le amministrazioni di cui all'art. 1, c. 2, del D.lgs. n. 165/01, **con più di 50 dipendenti**, dei seguenti adempimenti, in quanto assorbiti nelle apposite sezioni del PIAO

Piano dei fabbisogni di personale, di cui all'art. 6, commi 1, 4, 6, e art. 6-ter del d.lgs. 30/03/01, n. 165

Piano delle azioni concrete, di cui all'art. 60 bis, c. 2, del d.lgs. 30/03/01, n. 165 (NB: ANCI specifica che è predisposto annualmente dal DFP e approvato con decreto del Ministro per la PA, di concerto con il Ministro dell'Interno, previa intesa in sede di Conferenza unificata)

Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio, di cui all'art. 2, c. 594, lett. a) della L. 24/12/07, n. 244 (NB: ANCI suggerisce di inserirlo nel DUP – Sezione operativa)

Piano della performance, di cui all'art. 10, comma 1, lett. a) e comma 1 ter del d.lgs. 27/10/09, n. 150

PTPCT di cui all'art. 1, c. 5, lett. a) e 60, lett. a) della legge 6/11/12, n. 190

Piano organizzativo del lavoro agile, di cui all'art. 14, comma 1, della legge 7/8/15, n. 124

Piano di azioni positive, di cui all'art. 48, c. 1, del d.lgs. 11/4/06, n. 198

Art. 1, c. 4 del DPR Abrogazioni

Soppresso il terzo periodo dell'art. 169, c. 3-bis del D.Lgs. 267/00, che recitava “Il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art. 108, c. 1, del presente TU e il piano della performance di cui all'art. 10 del D.Lgs. 150/09, sono unificati organicamente nel PEG.”



Separazione fra il PEG, come definito nel citato art. 169, e la definizione degli obiettivi di performance dell'Amministrazione.

Pertanto, gli EELL dovranno approvare il PEG entro 20 giorni (TUEL) dall'adozione del bilancio di previsione e il PIAO entro 30 giorni (DM PIAO).

Fonte: Quaderno ANCI PIAO - 2022



I termini di approvazione del PIAO sono...

Entro il 31/1 di ogni anno



Termine ordinario previsto dall'art. 6, c. 4 del D.L. 80/21

Entro il 30/4/22



Decr. «Milleproroghe» (art. 6,c. 6bis D.L. 80/21)

Entro il 30/6/22



Decr. «PNRR-2» (Mod. art. 6,c. 6bis D.L. 80/21)

Entro 30 gg. dal termine di approvazione dei bilanci (art. 8, c. 2 del DM PIAO)

Entro 120 gg. da quello di approvazione del bilancio (*1a applicazione*) (art. 8, c. 3 del DM PIAO)



Tempi previsti in caso di differimento del termine di approvazione dei bilanci (DM «PIAO»)





Art. 8 del DM "PIAO"

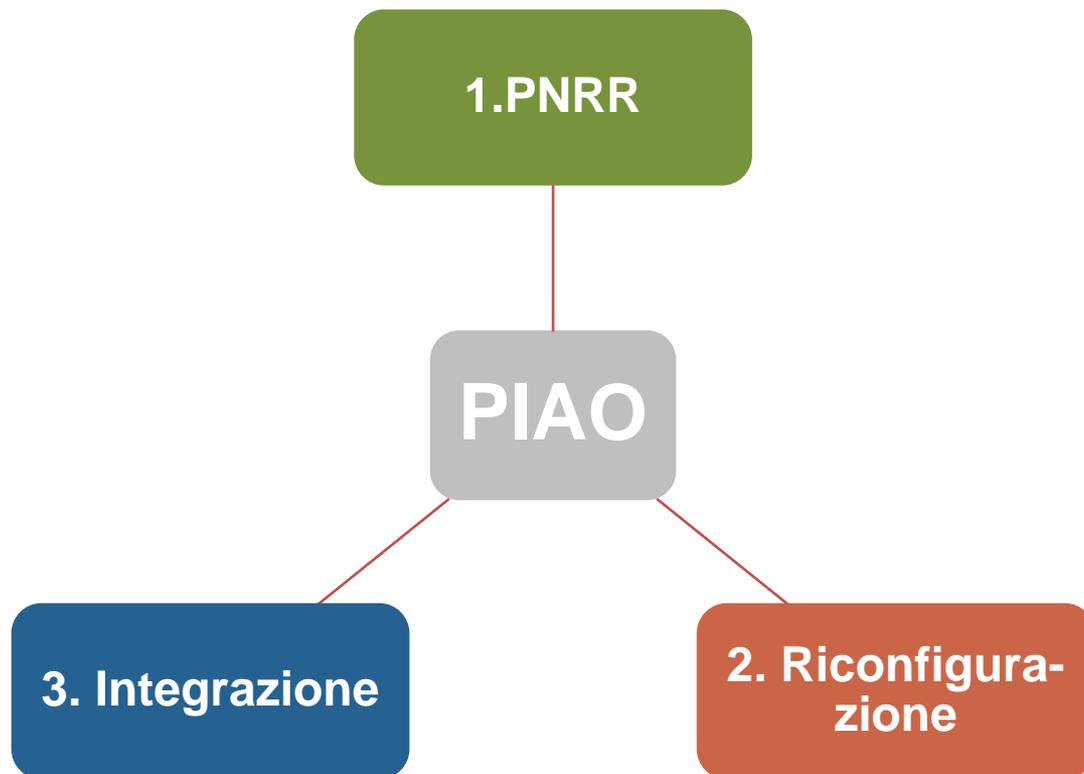
1. [...]

