



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

Le trappole del PIAO: *come evitarle, valorizzando i sistemi di programmazione*

Milano, 9 maggio 2023

**Luca Bisio - Partner farePA s.r.l., esperto di programmazione,
già consulente della Corte dei conti, Componente OIV/Nuclei di valutazione
(l.bisio@farepa.it)**

*I contenuti di questa presentazione e delle slide che la costituiscono sono protetti ai sensi della Legge del 22/04/1941 n. 633 e s.m.i..
È tassativamente vietata qualsiasi riproduzione e ogni rielaborazione, diffusione, distribuzione o comunicazione al pubblico mediante
qualsiasi piattaforma tecnologica, supporto o rete telematica, in assenza di previa autorizzazione scritta da parte di farePA s.r.l.*



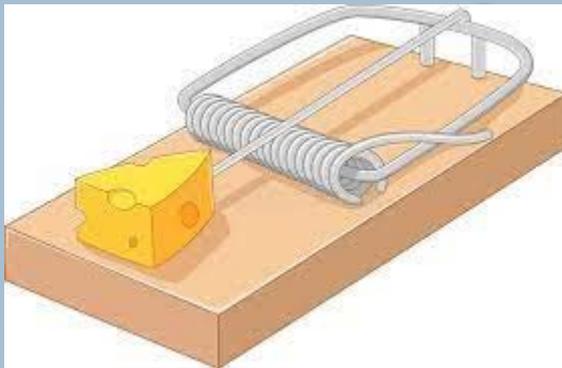
N.	Sommario	Pag.
1	Le opportunità derivate dal PIAO	3
2	Le trappole del PIAO: come evitarle!	5
2.1	<i>Come evitare il rischio di burocratizzazione della programmazione</i>	6
2.2	<i>Come gestire la complessità organizzativa nella formulazione del PIAO</i>	24
2.3	<i>Come evitare la duplicazione del Piano dei fabbisogni</i>	35
2.4	<i>Come evitare la frammentazione della rappresentazione degli obiettivi</i>	42
2.5	<i>Come armonizzare una rendicontazione a più mani</i>	63
3	Concludendo...	68
4	I prossimi passi...	70

