



CONSULENZA | FORMAZIONE | RICERCA  
via Donatello, 9 - Milano | [www.farepa.it](http://www.farepa.it) | [info@farepa.it](mailto:info@farepa.it)

# PIAO 2023-25

## Soluzioni operative per la prima «vera» applicazione

Milano, 1 dicembre 2022

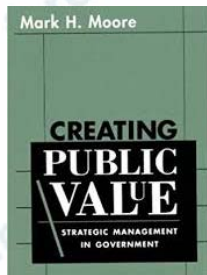
**Luca Bisio - Partner farePA s.r.l., esperto di programmazione, componente di OIV e NDV ([l.bisio@farepa.it](mailto:l.bisio@farepa.it))**



*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 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.*



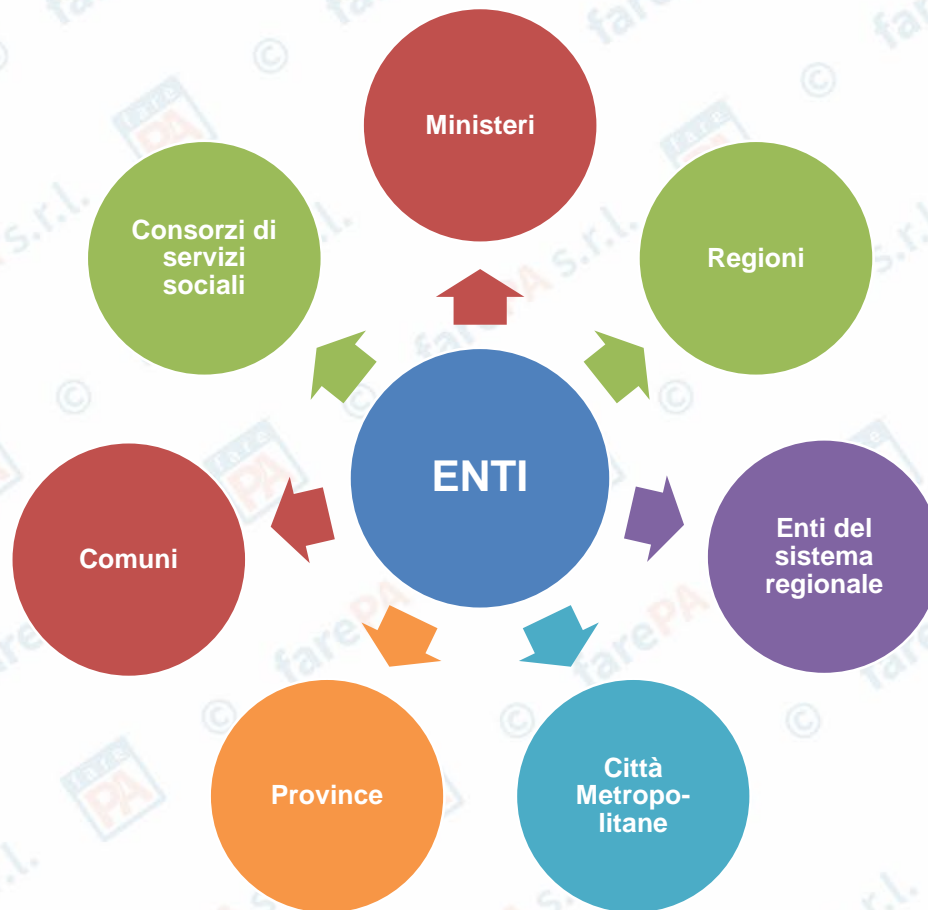
Capire **come impostare il PIAO**, senza il rischio di ulteriori appesantimenti burocratici



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



Analizzare una **piattaforma informatica funzionale** alla gestione del PIAO e che valorizzi quanto già fatto sul DUP, Piano performance, POLA e PTPCT



N.	Sommario	Pag.
<b>1</b>	<b>Il PIAO: elementi di base</b>	<b>5</b>
1.1	<i>Le parole chiave del Consiglio di Stato</i>	6
1.2	<i>La struttura del PIAO</i>	8
<b>2</b>	<b>L'orientamento al valore pubblico</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>Focus sulle sottosezioni «valore pubblico» e «performance»</b>	<b>24</b>
3.1	<i>Come scrivere gli obiettivi</i>	30
3.2	<i>Come scrivere gli indicatori</i>	35
<b>4</b>	<b>I prossimi passi</b>	<b>46</b>

# Modulo 1

## Il PIAO: elementi di base

# *1.1 Le parole chiave del Consiglio di stato*





1. PNRR

PIAO

3. Integrazione

2. Riconfigurazione

## 1.2 La struttura 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**



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

*Fonte: Piano tipo per le AAPP*

Valore pubblico,  
performance e  
anticorruzione

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



Se si intende applicare la teoria del **valore pubblico** occorre fare riferimento ai contenuti del **DUP** o altro documento di programmazione pluriennale

Valore pubblico,  
performance e  
anticorruzione

- Valore pubblico
- Performance
- Rischi corruttivi e trasparenza



Alla luce dei plurimi pronunciamenti della Corte dei Conti [...] **si suggerisce**, anche al fine della successiva distribuzione della retribuzione di risultato, di procedere ugualmente alla predisposizione dei contenuti della presente sottosezione.