2. In ogni caso di differimento del termine previsto a legislazione vigente per l'approvazione dei bilanci di previsione, il termine di cui all'art. 7, c. 1 del presente decreto, è **differito di trenta giorni successivi a quello di approvazione DEI BILANCI**.

3. In sede di prima applicazione, il termine di cui all'art. 7, c. 1, del presente decreto è **differito di 120 giorni successivi a quello di approvazione DEL BILANCIO di previsione**.

1.2. Le parole chiave del Consiglio di Stato





1. PNRR

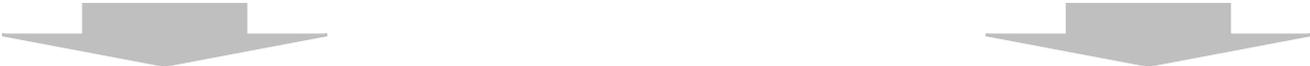


La struttura di Piao configurato dal testo inviato per conoscenza **sembra concentrarsi sulla aggregazione degli strumenti vigenti** (conservandone, probabilmente, più del necessario), ma **non sembra invece considerare le esigenze nuove che possono porsi per l'amministrazione del futuro: *in primis*, ad esempio, quella di identificare in concreto gli adempimenti imposti dal PNRR e di pianificare operativamente, amministrazione per amministrazione, la loro esecuzione.**

2. Riconfigurazione



Obiettivo PNRR “Costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi”



Occorre **evitare la autoreferenzialità**, **minimizzare il lavoro formale** (evitando la *worst practice* di copiare i piani preesistenti, o quelli di altre amministrazioni), **valorizzare il lavoro che può produrre risultati utili “verso l’esterno”**, migliorando i servizi dell’amministrazione.

Bisogna passare progressivamente da una fase in cui si **elimina**, oggi, “**ciò che è chiaramente inutile**”, a una fase in cui si **elimina tutto “ciò che non è strettamente indispensabile”**.

3. Integrazione



Il Piao sembra dover costituire uno strumento unitario, “integrato”, che sostituisce i piani del passato e li “metabolizza” in uno strumento nuovo e omnicomprensivo, che consenta un’analisi a 360° dell’amministrazione e di tutti i suoi obiettivi da pianificare. Pertanto, il Piao dovrebbe porsi nei confronti dei piani preesistenti come uno strumento di riconfigurazione e integrazione (necessariamente progressiva e graduale), funzionale alla concreta realizzazione degli obiettivi per i quali è stato concepito .

Avete già approvato il PIAO?



Facciamo un sondaggio!

Modulo 2

**PIAO, valore pubblico e
performance**

2.1 Tre principi di fondo



PERFORMANCE



➔ Il PIAO ha la finalità di supportare le PA nel processo di *creazione, misurazione e valutazione* del **valore pubblico** creato.



➔ Il PIAO, quindi, deve essere strettamente **raccordato al sistema di programmazione dell'ente e a quello di misurazione e valutazione della performance.**



➔ L'impostazione del PIAO non può prescindere dal rispetto e dal mantenimento di alcuni **principi base della programmazione** che già dovrebbero caratterizzare gli strumenti adottati dalle PA.

2.2 La public value scorecard





La **creazione di valore pubblico** passa attraverso l'**allineamento di quattro dimensioni** distinte ma interdipendenti:

- ✓ **perseguimento della mission istituzionale;**
- ✓ **costruzione e sviluppo della capacità operativa dell'ente;**
- ✓ **costruzione e sviluppo di un capitale relazionale con gli stakeholder**
- ✓ **legittimazione** da parte degli organi di controllo interni ed esterni.





Il PIAO deve supportare la PA nell'attuare la strategia di creazione del valore pubblico, mediante il presidio della mission istituzionale e il rafforzamento della propria capacità operativa, in un contesto di legittimazione e sostegno degli stakeholder di riferimento.



Bisogna cambiare approccio alla programmazione ed aumentare la qualità del suo contenuto, altrimenti si confezionerà in modo diverso ciò che si è sempre fatto.

1. Mission istituzionale

- Sto attuando **obiettivi** che mi consentono di perseguire la mia **mission**?
- Come contribuisco allo **sviluppo del benessere economico, sociale ed ambientale** della mia comunità?
- Sono in grado di garantire **servizi ottimali**, per quantità e qualità delle prestazioni, **considerate le risorse disponibili**?
- **Rispetto i tempi dei procedimenti**?
- Qual è il **livello di soddisfazione dell'utenza sui miei servizi**?

4. Legittimazione

- Qual è il **livello di sviluppo del mio sistema dei controlli interni**?
- Sono stati formulati **rilievi dagli organi di controllo interni** (OIV, Revisori, ecc.)?
- Sono stati formulati **rilievi dagli organi di controllo esterni** (Corte dei conti, ANAC, ecc.)?



3. Qualità delle relazioni

- Sto coinvolgendo i miei utenti e i miei stakeholder nella **valutazione dei servizi**?
- Sto coinvolgendo i cittadini e gli altri stakeholder nella **definizione delle politiche dell'ente**?

2. Capacità operativa

- La **gestione finanziaria** è sana ed equilibrata?
- Ho un **assetto organizzativo adeguato**? Sto **digitalizzando e semplificando** i miei processi? Sto implementando il **lavoro agile**?
- Sto investendo sull'**acquisizione e lo sviluppo delle competenze** del mio personale?
- Ho attuato misure adeguate di **trasparenza e anticorruzione**?
- Sto garantendo la **sicurezza informatica e la protezione dei dati personali**?
- Sto tutelando la **salute e la sicurezza** dei miei lavoratori?
- **Come si posiziona il mio ente** rispetto agli obiettivi nazionali su queste tematiche?