1. Le opportunità derivate dal PIAO

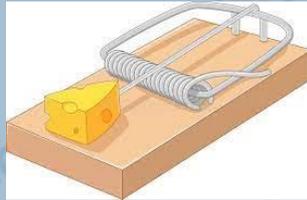


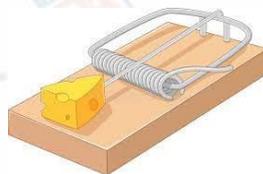


2. Le trappole del PIAO: come evitarle!

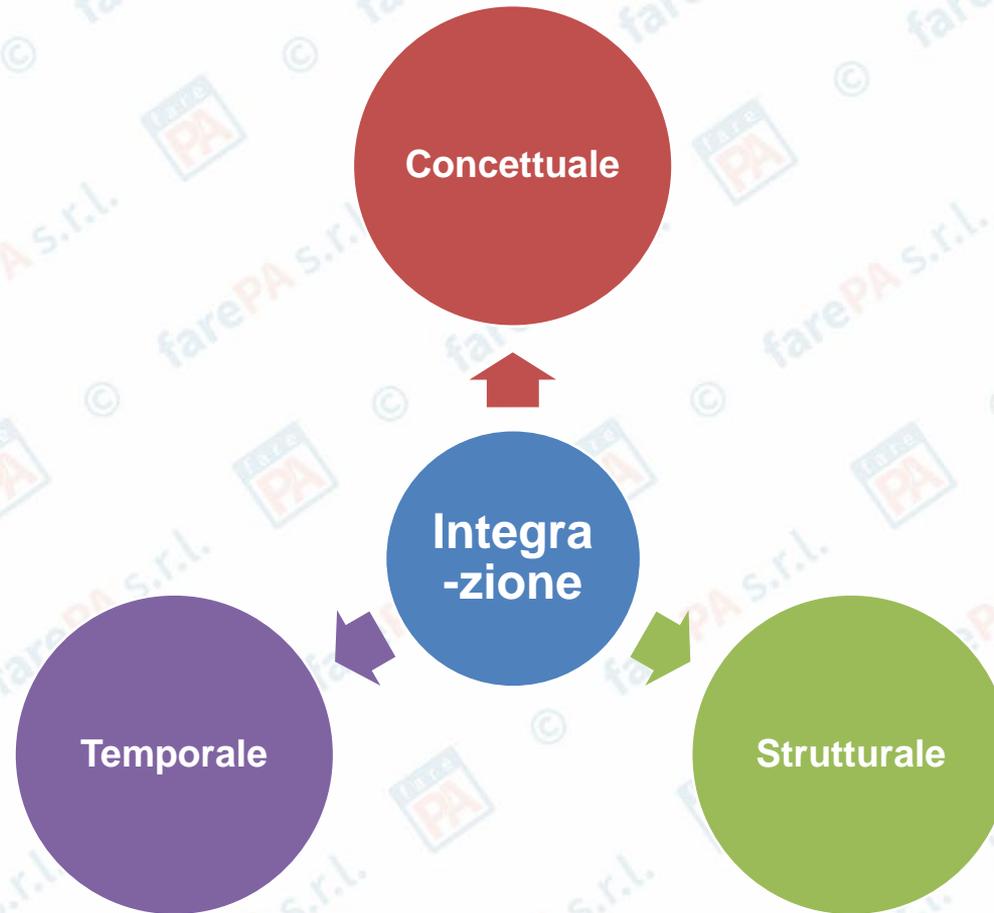


2.1 Come evitare il rischio di burocratizzazione della programmazione





2.1.1 **Eccesso di focalizzazione sul solo** **concetto di «integrazione»**



DL 132/22
(PIAO)

X

D.Lgs. 150/09
(Piano performance)

X

D.Lgs. 77/95 - TUEL
(PEG)

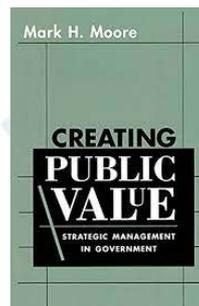
X

Direzione per
obiettivi

Performance
management

Teoria del
valore

t



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.





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

2. Capacità operativa

3. Qualità delle relazioni

4. Legittimazione

N.B.

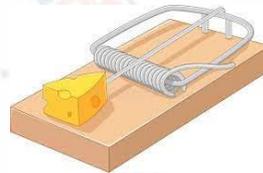
Rilevanza



N.B.

Selettività





2.1.2 Rischio di **layer of bureaucracy**



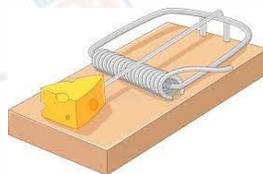
Parere n. 506/22

La sfida operativa sembra essere costituita dalla capacità del **PIAO** di affermarsi come strumento di effettiva semplificazione.

Non deve costituire un adempimento formale aggiuntivo.

N.B.

il PIAO dovrebbe porsi nei confronti dei piani preesistenti come uno **strumento di riconfigurazione e integrazione**.



2.1.3 Instabilità della titolarità soggettiva del PIAO

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

Con meno di 50 dipendenti



E chi ne ha 50?

Con più di 50 dipendenti

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

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



D.P.R. 81/22

Art. 1, c.1 → Ai sensi di quanto previsto dall'art. 6, c. 1, del D.L. n. 80/21, per le amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, c. 2, del D.Lgs. n. 165/01, **con più di cinquanta dipendenti [...]**



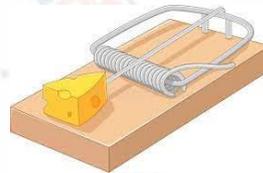
Art. 1, c.1 → Le amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, c. 2, del D.Lgs. n. 165/01, **con non più di cinquanta dipendenti [...]**



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



2.1.4 Più norme, in parte, «divergenti» regolano la programmazione



Ministero
dell'Economia
e delle Finanze

D.Lgs. 118/11



Armonizzazione contabile



**D.Lgs. 267/00
(TUEL)**

Principi contabili



✓ **Principi contabili generali**

✓ **Principi contabili applicati:**

- **PCA della programmazione (PC 4/1)**
- **PCA della contabilità finanziaria (PC 4/2)**
- **PCA della contabilità economico-patr.le (PC 4/3)**
- **PCA del bilancio consolidato (PC 4/4)**