*Fonte: Quaderno ANCI PIAO*

*N.B.*

**Il Piano performance non è abrogato per gli enti fino ai 50 dipendenti (e, per gli EELL, il PEG è ancora vigente).**

*Fonte: DPR 81/22 (Abrogazioni)*

## Organizzazione e capitale umano

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

**DM PIAO – Art. 6 (Modalità semplificate per le pubbliche amministrazioni con meno di cinquanta dipendenti)**



**La Tabella a pag. 17 del Quaderno ANCI PIAO prevede che questa sottosezione vada compilata.**

Fonte: Quaderno ANCI PIAO

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

Fonte: DM PIAO

Monitoraggio



Sebbene l'allegato al Decreto del Ministro per la PA del 30 giugno 2022 non indichi il monitoraggio quale sezione obbligatoria per gli Enti con meno di 50 dipendenti, **si suggerisce di provvedere ad elaborare tale sezione, poiché funzionale alla chiusura del ciclo di pianificazione e programmazione e all'avvio del nuovo ciclo annuale, nonché necessaria per l'erogazione degli istituti premianti [...].**

Fonte: Quaderno ANCI PIAO



*N.B.*

**La sezione indica gli strumenti e le modalità di monitoraggio, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli utenti, delle sezioni precedenti, nonché i soggetti responsabili (Art. 5, c. 1 del DM PIAO).**



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.

# Modulo 2

## L'orientamento al valore pubblico





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.**







## 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**

**N.B.**

**Rilevanza**



**N.B.**

**Selettività**



# Modulo 3

**Focus sulle sottosezioni «valore pubblico» e «performance»**





## LA SOLUZIONE



### Contenuto

- **Mission e valori**
- **Analisi e indicatori di contesto**
- **Mappa degli stakeholder**
- **Obiettivi strategici e/o operativi**
- **Indicatori di impatto**

Indicatori di contesto  
(Agenda ONU 2030 –  
Indicatori BES)

Mappa dei portatori di  
interessi

Mission e valori.  
Raccordo con obiettivi  
strategici e/o operativi

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

*Quali sono le 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** da utilizzare per creare valore pubblico*

*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/o operativi

Gli obiettivi strategici e/o operativi devono considerare **tutte le dimensioni del valore pubblico**

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



## LA SOLUZIONE



### Contenuto

- **Obiettivi esecutivi**, attuativi degli obiettivi operativi di DUP/Valore pubblico e **indicatori di risultato**
- **Standard dei servizi erogati**, attuativi degli obiettivi operativi di DUP/Valore pubblico

## 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 dimensioni di valore pubblico**

La sottosezione deve **guidare il processo di assegnazione degli obiettivi**.  
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**