1. Mission istituzionale

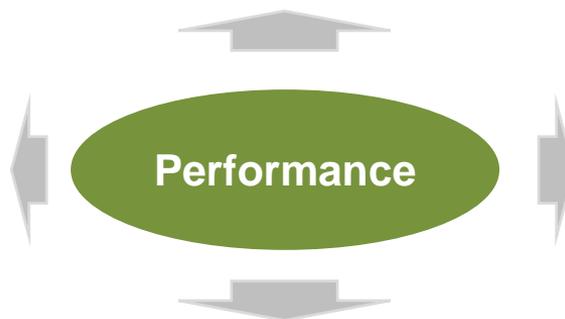
- **Grado di raggiungimento** degli obiettivi attuativi della mission istituzionale
- **Quantità (output), qualità, efficienza, soddisfazione** dell'utenza dei servizi, **tempi dei procedimenti**

2. Capacità operativa

- **Sana gestione finanziaria**
- **Organizzazione, processi, lavoro agile**
- **Accessibilità fisica e digitale**
- **Sviluppo capitale umano**
- **Trasparenza e anticorruzione**
- **Sicurezza informatica e protezione dei dati personali**
- **Sicurezza e salute sui luoghi di lavoro**

4. Legittimazione

- **Rilievi degli organismi di controllo interni**
- **Rilievi degli organismi di controllo esterni**



3. Qualità delle relazioni

- **Servizi sottoposti a valutazione dell'utenza**
- **Strumenti di coinvolgimento degli stakeholder**

Domande per cambiare approccio	Risposte della Public value score card
<ul style="list-style-type: none">• Sto attuando obiettivi che mi consentono di perseguire la mia mission?• Come contribuisco allo sviluppo del benessere economico, sociale ed ambientale della mia comunità?	<ul style="list-style-type: none">• Grado di raggiungimento degli obiettivi attuativi della mission istituzionale
<ul style="list-style-type: none">• Sono in grado di garantire servizi ottimali, per quantità e qualità delle prestazioni, considerate le risorse disponibili?• Rispetto i tempi dei procedimenti?• Qual è il livello di soddisfazione dell'utenza sui miei servizi?	<ul style="list-style-type: none">• Quantità (output), qualità, efficienza, soddisfazione dell'utenza dei servizi, tempi dei procedimenti

Domande per cambiare approccio	Risposte della Public value score card
<ul style="list-style-type: none">• <i>La gestione finanziaria è sana ed equilibrata?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Sana gestione finanziaria
<ul style="list-style-type: none">• <i>Ho un assetto organizzativo adeguato? Sto digitalizzando e semplificando i miei processi? Sto implementando il lavoro agile?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Organizzazione, processi e lavoro agile• Accessibilità fisica e digitale
<ul style="list-style-type: none">• <i>Sto investendo sull'acquisizione e lo sviluppo delle competenze del mio personale?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Sviluppo del capitale umano
<ul style="list-style-type: none">• <i>Ho attuato misure adeguate di trasparenza e anticorruzione</i>	<ul style="list-style-type: none">• Trasparenza e anticorruzione
<ul style="list-style-type: none">• <i>Sto garantendo la sicurezza informatica e la protezione dei dati personali</i>	<ul style="list-style-type: none">• Sicurezza informatica e protezione dei dati personali
<ul style="list-style-type: none">• <i>Sto tutelando la salute e la sicurezza dei miei lavoratori?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Salute e sicurezza sul luogo di lavoro
<ul style="list-style-type: none">• <i>Come si posiziona il mio ente rispetto agli obiettivi nazionali su queste tematiche?</i>	

Domande per cambiare approccio	Risposte della Public value score card
<ul style="list-style-type: none">• <i>Sto coinvolgendo i miei utenti e i miei stakeholder nella valutazione dei servizi?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Servizi sottoposti a valutazione dell'utenza
<ul style="list-style-type: none">• <i>Sto coinvolgendo i cittadini e gli altri stakeholder nella definizione delle politiche dell'ente?</i>	<ul style="list-style-type: none">• Strumenti di coinvolgimento degli stakeholder

Domande per cambiare approccio	Risposte della Public value score card
<ul style="list-style-type: none">• Sono stati formulati rilievi dagli organi di controllo interni (OIV, Revisori, ecc.)?	<ul style="list-style-type: none">• Rilievi degli organismi di controllo interni
<ul style="list-style-type: none">• Sono stati formulati rilievi dagli organi di controllo esterni (Corte dei conti, ANAC, ecc.)?	<ul style="list-style-type: none">• Rilievi degli organismi di controllo esterni
<ul style="list-style-type: none">• Qual è il livello di sviluppo del mio sistema dei controlli interni?	



2. Capacità operativa

1. Mission istituzionale

2.1. Sana gestione finanziaria

2.2. Organizzazione, processi e lavoro agile

2.3. Accessibilità fisica e digitale

2.4. Sviluppo capitale umano

2.5. Trasparenza e anti corruzione

2.6 Sicurezza informatica e protezione dati personali

2.7 Sicurezza e salute sui luoghi di lavoro

3. Qualità delle relazioni

4. Legittimazione

Performance attesa **attuativa** della mission istituzionale

Performance attesa finalizzata a **rafforzare la capacità operativa** dell'ente. Si riferisce ai processi trasversali di sviluppo dell'organizzazione e del capitale umano

Performance attesa finalizzata a **rafforzare i processi di governo delle relazioni con gli stakeholder**

Performance attesa finalizzata a **rafforzare i processi di legittimazione verso organi di controllo**