Art. 6 D.Lgs. 80/21 PIAO



**DM n. 132 del
30/6/22 PIAO tipo**



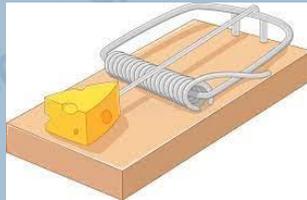
**DPR 81 del 24/6/22 Piani
«assorbiti dal PIAO»**

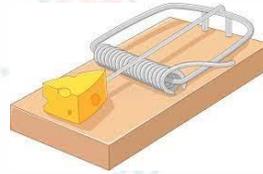




In questo quadro, ARCONET è intervenuta con **proposte di modifica del principio contabile applicato della programmazione**

2.2 Come gestire la complessità organizzativa nella formulazione del PIAO





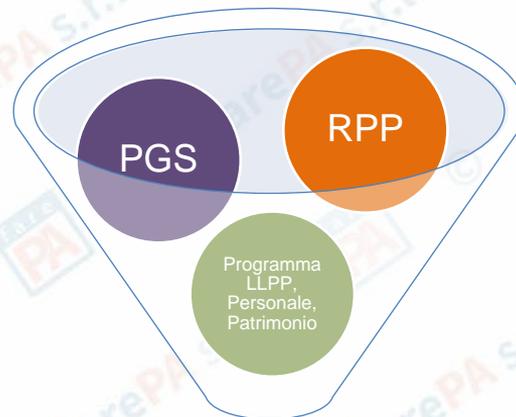
2.2.1 Un indirizzo a più voci (forse troppe...)

Sindaco/Consiglio

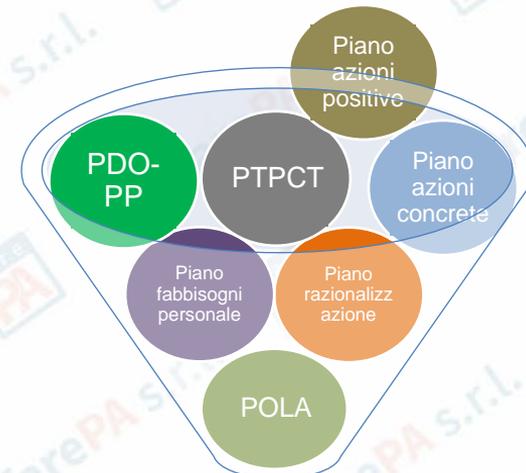
Giunta/
Consiglio

Giunta/Dirigenti

Linee
programmatiche
per azioni e progetti



DUP e
BPF



PEG
PIAO



Scheda anagrafica dell'amministrazione

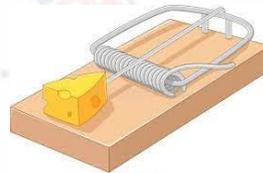
Valore pubblico, performance e anticorruzione

- Valore pubblico **(Sindaco/Consiglio)**
- Performance **(Giunta)**
- Rischi corruttivi e trasparenza **(Giunta)**

Organizzazione e capitale umano

- Struttura organizzativa **(Giunta)**
- Organizzazione del lavoro agile **(Giunta)**
- Piano triennale dei fabbisogni di personale **(Consiglio)**

Monitoraggio



2.2.2 Molteplicità dei ruoli organizzativi tecnici che impattano sul PIAO



Segretario/Direttore generale

Responsabile
Programma-
zione e
controllo

Responsabile
personale e
organizzazione

Responsabile
prevenzione
corruzione e
trasparenza

Responsabile
Servizi
finanziari





Analisi

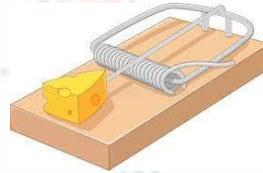
- 1 **Analisi della normativa di riferimento e dei quaderno ANCI**
- 2 **Verifica dello stato dell'arte degli strumenti che devono confluire nel PIAO**
- 3 **Analisi delle migliori pratiche in materia di PIAO**

Realizzazione

- 4 **Definizione di un modello di PIAO per l'ente**
- 5 **Presentazione e confronto con Giunta e dirigenti/EQ sul modello di PIAO**
- 6 **Coordinamento e supporto alla definizione del PIAO**



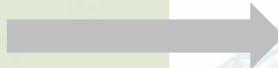
Occorre semplificare i processi di formazione del PIAO e definire meglio il ruolo degli attori coinvolti