## ***3.1 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



CORTE DEI CONTI



## 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.**



## Sottosezione 2: Performance

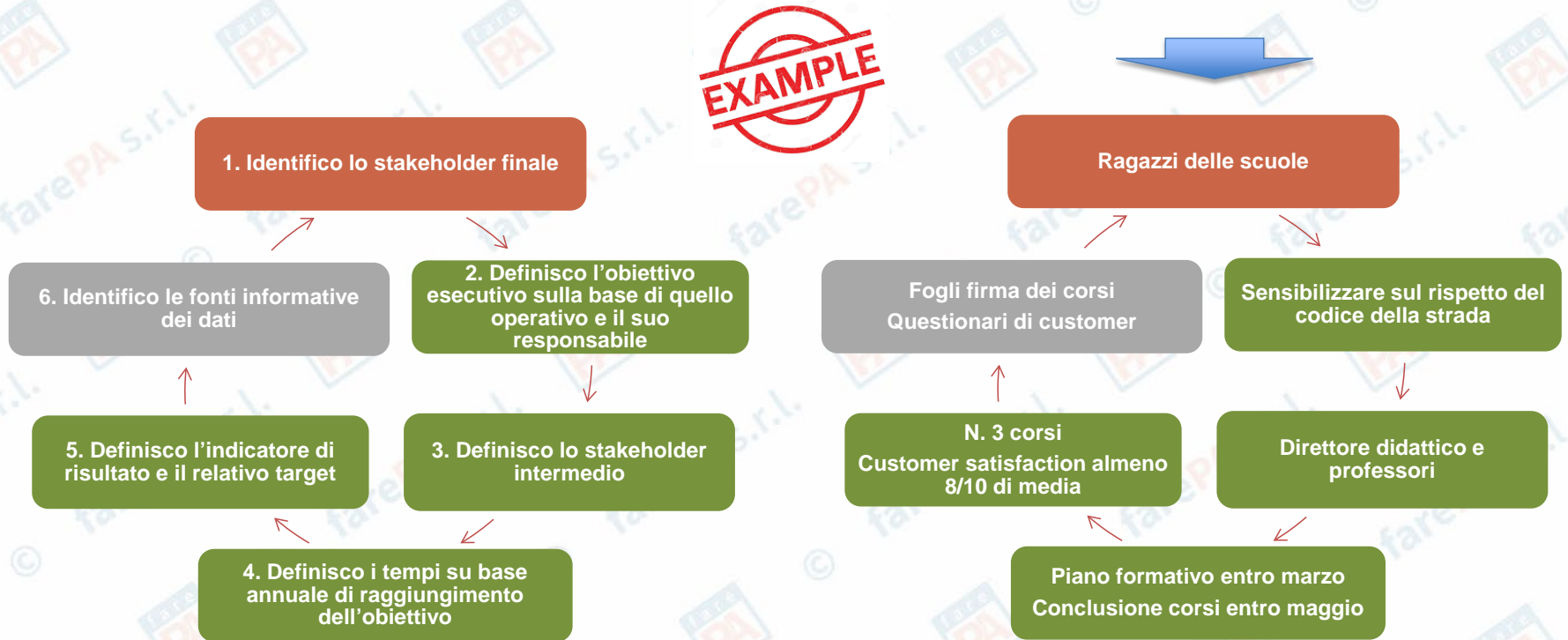
### Linee guida PIAO – DFP



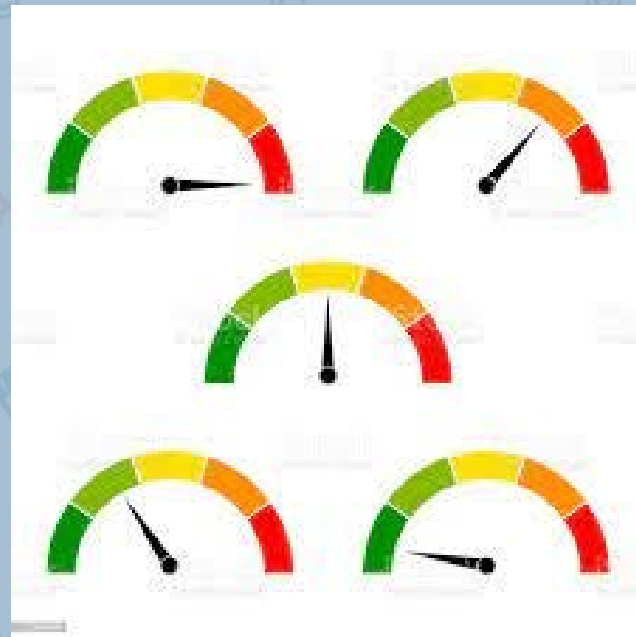
Le lettere da a) ad i) delle Linee guida **non costituiscono un indice di dettaglio della Sottosezione quanto piuttosto una tecnica di rappresentazione degli obiettivi individuali**

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)?



## 3.2 Come scrivere gli indicatori



## Indicatori (Delibera CIVIT 112/10)

Per **indicatore** si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, 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.)**.

## Indicatori

**Contesto**



**Analisi della situazione iniziale**

**Risultato**

(Efficacia ed efficienza)



**Standard di performance**  
**Target di performance**

**Impatto**



**Lettura di come è cambiato il contesto**

## 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



Target

È il **valore atteso** per l'indicatore analizzato, in base al quale si ritiene soddisfacente il livello di performance, dati il contesto di riferimento, le priorità e gli obiettivi dell'ente e le risorse disponibili





**Servizi  
amministrativi**

**Rilascio contrassegni per persone disabili**

**Qualità**


**Tempe-  
stività**

**Tempo di rilascio contrassegno per  
persone disabili**

**Riduzione  
da 7 a 5 gg**



Standard



Rappresentano i **livelli di quantità e qualità** delle prestazioni erogate che l'ente fissa e si impegna a **garantire agli utenti.**



**Sicurezza  
stradale**

**Richieste di intervento, presenza sul territorio**

**Quantità**

**Almeno 6 pattuglie operative nei giorni feriali sul territorio.**

**Qualità**

**Tempe-  
stività**

**Tempo massimo di arrivo sul luogo del sinistro stradale  
con feriti entro 15-20 minuti.**

**Tempo massimo di arrivo sul luogo del sinistro stradale  
senza feriti entro 30 minuti.**

**Tempo massimo di arrivo per spazi di sosta riservati a  
persone invalide entro 20-30 minuti.**



**Servizi  
amministrativi**

Rilascio contrassegni per persone disabili

**Qualità**

**Tempe-  
stività**

**Le richieste vengono gestite dal Nucleo notifiche in un tempo massimo di 7 giorni. È possibile reperire il modulo per la richiesta nella sede del Nucleo in via ...**

## 4. I prossimi passi





Riceverete 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](mailto:info@farepa.it)

## Voi!



## Partner, consulente e formatore - farePA

[www.farepa.it](http://www.farepa.it)  
[l.bisio@farepa.it](mailto: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.**