Dimensione di valore pubblico	Sottodimensione	Articolazione	P.O. di ente	P.O. di U.O.	Obt. individuali
1. Mission istituzionale	-	-
2. Capacità operativa	2.1. Gestione finanziaria	-
	2.2. Organizzazione, processi e lavoro agile	2.2.1. Struttura organizzativa
		2.2.2. Semplificazione e digitalizzazione
		2.2.3. Lavoro agile
	2.3 Accessibilità fisica e digitale	
	2.4. Sviluppo capitale umano	2.4.1 Programmazione e copertura dei fabbisogni
		2.4.2 Formazione e sviluppo competenze
		2.4.3 Pari opportunità ed equilibrio di genere

Dimensione di valore pubblico	Sottodimensione	Articolazione	P.O. di ente	P.O. di U.O.	Obt. individuali
2. Capacità operativa	2.5. Trasparenza e prevenzione della corruzione	2.5.1. Trasparenza
		2.5.2. Prevenzione della corruzione
	2.6. Sicurezza informatica e protezione dati personali	-
	2.7. Sicurezza e salute sui luoghi di lavoro	-
3. Qualità delle relazioni	3.1. Coinvolgimento degli utenti nella valutazione dei servizi	-
	3.2. Coinvolgimento degli stakeholder nella definizione delle politiche dell'ente	-

Dimensione di valore pubblico	Sottodimensione	Articolazione	P.O. di ente	P.O. di U.O.	Obt. individuali
4. Legittimazione	<i>4.1. Rilievi degli organismi di controllo interni</i>	-
	<i>4.2. Rilievi degli organismi di controllo esterno</i>	-

N.B.

Rilevanza



N.B.

Selettività

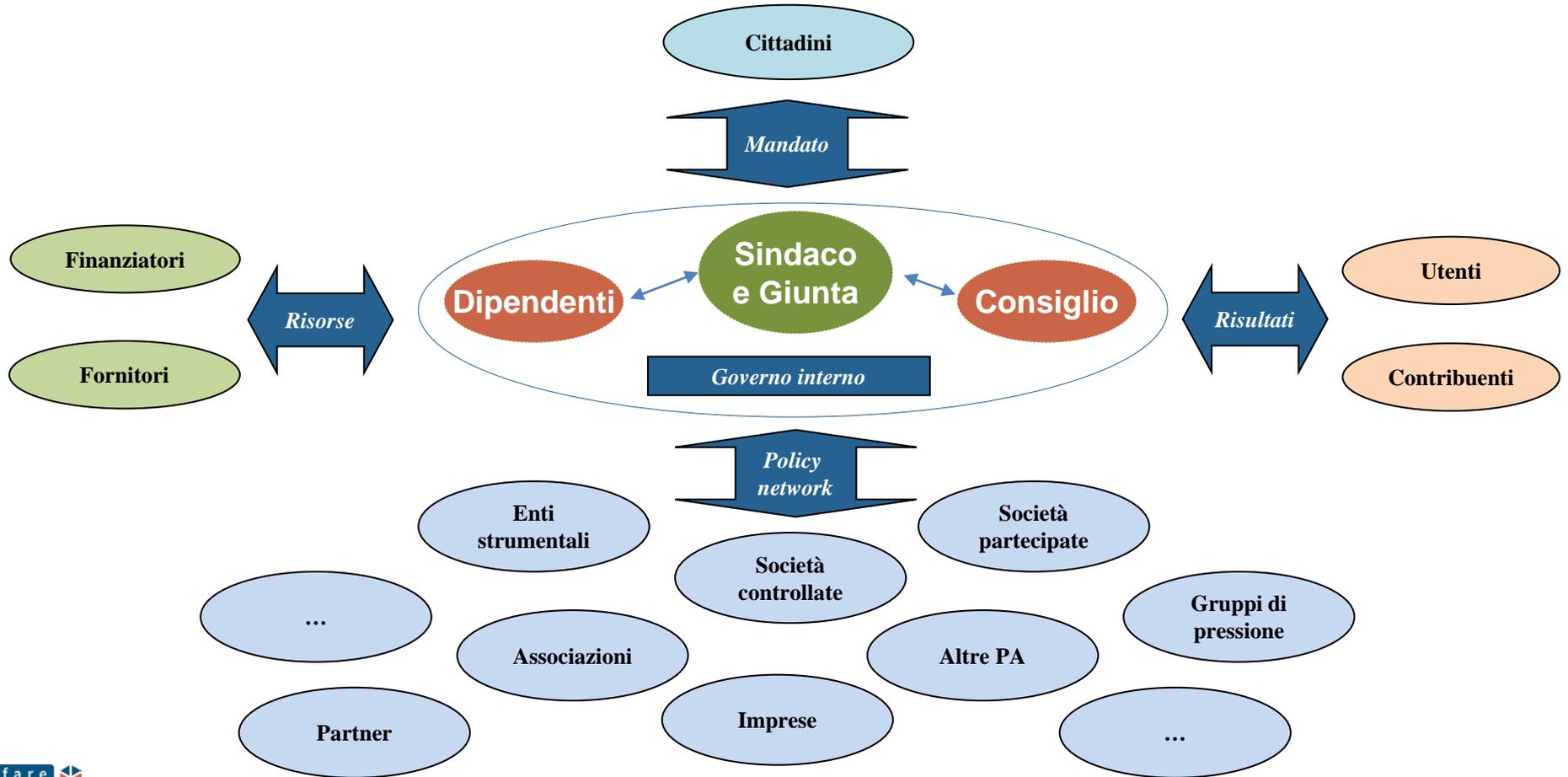


Modulo 3

**Come riconfigurare i sistemi di
programmazione**

3.1 L'approccio governance oriented









3.2 Come scrivere gli obiettivi





Art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09

Requisiti degli obiettivi:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- **specifici e misurabili** in termini concreti e chiari;
- significativo miglioramento della qualità dei servizi e degli interventi;
- riferibili ad un **arco temporale determinato**;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da **standard** definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da benchmarking;
- confrontabili con le **tendenze della produttività** con riferimento, ove possibile, almeno **al triennio precedente**;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili



Obiettivi, indicatori e target quali presupposto per la distribuzione della premialità

«L'erogazione del compenso aggiuntivo è, quindi, subordinata alla sussistenza di determinati presupposti, non altrimenti surrogabili:

- i) l'assegnazione da parte del Direttore Generale, ex ante, anno per anno, ai singoli direttori, di specifici obiettivi da raggiungere;
- ii) l'accertamento ex post dei risultati di gestione ottenuti da ciascuno di essi;
- iii) la fissazione di parametri per la misurazione dei risultati medesimi».