2.2.3 Affollamento di pareri e interventi di soggetti terzi

Valore pubblico, performance e anticorruzione

- Valore pubblico
- Performance
- Rischi corruttivi e trasparenza



Parere dell'OIV/NDV, non previsto dalla normativa, sulla coerenza metodologica della redazione degli obiettivi rispetto all'art. 5, c. 2 del D.Lgs. 150/09

Organizzazione e capitale umano

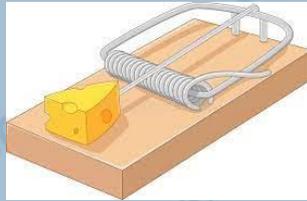
- Struttura organizzativa
- Organizzazione del lavoro agile
- Piano triennale dei fabbisogni di personale

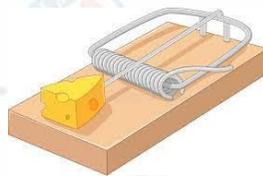
Confronto con le OOSS sulla definizione delle **linee generali** per la pianificazione delle **attività formative** e di aggiornamento (art. 5, c. 3, lett. i del CCNL comparto funzioni locali triennio 2019.21)

Parere dei revisori (art. 19, c.8 della L. 448/01)

Intervento del CUG con compiti propositivi sul Piano delle azioni positive (Direttiva DPF del 4/3/11) e della **Consigliera per le pari opportunità, sentita in sede di formulazione del Piano** (art. 48 del D.Lgs. 198/06)

2.3 Come evitare la duplicazione del Piano dei fabbisogni





2.3.1 Piano dei fabbisogni del personale: Consiglio o Giunta?

Art. 6, c. 2 del D.Lgs.
165/01



Allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, **le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale**



Principi contabili applicato sulla programmazione



Il **contenuto minimo della SeO** è costituito: [...] j) dalla **programmazione del fabbisogno di personale** a livello triennale e annuale

[...]

La **SeO** si struttura in due parti fondamentali:

- **Parte 1**, nella quale sono descritte le motivazioni delle scelte programmatiche effettuate, sia con riferimento all'ente sia al gruppo amministrazione pubblica, e definiti, per tutto il periodo di riferimento del DUP, i singoli programmi da realizzare ed i relativi obiettivi annuali;
- **Parte 2**, contenente la **programmazione dettagliata**, relativamente all'arco temporale di riferimento del DUP, delle opere pubbliche, **del fabbisogno di personale** e delle alienazioni e valorizzazioni del patrimonio.

Art. 4, c. 1, lett. c) del
D.L. 132/22



La **Sezione Organizzazione e capitale umano** è ripartita nelle seguenti **Sottosezioni di programmazione:**

[...]

c) Piano triennale dei fabbisogni di personale

Le indicazioni di ARCONET



Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), previsto dall'articolo 6 del decreto-legge n. 80/2021, è uno strumento di programmazione adottato al termine del ciclo della programmazione finanziaria previsto dall'allegato 4/1 al d.lgs. n. 118 del 2011.

Al riguardo, si richiamano:

- l'articolo 8, comma 1, del DM 30 giugno 2022, n. 132 che descrive il rapporto tra PIAO e i documenti di programmazione finanziaria delle Pubbliche Amministrazioni, stabilendo che “ il Piano integrato di attività e organizzazione elaborato ai sensi del presente decreto assicura la coerenza dei propri contenuti ai documenti di programmazione finanziaria, previsti a legislazione vigente per ciascuna delle pubbliche amministrazioni, che ne costituiscono il necessario presupposto”;
- l'art. 7 del medesimo decreto il quale prevede che il PIAO è adottato entro il 31 gennaio, ha durata triennale e viene aggiornato annualmente entro la predetta data e il successivo art. 8 comma 2, il quale precisa che “in ogni caso di differimento del termine previsto a legislazione vigente per l'approvazione dei bilanci di previsione, il termine di cui all'articolo 7, comma 1 del presente decreto, è differito di trenta giorni successivi a quello di approvazione dei bilanci”.