Corte dei conti – Sezione giurisdizionale per la regione Lazio: sentenza 6 febbraio 2018, n. 71.



Per gli **obiettivi di medio periodo (3 o 5 anni)** possiamo fare riferimento a...



PIAO tipo per le AAPP – Sottosezione 2.1 Valore pubblico

Sottosezione: Valore pubblico

Linee guida PIAO – DFP



Le lettere da a) ad h) della Guida alla compilazione del PIAO **non costituiscono un indice di dettaglio della Sottosezione quanto piuttosto una tecnica di rappresentazione degli obiettivi strategici ed operativi**

La sottosezione si può costruire, a titolo esemplificativo, rispondendo alle seguenti domande:

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



LA SOLUZIONE

1. Identifico il contesto di riferimento (f), lo stakeholder finale (c) e il suo bisogno (a)

6. Identifico le fonti informative dei dati (h)

2. Definisco l'obiettivo operativo (b) a presidio del bisogno

5. Definisco i tempi su base pluriennale di raggiungimento dell'obiettivo (d)

3. Definisco l'indicatore di impatto (e)

4. Identifico il target di impatto (g)

- a) **Quale Valore Pubblico?**
- b) **Quale strategia (Obiettivo strategico)?**
- c) **A chi è rivolto (stakeholder)?**
- d) **Entro quando (tempi pluriennali)?**
- e) **Come misuriamo il raggiungimento della strategia?**
- f) **Da dove partiamo (baseline)?**
- g) **Qual è il traguardo atteso (target)?**
- h) **Dove sono verificabili i dati (fonte)?**

Per gli **obiettivi di breve periodo (1 anno)**
possiamo fare riferimento a...



PIAO tipo per le AAPP – Sottosezione 2.2 Performance

Sottosezione 2: Performance

Linee guida PIAO – DFP

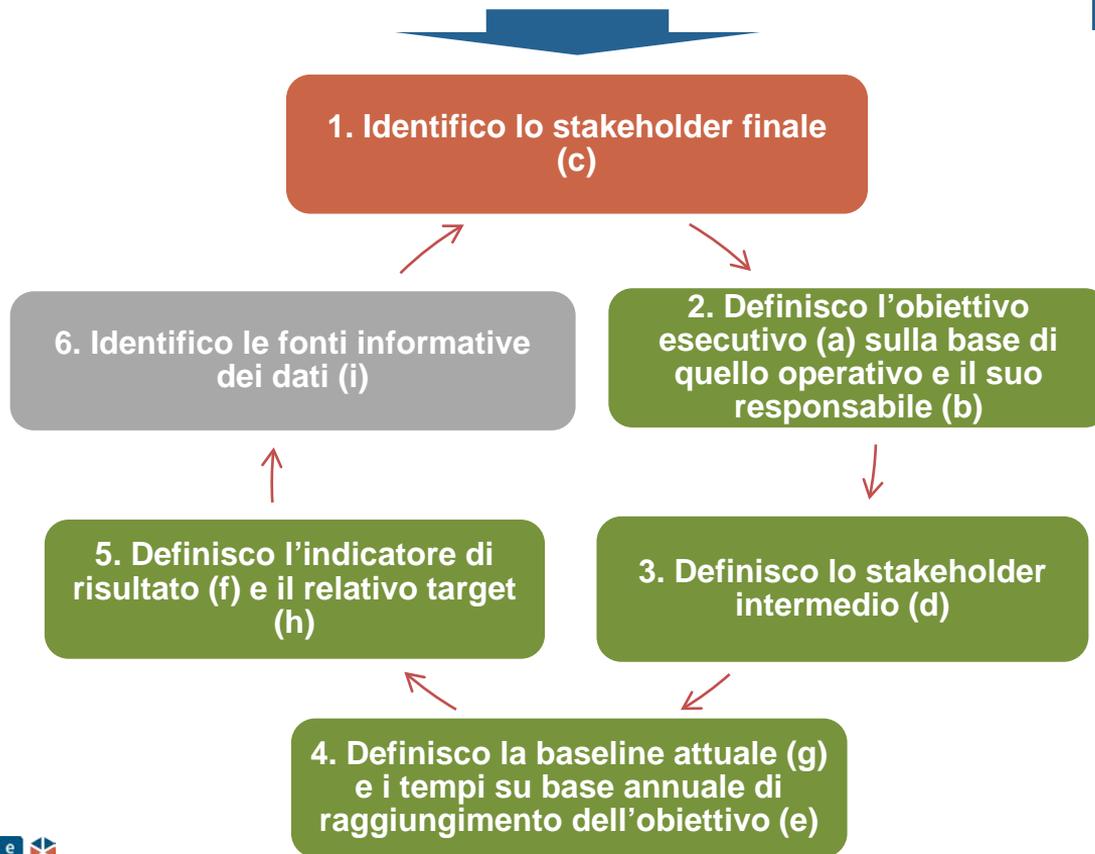


Le lettere da a) ad i) delle Linee guida **non costituiscono un indice di dettaglio della Sottosezione quanto piuttosto una tecnica di rappresentazione degli obiettivi individuali**

La sottosezione si può costruire, a titolo esemplificativo, rispondendo alle seguenti domande:

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

Obiettivo operativo di DUP

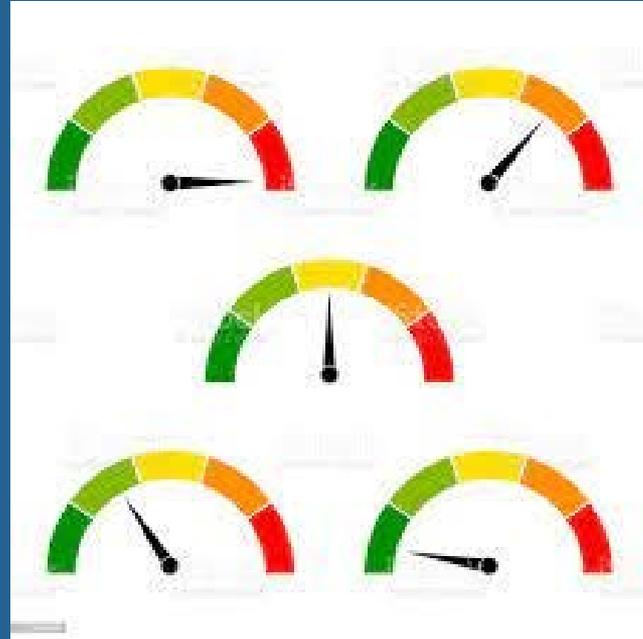


LA SOLUZIONE



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

3.3 Come scrivere gli indicatori



Indicatori (Delibera CIVIT 112/10)

Per **indicatore** si intende una **grandezza**, indistintamente un **valore assoluto** o un **rappporto**, espressa sotto forma di un **numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.)**.



Condivisione



Vi sia **condivisione tra i portatori di interesse del sistema di indicatori proposto**



Un fattore essenziale della capacità informativa del sistema degli indicatori è la sua attitudine a rendere possibile il **confronto tra attori interni politico-tecnici e tra di essi e gli stakeholder dell'ente**



Tipologia di indicatori

1. QUANTITÀ

2. QUALITÀ

3.
SODDISFA-
ZIONE
UTENZA

4.
EFFICIENZA

➔ 2.1 Accessibilità

➔ 2.2 Qualità tecnica

➔ 2.3 Tempestività

Efficacia

INDICATORI DI CONTESTO (INTERNO ED ESTERNO)

INDICATORI DI RISULTATO

1. QUANTITÀ

2. QUALITÀ

3. SODDISFA-
ZIONE UTENZA

4. EFFICIENZA

INDICATORI DI IMPATTO

Modulo 4

**Come integrare i sistemi di
programmazione**

4.1 Dalla «public value scorecard» allo «schema tipo»



1. Mission istituzionale

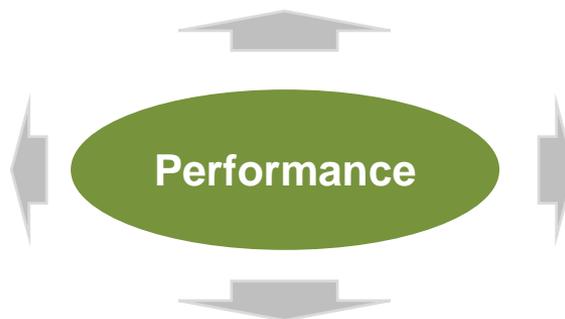
- **Grado di raggiungimento** degli obiettivi attuativi della mission istituzionale
- **Quantità (output), qualità, efficienza, soddisfazione dell'utenza dei servizi, tempi dei procedimenti**

2. Capacità operativa

- **Sana gestione finanziaria**
- **Organizzazione, processi, lavoro agile**
- **Accessibilità fisica e digitale**
- **Sviluppo capitale umano**
- **Trasparenza e anticorruzione**
- **Sicurezza informatica e protezione dei dati personali**
- **Sicurezza e salute sui luoghi di lavoro**

4. Legittimazione

- **Rilievi degli organismi di controllo interni**
- **Rilievi degli organismi di controllo esterni**



3. Qualità delle relazioni

- **Servizi sottoposti a valutazione dell'utenza**
- **Strumenti di coinvolgimento degli stakeholder**

Scheda anagrafica dell'amministrazione

Valore pubblico, performance e anticorruzione

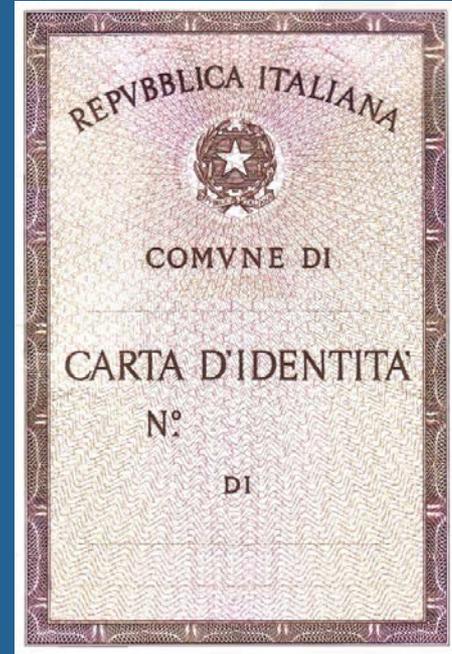
- Valore pubblico
- Performance
- Rischi corruttivi e trasparenza

Organizzazione e capitale umano

- Struttura organizzativa
- Organizzazione del lavoro agile
- Piano triennale dei fabbisogni di personale

Monitoraggio

4.2 La Sezione 1: scheda anagrafica dell'amministrazione





Scheda anagrafica dell'amministrazione

Valore pubblico, performance e anticorruzione

- Valore pubblico
- Performance
- Rischi corruttivi e trasparenza

Organizzazione e capitale umano

- Struttura organizzativa
- Organizzazione del lavoro agile
- Piano triennale dei fabbisogni di personale

Monitoraggio



Il DM e la Guida alla compilazione del PIAO non forniscono indicazioni specifiche sulle informazioni da inserire in questa sezione.