ARCONET FAQ 51
del 16/02/2023

Le indicazioni di ARCONET

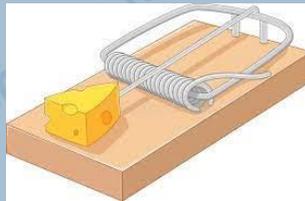
Risulta pertanto evidente che in occasione dell'approvazione del bilancio di previsione, gli enti locali non possono determinare gli stanziamenti riguardanti la spesa di personale sulla base del Piano dei fabbisogni di personale previsto nell'ultimo PIAO approvato, riguardante il precedente ciclo di programmazione, *ma devono tenere conto degli indirizzi strategici e delle indicazioni riguardanti la spesa di personale previsti nel DUP e nella eventuale nota di aggiornamento al DUP relativi al medesimo triennio cui il bilancio si riferisce.*

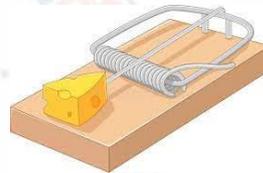
Al fine di adeguare la disciplina del DUP all'articolo 6 del decreto-legge n. 80/2022, che ha inserito il Piano dei fabbisogni di personale nel PIAO, la Commissione Arconet ha predisposto lo schema del DM, di aggiornamento dell'allegato 4/1 al d.lgs. n. 118 del 2011, per prevedere che *la Parte 2 della Sezione Operativa del DUP (SeO) definisce, per ciascuno degli esercizi previsti nel DUP, le risorse finanziarie da destinare ai fabbisogni di personale,* determinate sulla base della spesa per il personale in servizio e nei limiti delle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente, tenendo conto delle esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse per il miglior funzionamento dei servizi.



ARCONET FAQ 51
del 16/2/2023

2.4 Come evitare la frammentazione della rappresentazione degli obiettivi





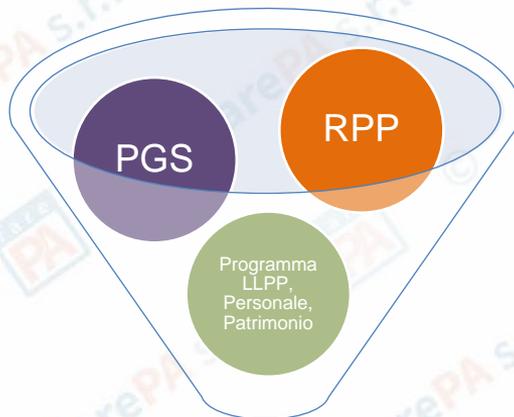
2.4.1 Appesantimento della filiera degli obiettivi (rapporto PEG/PIAO)

Sindaco/Consiglio

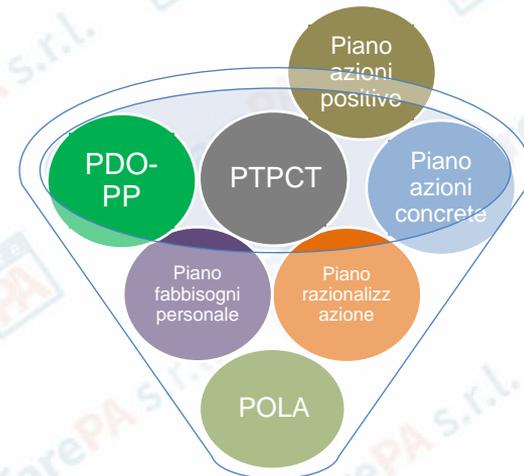
Giunta/
Consiglio

Giunta/Dirigenti

Linee
programmatiche
per azioni e progetti



DUP e
BPF



PEG
PIAO





D.Lgs. 267/00



Art. 169, c.1 → La giunta delibera il PEG entro 20 giorni dall'approvazione del BPF [...]. Il PEG [...] individua gli obiettivi della gestione ed affida gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi.



Art. 1, c. 4 del DPR 81/22



**All'art. 169, c. 3-bis, del D.Lgs. 267/00, il terzo periodo è
soppresso.**

È **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 TUEL e il piano della performance di cui all'art. 10 del D.Lgs. 150/09, sono unificati organicamente nel PEG**”, decretando pertanto la separazione fra il PEG, come definito nel citato art. 169, e la definizione degli obiettivi di performance dell'Amministrazione.

Pertanto, gli Enti Locali dovranno approvare il PEG entro 20 giorni dall'adozione del bilancio di previsione e il PIAO entro 30 giorni.

Fonte: Quaderno ANCI n. 36 del luglio 2022 (pag. 9)



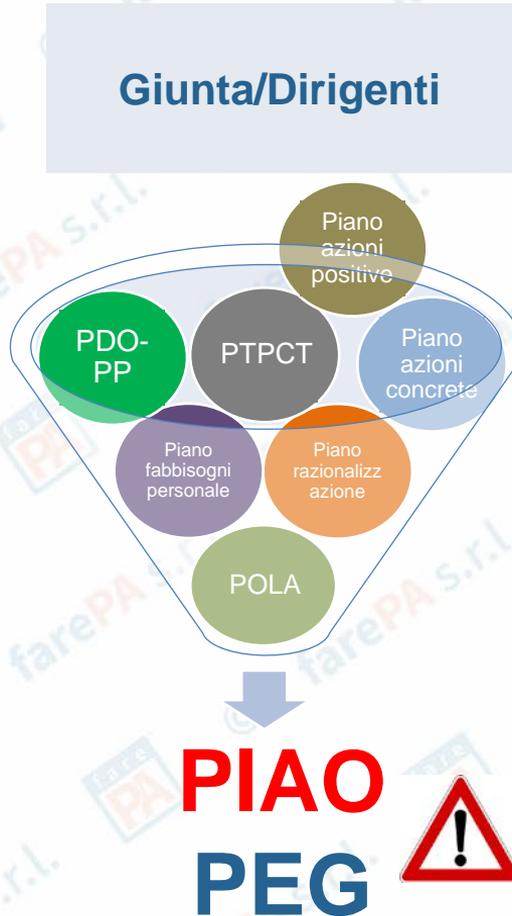


Schema DM modifica
principi contabili



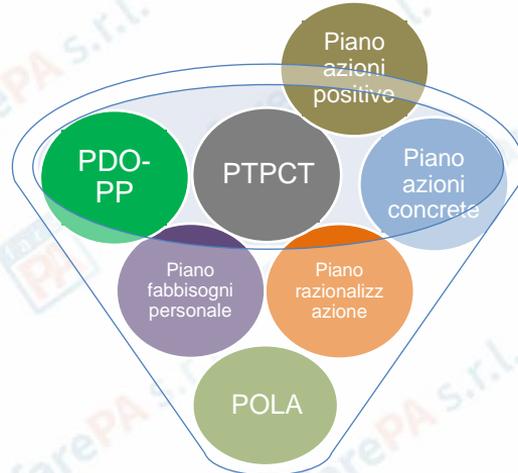
«Al fine di dare attuazione alla norma, come modificata dal DPR n. 81 del 2022, è necessario distinguere:

- gli obiettivi di gestione, di primo livello o obiettivi generali, cui fa riferimento il PEG,
- gli obiettivi operativi o esecutivi o specifici, di secondo livello, funzionali al conseguimento degli obiettivi della gestione, cui fanno riferimento il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'articolo 108, comma 1, del TUEL e il piano della performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. [e quindi il PIAO]».



Non dobbiamo appesantire la programmazione con un ulteriore livello di obiettivi!

Giunta/Dirigenti



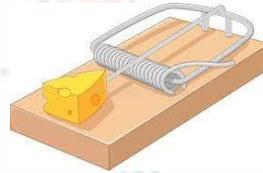
PIAO
PEG



Non possiamo portare in approvazione **due documenti con all'interno degli obiettivi (sempre di Giunta) a 10 giorni di distanza l'uno dall'altro**



Nel **PEG** si potrebbero **replicare gli obiettivi operativi del DUP**, non più associati ai Programmi ma raccordati ai diversi Centri di responsabilità



2.4.2. Appesantimento della filiera degli obiettivi (obiettivi di valore pubblico)

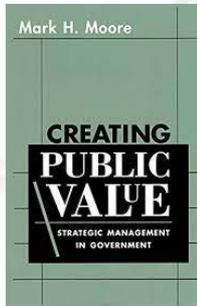


Sezione strategica (SeS)				Sezione operativa (SeO)	
Missione di bilancio	Obiettivo di Mandato	Obiettivo di Valore Pubblico	Obiettivo Strategico	Programma di bilancio	Obiettivo operativo
1	Obiettivo di mandato 1	Obiettivo di valore pubblico 1	Obiettivo strategico 1	06	Obiettivo operativo 1
3	Obiettivo di mandato 2		Obiettivo strategico 2	01	Obiettivo operativo 2
12	Obiettivo di mandato 3	Obiettivo di valore pubblico 2	Obiettivo strategico 3	04	Obiettivo operativo 3
...

Fonte: Quaderno ANCI n. 37 del Febbraio 2023 - Il PIAO: linee di indirizzo, schemi e modelli per la sua attuazione



Sottosezione 2.1 Valore pubblico



Non dobbiamo appesantire la programmazione con un ulteriore livello di obiettivi!

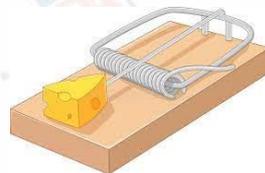


Evitare di considerare il valore pubblico come un'ulteriore categoria di obiettivi



Raccordare i diversi livelli di programmazione con le 4 dimensioni di valore pubblico (mission, capacità operativa, sviluppo capitale relazionale, legittimazione organi di controllo)





2.4.3 Dispersione degli obiettivi nelle diverse sottosezioni

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



Obiettivi dispersi nelle Sottosezioni del PIAO

Scheda anagrafica
dell'amministrazione

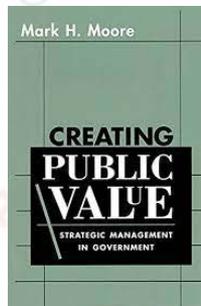
Valore pubblico,
performance e
anticorruzione

- 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 Sottosezione
«Valore pubblico»
orienta la definizione
di tutti gli obiettivi



La Sottosezione
«Performance»
mette a sistema gli
obiettivi oggetto di
premialità riferiti alle
altre sottosezioni

Valore pubblico, performance e anticorruzione

- Valore pubblico
- Performance
- **Rischi corruttivi e trasparenza**



Cod.	Misura	Obiettivo	Tempistiche di attuazione					
			2023		2024		2025	
			1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem
M.1	P.T.P.C.T.	Aggiornare il P.T.P.C.T. al fine di recepire con maggior puntualità le indicazioni del P.N.A., con particolare riferimento alle novità introdotte a dicembre 2022 dal P.N.A. 2022-2024		X				
M.2	Codice etico e di comportamento	Aggiornare il Codice etico e di comportamento alla luce dei rischi emersi nel P.T.P.C.T., così come definito dalla Del. 177/20 e dalle modifiche al DPR 62/2013		X				
M.3	Amministrazione trasparente	Mantenere le sottosezioni di Amministrazione trasparente aggiornate, anche mediante l'impiego di misure di monitoraggio	X	X	X	X	X	X
M.10	<u>Pantouflage</u>	Sviluppare la misura del <u>pantouflage</u> , secondo le nuove indicazioni del P.N.A. 2022-2024			X			
M.11	Patto di integrità	Introdurre il patto di integrità, secondo le disposizioni del P.N.A.		X				
M.13	Formazione	Definizione di iniziative formative in materia di prevenzione della corruzione		X		X		X
M.18	Whistleblowing	Aggiornare la procedura di whistleblowing al fine di recepire le novità introdotte dalla Del. A.N.AC. 469/2021		X				
M.19	Regolamenti interni	Aggiornare il Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi		X				
		Aggiornare il Regolamento di contabilità		X				
		Aggiornare la Carta dei servizi		X				

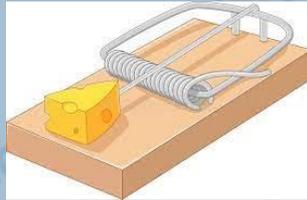
Valore pubblico, performance e anticorruzione

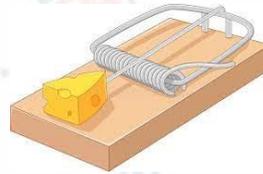
- Valore pubblico
- **Performance**
- Rischi corruttivi e trasparenza



Aggiornamento Codice di comportamento			
Stakeholder finale (A chi?)	Obiettivo esecutivo (Cosa?)	Modalità di attuazione (Come?)	Tempi (Quando?)
Destinatari del Codice di comportamento	Favorire la prevenzione della corruzione sotto il profilo soggettivo, rinforzando l'efficacia delle misure oggettive previste nel PTPCT, attraverso l'aggiornamento del Codice di comportamento dell'ente.	Analisi del DPR 62/13.	Aprile
		Analisi delle linee guida A.N.A.C. (Delibera 75/13 e Delibera 177/20), Analisi del Codice vigente nell'ente.	
		Presentazione in Giunta dello schema di Codice di comportamento, previo confronto con il Nucleo di valutazione	Settembre
		Avvio della procedura di messa in consultazione del Codice	Ottobre
		Presentazione in Giunta dello schema di codice di comportamento, successivamente alla chiusura della consultazione e all'espressione del parere obbligatorio da parte del Nucleo di valutazione	Novembre
		Approvazione del Codice da parte della Giunta	Dicembre
Indicatori di risultato			Target
Espressione di un parere positivo da parte del Nucleo di valutazione sullo schema di Codice di comportamento (conformità alle Linee guida A.N.A.C.)			On/Off
Mese di approvazione del Codice da parte della Giunta			Dicembre
Raccordo con Obiettivi ONU 2030		Raccordo con dimensioni del Valore pubblico	
16. Pace, giustizia, istituzioni solide		Capacità operativa	

2.5 Come armonizzare una rendicontazione a più mani





2.5.1 Caoticità della rendicontazione

Sezione PIAO	Sottosezione PIAO	Strumento di monitoraggio	Tempistica	Competenza
1. Scheda anagrafica				
2. Valore pubblico, performance e anticorruzione	2.1 Valore pubblico	<p>Stato di attuazione dei programmi.</p> <p>Relazione al rendiconto di gestione, anche in esito alle risultanze del controllo strategico.</p> <p>Relazione di fine mandato.</p>	<p>Entro il 31 luglio</p> <p>Entro il 30 aprile</p> <p>A conclusione del mandato</p>	<p>Consiglio comunale</p> <p>Consiglio comunale</p> <p>Sindaco</p>
	2.2 Performance	<p>Relazione sulla performance, anche in esito alle risultanze del controllo di gestione, del controllo sulla qualità dei servizi e della customer satisfaction.</p>	<p>Entro il 30 giugno</p>	<p>Giunta comunale</p>
	2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	<p>Relazione RPCT</p>	<p>Entro i termini stabiliti annualmente da ANAC</p>	<p>RPCT</p>
3. Organizzazione e capitale umano	3.1 Struttura organizzativa	<p>Monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance</p>	<p>Con cadenza triennale</p>	<p>OIV o struttura analoga</p>
	3.2 Organizzazione del lavoro agile			
	3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale			
4. Monitoraggio				

Tipologia di attori del controllo

- ✓ Consiglio
- ✓ Sindaco
- ✓ Giunta
- ✓ RPCT
- ✓ OIV/NDV

Materie da controllare

- ✓ Risultati e impatti
- ✓ Attuazione misure anticorruptive
- ✓ Macro e microstruttura
- ✓ Lavoro agile
- ✓ Formazione
- ✓ Assunzioni

Tempistica

- ✓ Infrannuale
- ✓ Annuale
- ✓ Triennale





Occorre garantire una **visione sistemica** delle **informazioni di controllo**, enfatizzando il ruolo del «Gruppo tecnico guida»

2.6 Concludendo...





«**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

4. I prossimi passi...





Voi!

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

Riceverete per chi lo
richiede, **l'attestato di
partecipazione**



Potete contattarmi per
ragionare insieme sul
PIAO, prendendo
appuntamento inviando
una mail a info@farepa.it
(entro il 19 maggio 2023)

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:





I contenuti di questa presentazione e delle slide che la costituiscono sono protetti ai sensi della Legge del 22/04/1941 n. 633 (Protezione del diritto d'autore e di altri diritti connessi al suo esercizio) e successive modificazioni.

L'utilizzo di tali contenuti per uso personale, di studio e di ricerca, sono consentiti nell'ambito e con i limiti stabiliti dalla normativa in tema di opere dell'ingegno.

È invece tassativamente vietata qualsiasi altra utilizzazione, totale o parziale dei contenuti della presentazione e delle slide che la costituiscono, ivi inclusa la riproduzione e ogni rielaborazione, diffusione, distribuzione o comunicazione al pubblico mediante qualsiasi piattaforma tecnologica, supporto o rete telematica, in assenza di previa autorizzazione scritta da parte di **farePA s.r.l.**