La Guida, in merito, chiarisce solo che la Sezione è da compilarsi «*con tutti i dati identificativi dell'amministrazione*».

4.3 La Sezione 2: valore pubblico, performance e anticorruzione





Scheda anagrafica dell'amministrazione

Valore pubblico, performance e anticorruzione

- Valore pubblico
- Performance
- Rischi corruttivi e trasparenza

Organizzazione e capitale umano

- Struttura organizzativa
- Organizzazione del lavoro agile
- Piano triennale dei fabbisogni di personale

Monitoraggio



LA SOLUZIONE



Tema	Contenuto	Fonte
<p>Grado di raggiungimento degli obiettivi attuativi della mission istituzionale</p> <p><i>(mission istituzionale)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mission e valori - Analisi e indicatori di contesto - Mappa degli stakeholder - Obiettivi strategici ed operativi - Indicatori di impatto 	<p>PNRR</p> <p>Programma di mandato</p> <p>DUP – Sezione Strategica (OS)</p> <p>DUP – Sezione operativa (OO)</p> <p>Sustainable Development Goals di Agenda ONU 2030 e dagli indicatori BES elaborati da ISTAT e CNEL</p>

La Sez. 2.1 «Valore pubblico» è l'elemento di raccordo tra il PIAO, Programma di mandato e DUP. Dalla sottosezione deve emergere la strategia di creazione del valore pubblico perseguita dall'ente.

Indicatori di contesto
(Agenda ONU 2030 –
Indicatori BES)

Mappa dei portatori di
interessi

Mission e valori.
Raccordo con obiettivi
strategici e operativi

Indicatori di impatto
collegati agli obiettivi
strategici e operativi
(Agenda ONU 2030 –
Indicatori BES)

Quali sono le **criticità** e le **opportunità** dell'ambiente in cui opero? Chi sono i miei portatori di interessi, e **come possono contribuire alla mia strategia di creazione del valore?**

Qual è la **strategia** per perseguire la mia mission istituzionale?

Come intendo contribuire al benessere economico, sociale e ambientale della mia comunità?

Principi guida



Rispetto dei principi di *selettività e rilevanza* degli obiettivi

Adozione di una *tecnica adeguata* di rappresentazione degli obiettivi strategici e operativi



Gli obiettivi strategici e operativi devono considerare *tutte le prospettive della balanced scorecard* pubblica



Il *PNRR* deve rappresentare una *bussola* per orientare la strategia di creazione del valore pubblico dell'ente



LA SOLUZIONE



Tema	Contenuto	Fonte
<i>Quantità (output), qualità, efficienza, soddisfazione dell'utenza, tempi dei procedimenti (mission istituzionale)</i>	<ul style="list-style-type: none">- Obiettivi esecutivi, attuativi degli obiettivi operativi di DUP e indicatori di risultato- Standard dei servizi erogati, attuativi degli obiettivi operativi di DUP	Piano performance/PEG



LA SOLUZIONE



Tema	Contenuto	Fonte
<i>Capacità operativa</i>	<ul style="list-style-type: none">- Obiettivi esecutivi, attuativi degli obiettivi operativi di DUP e indicatori di risultato- Standard dei servizi erogati, attuativi degli obiettivi operativi di DUP	Piano performance/PEG



LA SOLUZIONE



Tema	Contenuto	Fonte
<i>Qualità delle relazioni</i>	<ul style="list-style-type: none">- Obiettivi esecutivi, attuativi degli obiettivi operativi di DUP e indicatori di risultato- Standard dei servizi erogati, attuativi degli obiettivi operativi di DUP	Piano performance/PEG



LA SOLUZIONE



Tema	Contenuto	Fonte
<i>Legittimazione</i>	<ul style="list-style-type: none">- Obiettivi esecutivi, attuativi degli obiettivi operativi di DUP e indicatori di risultato- Standard dei servizi erogati, attuativi degli obiettivi operativi di DUP	Piano performance/PEG

Principi guida

Rispetto dei principi di **selettività e rilevanza** degli obiettivi

Adozione di una **tecnica adeguata** di rappresentazione degli obiettivi esecutivi

La performance deve essere definita in modo da garantire il **presidio di tutte le prospettive della balanced scorecard**

La sottosezione deve **guidare il processo di assegnazione degli obiettivi** e delle performance attese. Pertanto deve essere articolata per **centri di responsabilità**

La sottosezione deve, inoltre, **guidare il processo di assegnazione delle risorse (budgeting)**. In particolare occorre garantire, per ogni centro di responsabilità, il raccordo con i capitoli di entrata e di spesa assegnati



LA SOLUZIONE



Tema	Contenuto	Fonte
<p><i>Anticorruzione</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi di contesto esterno ed interno - Mappatura processi/procedimenti - Identificazione rischi e loro fattori abilitanti - Valutazione e pesatura rischi - Definizione misure di prevenzione - Programmazione del monitoraggio delle misure <div style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> - Definizione obiettivi di prevenzione della corruzione (<u>Rinvio a sottosezione 2.2 «Performance»</u>) 	<p>PNA 2019</p> <p>PNA 2023-25 (in consultazione)</p> <p>Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022 (2/2/2022)</p> <p>Altre Deliberazioni e Determinazioni ANAC</p>



LA SOLUZIONE



Tema	Contenuto	Fonte
<i>Trasparenza</i>	<ul style="list-style-type: none">- Programmazione del monitoraggio di Amministrazione trasparente e delle misure per accesso civico semplice e generalizzato <p style="text-align: center;"></p> <ul style="list-style-type: none">- Definizione obiettivi di trasparenza (<u>Rinvio a sottosezione 2.2 «Performance»</u>)	<p>PNA 2019</p> <p>PNA 2023-25 (in consultazione)</p> <p>Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022 (2/2/2022)</p> <p>Deliberazioni e Determinazioni ANAC</p>

4.4 La Sezione 3: organizzazione e capitale umano





Scheda anagrafica dell'amministrazione

Valore pubblico, performance e anticorruzione

- Valore pubblico
- Performance
- Rischi corruttivi e trasparenza

Organizzazione e capitale umano

- Struttura organizzativa
- Organizzazione del lavoro agile
- Piano triennale dei fabbisogni di personale

Monitoraggio



LA SOLUZIONE



Tema	Contenuto	Fonte
<i>Organigramma</i>	Organigramma	Regolamento Uffici e servizi
<i>Livelli di responsabilità org.va</i>	Graduazione delle posizioni dirigenziali e/o organizzative	Metodologia di graduazione delle posizioni e relativa applicazione
<i>Ampiezza media UO</i>	N. dipendenti/n. U.O. apicali	Dotazione organica
<i>Altre specificità del modello org.vo</i>	...	
<i>Azioni per assicurare la coerenza del modello org.vo con obiettivi di valore pubblico</i>	Obiettivi di revisione ed adeguamento della macro e della microstruttura organizzativa (<u>Rinvio a sottosez. 2.2 «Performance»</u>)	



LA SOLUZIONE



Tema	Contenuto	Fonte
<p><i>Fattori abilitanti del lavoro agile</i></p>	<p>Indicatori di salute organizzativa, professionale, digitale ed economico-finanziaria funzionali a sostenere l'implementazione del lavoro agile e di altri modelli organizzativi innovativi</p>	<p>Linee guida POLA – DFP, Condizioni abilitanti LA (§. 3)</p> <p>Linee guida POLA – DFP, Programma di sviluppo LA (§. 5)</p>
<p><i>Obiettivi di sviluppo del lavoro agile</i></p>	<p>Obiettivi di implementazione del LA, (<u>Rinvio a sottosez. 2.2 «Performance»</u>)</p>	<p>Linee guida POLA – DFP, LA e performance organizzativa (§. 4.2)</p>
<p><i>Contributi al miglioramento della performance (efficacia ed efficienza) grazie al lavoro agile</i></p>	<p>Indicatori di performance organizzativa di ente (e eventualmente di CDR), (<u>Rinvio a sottosez. 2.2 «Performance»</u>)</p>	



LA SOLUZIONE



Tema	Contenuto	Fonte
<p><i>Consistenza di personale al 31 dicembre anno n-1</i></p> <p><i>Programmazione strategica delle RU</i></p> <p><i>Strategia di sviluppo del capitale umano</i></p>	<p>Personale in servizio suddiviso in relazione ai profili professionali presenti</p> <p>Analisi di genere</p> <p>Analisi del benessere organizzativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calcolo capacità assunzionale, sulla base dei vigenti vincoli di spesa; • Trend delle cessazioni, triennio; • Stima dell'evoluzione dei fabbisogni di personale e competenze, in funzione di scelte legate all'attuazione della strategia <p>Scelte qualitative e quantitative di copertura dei fabbisogni di personale e competenze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soluzioni organizzative interne; • Soluzioni esterne; <p>Piano della formazione del personale</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>Obiettivi e misure per la promozione del benessere organizzativo e delle pari opportunità (<u>Rinvio a sottosez. 2.2 «Performance»</u>)</p>	<p>Dotazione organica</p> <p>Piano triennale azioni positive</p> <p>Programma triennale fabbisogni personale</p> <p>Piano della formazione</p>

4.5 La Sezione 4: monitoraggio



**Scheda anagrafica
dell'amministrazione**

**Valore pubblico,
performance e
anticorruzione**

- Valore pubblico
- Performance
- Rischi corruttivi e trasparenza

**Organizzazione e
capitale umano**

- Struttura organizzativa
- Organizzazione del lavoro agile
- Piano triennale dei fabbisogni di personale



Monitoraggio



Descrizione degli **strumenti** e delle **modalità di monitoraggio**, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli utenti, delle sezioni precedenti, nonché i **soggetti responsabili**.

In particolare:

- monitoraggio intermedio e finale sottosezioni “Valore pubblico” e “Performance” (raccordo con sistemi di controllo interno e relazione sulla performance);
- monitoraggio sezione “Rischi corruttivi e trasparenza”, secondo le indicazioni di ANAC;
- Monitoraggio triennale della Sezione “Organizzazione e capitale umano”, in coerenza con gli obiettivi di performance, a cura dell’OIV/Nucleo di valutazione.

5. I prossimi passi





Riceverete, entro
domani, una e-mail
con le istruzioni per
scaricare le slide

Voi!



Potete contattarmi per
ragionare insieme sul
PIAO, prendendo
appuntamento inviando
una mail a info@farepa.it
(entro il 29 luglio 2022)

Voi!



Partner, consulente e formatore - farePA

www.farepa.it
l.bisio@farepa.it

- Consulente e formatore dal 1987;
- Componente di OIV, Nuclei di valutazione e Organismi di vigilanza;
- Esperto di programmazione, contabilità e controllo nella PA;
- Già consulente della Corte dei conti.
- Collaboro con:

