ANCREL

ODCEC di Verona

Verona, giornata di studio del 08.03.2023

Il ruolo dell'organo di revisione tra programmazione del fabbisogno triennale e PIAO

Andrea Ziruolo
Professore ordinario di Economia Aziendale e Direttore CEPASS dell'Università Gabriele d'Annunzio di Chieti-Pescara
Presidente Comitato scientifico ANCREL

Il quadro normativo di riferimento

- Nell'ambito delle misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), l'articolo 6 del decreto legge n. 80/2021 ha introdotto nell'ordinamento il **Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)**. Il nuovo documento di programmazione deve essere adottato da tutte le pubbliche amministrazioni, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, entro il 31 gennaio di ogni anno.
- Il quadro normativo è stato completato con l'approvazione dei provvedimenti attuativi previsti dai commi 5 e 6 del citato articolo 6. In particolare, con il D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 (GU Serie Generale n.151 del 30-06-2022) sono stati individuati gli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione. Il decreto 30 giugno 2022, n. 132 (GU Serie Generale n.209 del 07-09-2022) ha definito il contenuto del Piano, ivi incluse le modalità semplificate previste per le amministrazioni con meno di 50 dipendenti.

Documenti soppressi a seguito del DPR 81/2022 E ITER DI APPROVAZIONE DEL PIAO

1. Il 30 giugno 2022, entrato in vigore il 15 luglio 2022, è stato pubblicato il DPR 81 del 24 giugno 2022 (Gazzetta Ufficiale n. 151) "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal PIAO" che all'art. 1 stabilisce: "… sono soppressi, in quanto assorbiti nelle apposite sezioni del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), gli adempimenti inerenti ai piani di cui alle seguenti disposizioni:
    a) articolo 6, commi 1, 4 (**Piano dei fabbisogni**) e 6, e articoli 60-bis (**Piano delle azioni concrete**) e 60-ter, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;
    b) articolo 2, comma 594, lettera a), della legge 24 dicembre 2007, n. 244 (**Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche**, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio);
    c) articolo 10, commi 1, lettera a), e 1-ter, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (**Piano della performance**);
    d) articolo 1, commi 5, lettera a) e 60, lettera a), della legge 6 novembre 2012, n. 190 (**Piano di prevenzione della corruzione**);
    e) articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124 (**Piano organizzativo del lavoro agile**);
    f) articolo 48, comma 1, del decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 (**Piani di azioni positive**).
2. Per le amministrazioni tenute alla redazione del PIAO, tutti i richiami ai piani individuati al comma 1 sono da intendersi come riferiti alla corrispondente sezione del PIAO.
3. Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, con **non più di cinquanta dipendenti** sono tenute al rispetto degli adempimenti stabiliti nel decreto del Ministro della pubblica amministrazione di cui all'articolo 6, comma 6, del decreto-legge n. 80 del 2021.
4. All'articolo 169, comma 3-bis, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, **il terzo periodo è soppresso**.

- Il 7 settembre 2022 è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 209 il "Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione", emanato con decreto n. 132 del 30 giugno 2022 del Ministro per la Pa, di concerto con il MEF. Con esso è stato approvato l'atteso "Piano-tipo", con la relativa Guida alla redazione del "PIAO".

La Circolare DFP n.2/2022 dell'11 ottobre

- L'11 ottobre 2022 il Dipartimento della Funzione ha pubblicato la Circolare n. 2/2022, per fornire indicazioni operative alle amministrazioni sul funzionamento del Portale PIAO. Viene inoltre avviata (dal 12 ottobre) la prima iniziativa di monitoraggio sull'attuazione del PIAO: entro il 31 ottobre tutte le PA tenute alla compilazione del Piano devono rispondere a un breve questionario. La Circolare invita inoltre le amministrazioni locali e centrali a inserire il risparmio energetico tra gli obiettivi della Sezione "Valore pubblico, performance, anticorruzione" del PIAO.
- In sintesi la nota circolare contiene:
  - chiarimenti e informazioni sul quadro normativo e sul funzionamento del Portale PIAO, messo a disposizione delle amministrazioni dal Dipartimento dal 1° luglio 2022 per il caricamento e la pubblicazione dei Piani integrati di attività e organizzazione, nonché in merito al relativo meccanismo di registrazione;
  - la prima iniziativa di monitoraggio del PIAO avviata dal Dipartimento della Funzione pubblica con il supporto tecnico-metodologico della Commissione tecnica per la performance, nominata con Dm 14 aprile 2022, un'indagine che vuole rappresentare un importante momento per acquisire, nell'ottica di collaborazione con le amministrazioni interessate, elementi informativi sul processo di pianificazione, programmazione e predisposizione del nuovo documento integrato;
  - l'invito per le PA a inserire gli obiettivi di risparmio energetico nella Sezione "Valore pubblico, performance, anticorruzione" del PIAO.

Art. 6 DL 80/2021: Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione

L'art. 6 introduce il PIAO fissandone subito le finalità:

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

L'art. 6 del DL 80/2021 istituisce il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

- Sicuramente **l'art. 6 del DL 80/2021 è stato pensato per amministrazioni pubbliche diverse dagli enti locali** in cui sono presenti documenti programmatori come il DUP che già richiedono a questi enti di redigere documenti di pianificazione strategica ed operativa. Questa circostanza genera ridondanza sui contenuti da inserire nei vari documenti (il DUP è di competenza del Consiglio mentre il PIAO della Giunta) per di più si genera confusione sui momenti entro cui e come redigere i documenti di previsione (il piano triennale del fabbisogno del personale è presupposto alla redazione del bilancio e non può essere un atto successivo, altrimenti come si potrebbe redigere un bilancio di previsione veritiero ed attendibile?)

L’art. 6 del DL 80/2021 istituisce il PIAO

- **La clausola transitoria** che ha consentito agli enti locali di approvare il PIAO 2022-2024 semplicemente integrandolo con i documenti che a partire dal 2023 sono stati invece abrogati perché fatti propri dal PIAO 2023-2025, **ha depotenziato le incongruenze presenti nelle disposizioni di legge che riguardano il PIAO e gli altri strumenti di programmazione già presenti negli enti locali**.
- il PIAO 2022 infatti è deve trattato, come sottolineato anche dal CdS nel «parere condizionato» del 8/17 febbraio 2022 sullo schema, **come un documento "unico" e non la semplice "summa" dei piani soppressi e che la mancata approvazione porta con sé specifiche sanzioni.** A maggior ragione da parte di quegli enti che hanno approvato, in tutto o in parte, i "piani soppressi" dopo il 15/7/2022.

Art. 6 DL 80/2021: Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione

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

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

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

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

Art. 6 DL 80/2021: Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione

2. Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente (principio di scorrevolezza) e definisce:

   a) …

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

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

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

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

Art. 6 DL 80/2021: Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione

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

4. Le pubbliche amministrazioni di cui al comma 1 del presente articolo pubblicano il Piano e i relativi aggiornamenti entro il 31 gennaio di ogni anno nel proprio sito internet istituzionale e li inviano al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri per la pubblicazione sul relativo portale.

Art. 6 DL 80/2021: Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione

5. Entro il 31 marzo 2022, con uno o più decreti del Presidente della Repubblica, adottati ai sensi dell'articolo 17, comma 2, della legge 23 agosto 1988, n. 400, previa intesa in sede di Conferenza unificata, ai sensi dell'articolo 9, comma 2, del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, sono individuati e abrogati gli adempimenti relativi ai piani assorbiti da quello di cui al presente articolo.

6. **Entro il medesimo termine di cui al comma 5, con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, previa intesa in sede di Conferenza unificata**, ai sensi dell'articolo 9, comma 2, del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, **è adottato un Piano tipo**, quale strumento di supporto alle amministrazioni di cui al comma 1. **Nel Piano tipo sono definite modalità semplificate per l'adozione del Piano di cui al comma 1 da parte delle amministrazioni con meno di cinquanta dipendenti.**

Art. 6 DL 80/2021: Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione

6-bis. In sede di prima applicazione il Piano è adottato entro il 30 aprile 2022 e fino al predetto termine non si applicano le sanzioni previste dalle seguenti disposizioni:

a) articolo 10, comma 5, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;

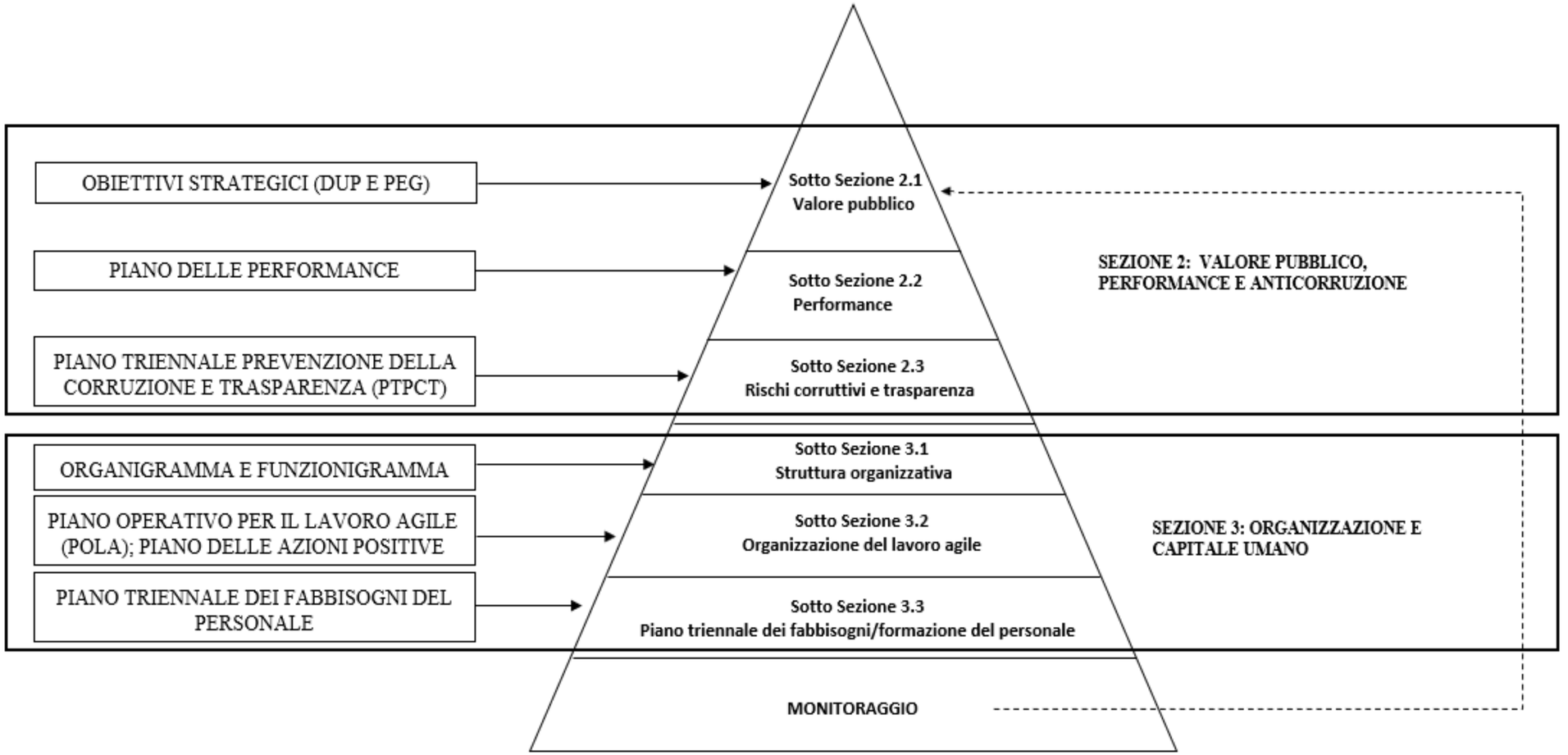
b) articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124;

c) articolo 6, comma 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

7. **In caso di mancata adozione del Piano trovano applicazione le sanzioni di cui all'articolo 10, comma 5, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ferme restando quelle previste dall'articolo 19, comma 5, lettera b), del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90,** convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114.

8. **All'attuazione delle disposizioni di cui al presente articolo le amministrazioni interessate provvedono con le risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente**. Gli enti locali con meno di 15.000 abitanti provvedono al monitoraggio dell'attuazione del presente articolo e al monitoraggio delle performance organizzative **anche attraverso l'individuazione di un ufficio associato tra quelli esistenti in ambito provinciale o metropolitano, secondo le indicazioni delle Assemblee dei sindaci o delle Conferenze metropolitane.**

L’effetto Matrioska generato dal PIAO



Decreto 30 giugno 2022, n. 132 - contenuto PIAO
Art. 3: Sezione Valore pubblico, performance e anticorruzione

1. La sezione è ripartita nelle seguenti sottosezioni di programmazione:
   a) **Valore pubblico:** in questa sottosezione sono definiti:
      1) i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati da ciascuna amministrazione;
      2) le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
      3) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e, per gli enti interessati dall'Agenda Digitale, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti.
      4) gli obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa, inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.

…

2. **Per gli enti locali la sottosezione a) sul valore pubblico fa riferimento alle previsioni generali contenute nella Sezione strategica del documento unico di programmazione.**

Linee Guida ANAC per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

SOTTOSEZIONE DI PROGRAMMAZIONE - VALORE PUBBLICO

In questa sottosezione l'amministrazione definisce i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati da ciascuna amministrazione, le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità, nonché l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e, per gli enti interessati dall'Agenda Digitale, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti. L'amministrazione, inoltre, esplicita come una selezione delle politiche dell'ente si traduce in termini di obiettivi di Valore Pubblico (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). Si tratta, dunque, di descrivere, in coerenza con i documenti di programmazione economica e finanziaria, le strategie per la creazione di Valore Pubblico e i relativi indicatori di impatto.
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)?

Linee Guida ANAC per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

SOTTOSEZIONE DI PROGRAMMAZIONE - VALORE PUBBLICO

Esempio: per favorire la creazione di Valore Pubblico di un territorio in termini di sviluppo turistico sostenibile, una Regione potrebbe programmare strategie di sviluppo economico (indicatore di impatto economico: indotto economico imprese turistiche territorio) e di sviluppo sociale (indicatore di impatto sociale: n. occupati in imprese turistiche territorio), compatibile con strategie di rispetto ambientale (indicatore di impatto ambientale: emissione di CO2).

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**.

Il tema della creazione di Valore Pubblico

- Affermare che la missione istituzionale della Pubblica Amministrazione (PA) è la creazione di Valore Pubblico (VP) a favore della propria comunità e degli stakeholder a vario titolo interessati, **significa stabilire che una PA crea VP quando riesce a gestire razionalmente le risorse economiche e finanziarie a disposizione e a valorizzare il proprio patrimonio intangibile in modo funzionale al soddisfacimento delle esigenze sociali e di sviluppo economico degli utenti, degli stakeholder e dei cittadini in generale**;

- **Per Valore Pubblico s'intende, dunque, il soddisfacimento equilibrato e contemperativo delle esigenze finali della comunità di riferimento e delle esigenze funzionali dell'ente**;

- Si crea VP declinando la strategia in programmi operativi in modo da conseguire le missioni istituzionali contenute nel programma di mandato realizzando, così, il Valore Pubblico definito Istituzionale. Ne consegue che per accrescere la probabilità di creare Valore Pubblico e ridurre il rischio di consumo e distruzione dello stesso, le PPAA devono venire condotte secondo adeguati modelli di governo.

Il tema della creazione di Valore Pubblico

- Le leve da cui scaturisce il Valore Pubblico, sebbene concettualmente uguali per ogni EL, sono condizionate dal sistema valoriale che pervade le organizzazioni e dalla mutevolezza del contesto ambientale in cui si opera.
- Tali circostanze hanno consentito l'affermazione di filoni di pensiero differenti nel corso del tempo:
  1. *Bureaucratic Public Administration* (BPA);
  2. *New Public Management* (NPM);
  3. *Il Public Performance Management and Measurement* (PPMM);
  4. *Il Public Value Manage and Measurement* (PVMM);
  5. *Public Governance (PG)*.
- L'accrescersi della competizione e la maggiore complessità delle leggi concorrenziali del mercato unitamente all'accrescimento del benessere dei cittadini e delle loro conoscenze, ha evidenziato l'inadeguatezza delle PPAA a sostenerne lo sviluppo spostando l'obiettivo degli studi, in particolare di matrice nordamericana, inizialmente verso condizioni di maggiore efficientamento della performance pubblica (NPM), per poi gradualmente indirizzarla verso maggiori contenuti di Valore per la collettività amministrata (PPMM, PVMM e PG).

Valore Pubblico e modelli di governance della PA

- Nella Pubblica Amministrazione il riferimento principale sul tema è offerto da Mark Moore (1995), che individua nelle aspettative della comunità amministrata il fulcro dell'azione amministrativa.

- Ai fini della creazione di valore pubblico, Moore (1995) identifica sei elementi da governare:

1. il valore è radicato nei desideri e nella percezione degli individui;
2. esistono diverse tipologie di desideri da soddisfare
3. i manager possono creare valore attraverso l'uso delle risorse pubbliche ed attraverso una corretta comunicazione;
4. la produzione e la distribuzione dei prodotti e dei servizi dell'azienda pubblica deve essere sia equa che efficiente;
5. i cittadini e i loro rappresentanti comprano un rendiconto dei servizi pubblici dai manager;
6. il mondo in cui opera un manager pubblico non cambia;

Valore Pubblico e modelli di governance della PA

- Il Valore Aziendale, che diviene l'oggetto complessivo del sistema di *Programmazione Controllo e Valutazione* (PCV), e dunque anche quello Pubblico, si persegue declinando in operativi i propri programmi strategici che esprimono il valore a cui tendere.

- Il Valore Pubblico Istituzionale, ossia il valore verso cui converge unitariamente la PA in generale e dunque anche quella locale, si ottiene quando si arriva a conseguire le missioni istituzionali contenute nel programma di mandato e negli indirizzi delegati da forme di governo sovraordinate;

- Il VP mira a soddisfare i bisogni del territorio amministrato tramite una gestione razionale delle risorse economiche e un approccio valorizzatore delle risorse intangibili dell'ente, in modo funzionale allo sviluppo economico e sociale del territorio così come previsto all'art. 119 della Costituzione italiana: «*Le risorse derivanti dalle fonti di cui ai commi precedenti consentono ai Comuni, alle Province, alle Citta metropolitane e alle Regioni di finanziare integralmente le funzioni pubbliche loro attribuite. Per promuovere lo sviluppo economico, la coesione e la solidarietà sociale, per rimuovere gli squilibri economici e sociali, per favorire l'effettivo esercizio dei diritti della persona, o per provvedere a scopi diversi dal normale esercizio delle loro funzioni, lo Stato destina risorse aggiuntive ed effettua interventi speciali in favore di determinati Comuni, Province, Città Metropolitane e Regioni*».

Valore Pubblico e modelli di governance della PA

- Le dimensioni della governance del VP negli EELL sono dunque esprimibili attraverso :

1. EELL che adottano comportamenti amministrativi caratterizzati da sprechi economici e bassa attenzione ai bisogni della comunità con conseguenti tensioni finanziarie che possono determinare anche il dissesto finanziario dell'EL;
2. EELL che adottano comportamenti esclusivamente orientati alla ricerca del consenso sociale;
3. EELL che adottano comportamenti conseguenti a rigide regole di spending review che incide sulla qualità dei servizi;
4. EELL che adottano razionalmente un mix equilibrato di economicità e socialità.

- È possibile individuare percorsi virtuosi che consentirebbero di approdare alla «quarta dimensione» individuando le *"condizioni abilitanti"* il Sistema di PCV:

1. condizioni abilitanti di tipo istituzionale;
2. condizioni abilitanti di tipo politico;
3. condizioni abilitanti di tipo tecnico-manageriale;
4. condizioni abilitanti di tipo civico;
5. condizioni abilitanti trasversali.

Le condizioni abilitanti costituiscono il sistema di requisiti che si devono soddisfare

Il Triangolo strategico di Moore

- Moore (1995) indica che la definizione di VP non può essere di natura valoriale, perché nell'individuazione degli assunti di riferimento si imprimerebbero connotazioni di carattere ideologico al cui interno ogni attore potrebbe non ritrovarsi avendo certamente attribuito agli stessi oggetti un significato differente, conseguenza della propria sfera culturale e ideale di cui ogni attore possiede la propria unica. Pertanto, la misurazione del VP non è da riferire alla natura dell'azione pubblica, ma alle capacità dell'attore pubblico di essere efficace ed efficiente nel condurre le azioni pubbliche, a prescindere dal loro orientamento;

- Moore, sintetizza nell'immagine del "triangolo strategico" le relazioni delle tre condizioni rispetto alle quali ha individuato di poter perseguire il successo dell'azione pubblica che dipende dalla Capacità di un'organizzazione di coordinarle e realizzarle simultaneamente:

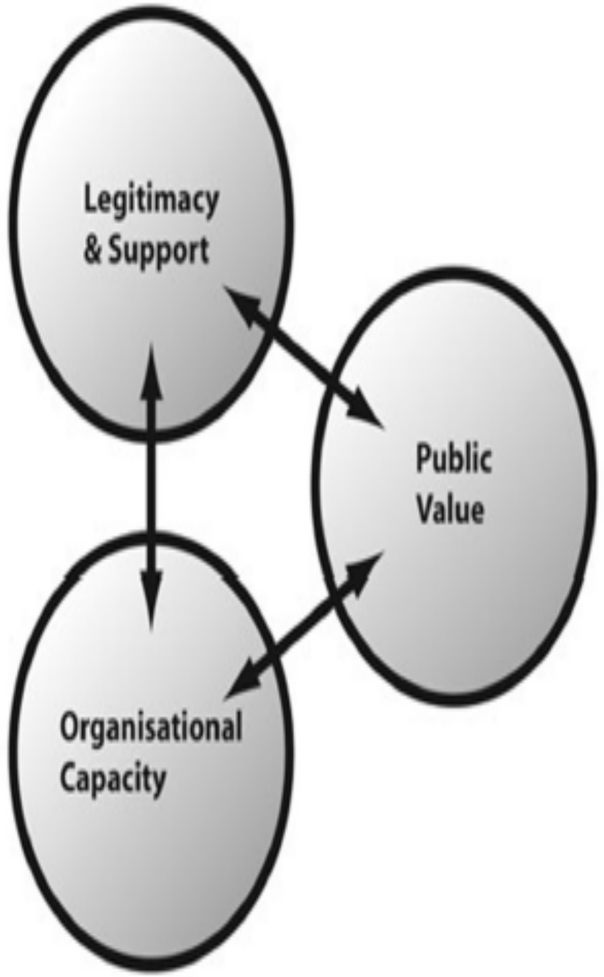
  1. produzione di risultati oggettivamente validi per i soggetti pubblici, per i cittadini, gli utenti e per gli stakeholder (Moore individua questo punto come "*public value*");

  2. sostenibilità ed adeguatezza delle azioni da intraprendere dal punto di vista organizzativo rispetto agli obiettivi istituzionali (Moore al riguarda parla di "*organisational capacity*");

  3. legittimazione a godere di sostegno esterno da parte degli attori rilevanti (Moore definisce gli attori attraverso "*legitimacy and support*").

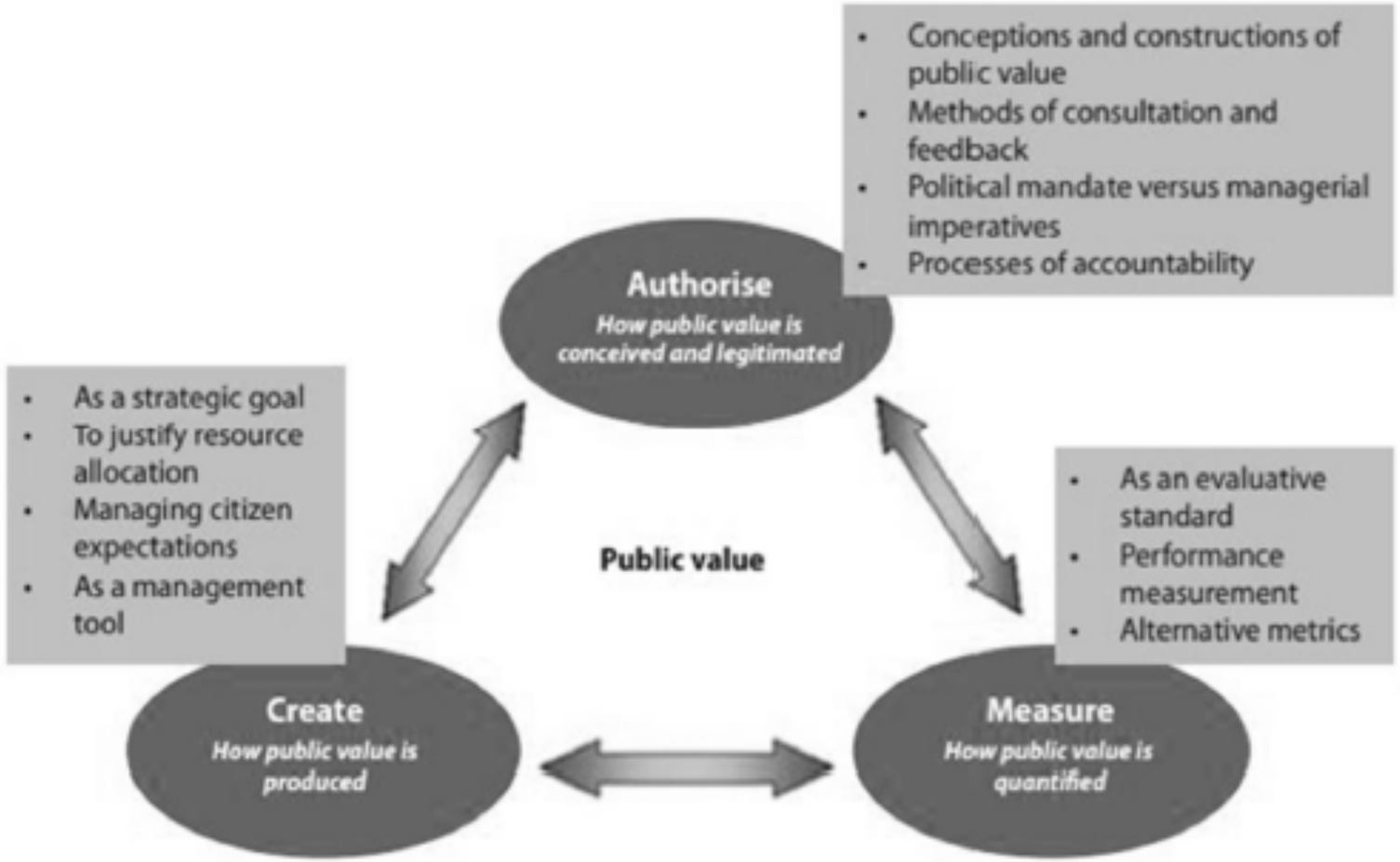
Il Triangolo strategico di Moore

- Moore (2003) rivede parte dei contenuti dello strategic triangle ricorrendo alla balanced scorecard (BSC) di Kaplan e Norton (1996) in grado di fornire una maggiore operatività nella costruzione del percorso per la creazione di VP: «While private sector managers can measure the financial performance of their organizations relatively easily and quickly through the use of financial measures, government managers face a far more difficult problem in measuring the performance of their organizations in objective terms that prevent or discourage arguments. Of course, following the work of Robert Kaplan and the emergence of research on triple-bottom line (economic, social and environmental) accounting and reporting, we have come to understand that even businesses need more than financial information about their past performance to manage themselves well».



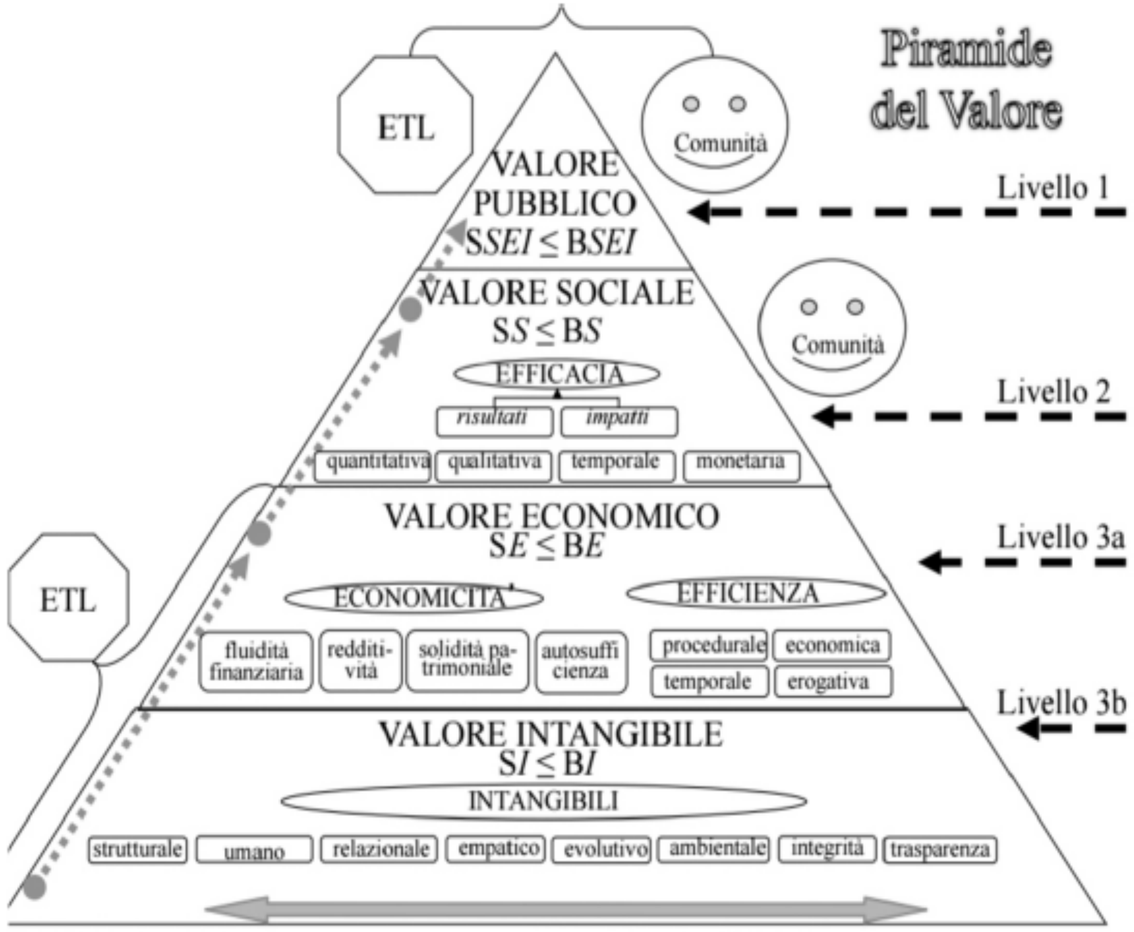
Fonte: Moore, 1995

“Public Value Dynamic”: Horner & Hutton



Fonte: Horner, Hutton, 2011

Piramide del Valore



Fonte: Deidda Gagliardo, 2014

Dalla definizione di VP alla sua creazione in funzione del filone scientifico

- Stabilito il significato ed il contenuto di VP, è possibile indicare che il livello decisionale che lo riguarda è quello strategico. Infatti, differisce dal livello delle altre decisioni assunte dal management non solo per il maggior arco temporale preso a riferimento per la sua realizzazione, ma anche per la maggiore complessità dei suoi contenuti e dei soggetti coinvolti nei processi di pianificazione, gestione e rendicontazione/valutazione;
- Bureaucratic Public Administration (BPA): fa riferimento ad enti autonomi che non hanno rapporti esterni pertanto, l'amministrazione opera in una logica autoreferenziale che agisce secondo le proprie convinzioni chiudendosi ai soggetti esterni;
- New Public Management (NPM): critica il ruolo del BPA e considera la promozione della competizione esterna un fattore chiave per la produzione di valore;
- Public Value Management and Measurement (PVMM): indica una PA che adotta la cooperazione quale meccanismo di coordinamento e in cui l'obiettivo di valore è conseguente alla condivisione con l'ambiente e i principali stakeholder;
- Public Governance (PG): facendo leva sulla cooperazione per coordinare gli attori della rete, consente di sfuggire alle logiche del mercato per definire i contenuti dell'idea di VP all'interno del proprio network;
- Il PPMM (Public Performance Management and Measurement) sposta il focus sulla progettazione di un sistema di misurazione manageriale che si apre al coinvolgimento degli stakeholder per gestire la performance

Il ruolo della politica nella creazione del VP

- Il ruolo dei politici rispetto alla creazione del VP può assumere diverse configurazioni rispetto all'assunzione delle decisioni e pertanto, si può riscontrare:
    1. un approccio top-down (per la PA è chiaro il riferimento all'organizzazione fortemente burocratico-gerarchica del framework, mentre per il PM un sistema efficiente deve passare per ruoli e responsabilità chiare in cui c'è chi decide l'indirizzo e chi lo esegue);
    2. un approccio bottom-up (nel PPMM, PMM e PG, ritenendo imprescindibile per il consenso elettorale conoscere le esigenze collettive e individuali, le decisioni risentono delle interazioni sociali).
- Rispetto ai ruoli richiamati dell'anima politica, e di quella tecnica che seguono, si sviluppa la forma di governo attraverso cui le PPAA organizzano la propria azione per dare risposta ai bisogni della comunità. Le forme di governo riscontrate nella letteratura possono essere ricondotte a due tipi:
    1. da una parte il Government fondato su una visione verticistica tipica dei filoni scientifici della PA e del PM.
    2. dall'altra la Governance, che appartiene agli altri filoni di studi, fondata su una visione di condivisione in cui le decisioni, partendo dal basso, vengono assunte insieme alla cittadinanza attraverso il ricorso a specifici strumenti di partecipazione.

La prospettiva degli Stakeholder

- Nella prospettiva degli stakeholder, il valore deve assumere una configurazione globale definita in letteratura «valore globale netto o valore sistemico netto», in quanto espressivo della "differenza" tra i benefici totali percepiti (bisogni economici e sociali soddisfatti) ed i costi totali sopportati (sacrifici economici e sociali);
- Nella prassi delle amministrazioni pubbliche, invece, non si riscontra quasi mai tale unitarietà di intenti proprio per la natura delle parti in gioco che tendono a massimizzare le proprie posizioni;
- Ne consegue che gli interessi a confronto vedono il tentativo dei loro portatori di prevaricare gli interessi degli altri conducendo a equilibri deboli, poco duraturi, pronti ad essere rimessi in discussione non appena uno degli attori prima descritti aumenta o diminuisce la propria forza, determinando in tal modo un terreno poco fertile all'attecchimento della cultura di creazione del VP;
- Il contenuto all'azione gestionale deve essere assegnato facendo riferimento contemporaneamente ai richiamati interessi; da ciò deriva che, affinché sia garantito il raggiungimento degli obiettivi di valore, devono esserne monitorati i relativi driver.

Art. 3 schema di DM: Sezione Valore pubblico, performance e anticorruzione

1. La sezione è ripartita nelle seguenti sottosezioni di programmazione: …
   b) **Performance:** la sottosezione è predisposta secondo quanto previsto dal Capo II del decreto legislativo n. 150 del 2009 e dalle Linee Guida che saranno emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica sulla base del presente decreto con la finalità di evitare duplicazioni di contenuti rispetto alle altre sottosezioni ed è finalizzata, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia dell'amministrazione. Essa deve indicare, almeno:
      1) gli obiettivi di semplificazione, coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionali vigenti in materia;
      2) gli obiettivi di digitalizzazione;
      3) gli obiettivi e gli strumenti individuati per realizzare la piena accessibilità dell'amministrazione;
      4) gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.

SOTTOSEZIONE DI PROGRAMMAZIONE - PERFORMANCE

Tale ambito programmatico va predisposto secondo le logiche di performance management, di cui al Capo II del decreto legislativo n. 150 del 2009 e secondo le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Esso è finalizzato, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia i cui esiti dovranno essere rendicontati nella relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettera b), del predetto decreto legislativo. 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)?

SOTTOSEZIONE DI PROGRAMMAZIONE - PERFORMANCE

Tra le dimensioni oggetto di programmazione, si possono identificare le seguenti:

- obiettivi di semplificazione (coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionale in materia in vigore);
- obiettivi di digitalizzazione;
- obiettivi di efficienza in relazione alla tempistica di completamento delle procedure, il Piano efficientamento ed il Nucleo concretezza;
- obiettivi e performance finalizzati alla piena accessibilità dell'amministrazione;
- obiettivi e performance per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.

Gli obiettivi specifici non devono essere genericamente riferiti all'amministrazione, ma vanno specificamente programmati in modo funzionale alle strategie di creazione del Valore Pubblico.

Esempio: per favorire il raggiungimento dei suddetti obiettivi strategici, l'ente locale dovrebbe programmare obiettivi operativi specifici a essi funzionali, come l'aumento delle imprese turistiche green del territorio (indicatore di efficacia quantitativa: n. imprese turistiche), a seguito di bandi di finanziamento (indicatore di efficienza: € finanziamenti / € imprese turistiche beneficiarie) a favore di imprese turistiche che rispettino standard eco-sostenibili (indicatore di efficacia qualitativa: % rispetto standard green), creando un portale digitale dedicato per chiedere/erogare/monitorare i finanziamenti (indicatore di salute digitale: % servizi digitalizzati)

Art. 3 schema di DM: Sezione Valore pubblico, performance e anticorruzione

1. La sezione è ripartita nelle seguenti sottosezioni di programmazione: …
    c) **Rischi corruttivi e trasparenza:** la sottosezione è predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, sulla base degli obiettivi strategici in materia definiti dall'organo di indirizzo, ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190. Costituiscono elementi essenziali della sottosezione, quelli indicati nel Piano nazionale anticorruzione (PNA) e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge 6 novembre 2012 n. 190 del 2012 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 del 2013. La sottosezione, sulla base delle indicazioni del PNA, contiene:
        1) la valutazione di impatto del contesto esterno, che evidenzia se le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente culturale, sociale ed economico nel quale l'amministrazione opera possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi;
        2) la valutazione di impatto del contesto interno, che evidenzia se lo scopo dell'ente o la sua struttura organizzativa possano influenzare l'esposizione al rischio corruttivo; 3) la mappatura dei processi, per individuare le criticità che, in ragione della natura e
        3) delle peculiarità dell'attività, espongono l'amministrazione a rischi corruttivi con particolare attenzione ai processi per il raggiungimento degli obiettivi di performance volti a incrementare il valore pubblico;
        4) l'identificazione e valutazione dei rischi corruttivi, in funzione della programmazione da parte delle amministrazioni delle misure previste dalla legge n.190 del 2012 e di quelle specifiche per contenere i rischi corruttivi individuati;
        5) la progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio, privilegiando l'adozione di misure di semplificazione, efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa;
        6) il monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure;
        7) la programmazione dell'attuazione della trasparenza e il monitoraggio delle misure organizzative per garantire l'accesso civico semplice e generalizzato, ai sensi del d.lgs. n. 33 del 2013.

Art. 4 schema di DM: Sezione Organizzazione e capitale umano

1. La sezione è ripartita nelle seguenti sottosezioni di programmazione:
    a) **Struttura organizzativa:** in questa sottosezione è illustrato il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione, e sono individuati gli interventi e le azioni necessarie programmate di cui all'articolo 3, comma 1, lettera a);
    b) **Organizzazione del lavoro agile:** in questa sottosezione sono indicati, in coerenza con le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, e la definizione degli istituti del lavoro agile stabiliti dalla Contrattazione collettiva nazionale, la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati dall'amministrazione. A tale fine, ciascun Piano deve prevedere:
        1) che lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non pregiudichi in alcun modo o riduca la fruizione dei servizi a favore degli utenti;
        2) la garanzia di un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, assicurando la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza;
        3) l'adozione ogni adempimento al fine di dotare l'amministrazione di una piattaforma digitale o di un cloud o, comunque, di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
        4) l'adozione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove presente;
        5) l'adozione di ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta;

SOTTOSEZIONE DI PROGRAMMAZIONE - STRUTTURA ORGANIZZATIVA

In questa sezione si presenta il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione/Ente:

- organigramma;
- livelli di responsabilità organizzativa, n. di fasce per la gradazione delle posizioni dirigenziali e simili (es. posizioni organizzative);
- ampiezza media delle unità organizzative in termini di numero di dipendenti in servizio;
- altre eventuali specificità del modello organizzativo, nonché gli eventuali interventi e le azioni
  necessarie per assicurare la sua coerenza rispetto agli obiettivi di valore pubblico identificati.

SOTTOSEZIONE DI PROGRAMMAZIONE - ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

In questa sottosezione sono indicati, secondo le più aggiornate Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché in coerenza con i contratti, la strategia e gli obiettivi legati allo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, anche da remoto (es. lavoro agile e telelavoro).
In particolare, la sezione deve contenere:

- le **condizionalità e i fattori abilitanti** (misure organizzative, piattaforme tecnologiche, competenze professionali);
- gli **obiettivi all'interno dell'amministrazione**, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance;
- i **contributi al miglioramento delle performance**, in termini di efficienza e di efficacia (es. qualità percepita del lavoro agile; riduzione delle assenze, customer/user satisfaction per servizi campione).

Art. 4 schema di DM: Sezione Organizzazione e capitale umano

1. La sezione è ripartita nelle seguenti sottosezioni di programmazione: …
   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
      5) di riqualificazione o potenziamento delle competenze organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;
      6) le situazioni di soprannumero o le eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali.

Sottosezione di programmazione - Piano triennale dei fabbisogni di personale

Gli elementi della sottosezione sono:

- **rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente:** alla consistenza in termini quantitativi è accompagnata la descrizione del personale in servizio suddiviso in relazione ai profili professionali presenti;
- **programmazione strategica delle risorse umane:** il piano triennale del fabbisogno si inserisce a valle dell'attività di programmazione complessivamente intesa e, coerentemente ad essa, è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini ed alle imprese. Attraverso la giusta allocazione delle persone e delle relative competenze professionali che servono all'amministrazione si può ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e si perseguono al meglio gli obiettivi di valore pubblico e di performance in termini di migliori servizi alla collettività. La programmazione e la definizione del proprio bisogno di risorse umane, in correlazione con i risultati da raggiungere, in termini di prodotti, servizi, nonché di cambiamento dei modelli organizzativi, permette di distribuire la capacità assunzionale in base alle priorità strategiche. In relazione, è dunque opportuno che le amministrazioni valutino le proprie azioni sulla base dei seguenti fattori:
  - capacità assunzionale calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa;
  - stima del trend delle cessazioni, sulla base ad esempio dei pensionamenti;
  - stima dell'evoluzione dei bisogni, in funzione di scelte legate, ad esempio:
    - alla digitalizzazione dei processi (riduzione del numero degli addetti e/o individuazione di addetti con competenze diversamente qualificate);
    - alle esternalizzazioni/internalizzazioni o potenziamento/dismissione di servizi/attività/funzioni;
    - ad altri fattori interni o esterni che richiedono una discontinuità nel profilo delle risorse umane in termini di profili di competenze e/o quantitativi.

In relazione alle dinamiche di ciascuna realtà, le amministrazioni potranno inoltre elaborare le proprie strategie in materia di capitale umano, attingendo dai seguenti suggerimenti:

SOTTOSEZIONE DI PROGRAMMAZIONE - PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

…

In relazione alle dinamiche di ciascuna realtà, le amministrazioni potranno inoltre elaborare le proprie strategie in materia di capitale umano, attingendo dai seguenti suggerimenti:

- **Obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse:** un'allocazione del personale che segue le priorità strategiche, invece di essere ancorata all'allocazione storica, può essere misurata in termini di:
  - modifica della distribuzione del personale fra servizi/settori/aree;
  - modifica del personale in termini di livello / inquadramento;

Linee Guida ANAC per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

SOTTOSEZIONE DI PROGRAMMAZIONE - PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

…

- **Strategia di copertura del fabbisogno.** Questa parte attiene all'illustrazione delle strategie di attrazione (anche tramite politiche attive) e acquisizione delle competenze necessarie e individua le scelte qualitative e quantitative di copertura dei fabbisogni (con riferimento ai contingenti e ai profili), attraverso il ricorso a:
  - soluzioni interne all'amministrazione;
  - mobilità interna tra settori/aree/dipartimenti;
  - meccanismi di progressione di carriera interni;
  - riqualificazione funzionale (tramite formazione e/o percorsi di affiancamento);
  - job enlargement attraverso la riscrittura dei profili professionali;
  - soluzioni esterne all'amministrazione;
  - mobilità esterna in/out o altre forme di assegnazione temporanea di personale tra PPAA (comandi e distacchi) e con il mondo privato (convenzioni);
  - ricorso a forme flessibili di lavoro;
  - concorsi;
  - stabilizzazioni.

Linee Guida ANAC per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

SOTTOSEZIONE DI PROGRAMMAZIONE - PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

…

- **Formazione del personale**
  - le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze tecniche e trasversali, organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;
  - le risorse interne ed esterne disponibili e/o 'attivabili' ai fini delle strategie formative;
  - le misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato (es. politiche di permessi per il diritto allo studio e di conciliazione);
  - gli obiettivi e i risultati attesi (a livello qualitativo, quantitativo e in termini temporali) della formazione in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze e del livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti, anche con riferimento al collegamento con la valutazione individuale, inteso come strumento di sviluppo.

Art. 5 schema di DM: Sezione Monitoraggio

1. La sezione indica gli strumenti e le modalità di monitoraggio, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli utenti, delle sezioni precedenti, nonché i soggetti responsabili.

2. Il monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e Performance avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, mentre il monitoraggio della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza avviene secondo le indicazioni di ANAC. Per la Sezione Organizzazione e capitale umano il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance è effettuato su base triennale dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV) di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 o dal Nucleo di valutazione, ai sensi dell'articolo 147 del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267.

Art. 6 schema di DM: Modalità semplificate per le amministrazioni con meno di cinquanta dipendenti

1. **Le amministrazioni con meno di 50 dipendenti**, procedono alle attività di cui all'articolo 3, comma 1, lettera c), n. 3), per la mappatura dei processi, limitandosi all'aggiornamento di quella esistente all'entrata in vigore del presente decreto considerando, ai sensi dell'articolo 1, comma 16, della legge n. 190 del 2012, quali aree a rischio corruttivo, quelle relative a:
   a) autorizzazione/concessione;
   b) contratti pubblici;
   c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi;
   d) concorsi e prove selettive;
   e) processi, individuati dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) e dai responsabili degli uffici, ritenuti di maggiore rilievo per il raggiungimento degli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico.

Art. 6 schema di DM: Modalità semplificate per le amministrazioni con meno di cinquanta dipendenti

2. L'aggiornamento nel triennio di vigenza della sezione avviene in presenza di fatti corruttivi, modifiche organizzative rilevanti o ipotesi di disfunzioni amministrative significative intercorse ovvero di aggiornamenti o modifiche degli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico. Scaduto il triennio di validità il Piano è modificato sulla base delle risultanze dei monitoraggi effettuati nel triennio.
3. Le amministrazioni di cui al comma 1 sono tenute, altresì, alla predisposizione del Piano integrato di attività e organizzazione limitatamente all'articolo 4, comma 1, lettere a), b) e c), n. 2.
4. Le amministrazioni con meno di 50 dipendenti procedono esclusivamente alle attività di cui al presente articolo, nonché a quanto previsto dal primo periodo dell'articolo 6, comma 1.

Art. 7 schema di DM: Redazione del Piano integrato di attività e organizzazione

1. Ai sensi dell'articolo 6, commi 1 e 4, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, il piano integrato di attività e organizzazione è adottato entro il 31 gennaio, secondo lo schema di Piano tipo cui all'articolo 1, comma 3, del presente decreto, ha durata triennale e viene aggiornato annualmente entro la predetta data. Il Piano è predisposto esclusivamente in formato digitale ed è pubblicato sul sito istituzionale del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri e sul sito istituzionale di ciascuna amministrazione.

Art. 8 schema di DM: Rapporto del Piano integrato di attività e organizzazione con i documenti di programmazione finanziaria

1. 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 amministrazioni, che ne costituiscono il necessario presupposto.
2. 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.
3. In sede di prima applicazione, il termine di cui all'articolo 7, comma 1, del presente decreto è differito di 120 giorni successivi a quello di approvazione del bilancio di previsione.

Art. 9 schema di DM: Monitoraggio dell'attuazione della disciplina sui Piani integrati di attività e organizzazione e delle performance organizzative

1. Ai sensi dell'articolo 6, comma 8, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, gli enti locali con meno di 15.000 abitanti provvedono al monitoraggio dell'attuazione del presente decreto e al monitoraggio delle performance organizzative **anche attraverso l'individuazione di un ufficio associato tra quelli esistenti in ambito provinciale o metropolitano**, secondo le indicazioni delle Assemblee dei sindaci o delle Conferenze metropolitane.

2. Nei casi di cui al comma 1, il Piano integrato di attività e organizzazione è comunque redatto secondo il modello allegato al presente decreto.

Art. 10 schema di DM: Adozione del piano integrato di attività e organizzazione

1. Il piano di cui al presente decreto è adottato dagli organi di indirizzo politico e per le amministrazioni che ne sono sprovviste, dagli organi di vertice in relazione agli specifici ordinamenti. Negli enti locali il piano è approvato dalla giunta.

Art. 12 schema di DM: Disposizioni transitorie e finali

1. Il Dipartimento della funzione pubblica, entro 31 dicembre 2022 dall'entrata in vigore del presente decreto, predispone un software per la redazione del Piano e lo mette a disposizione delle amministrazioni che lo richiedano.

2. A decorrere dalla data di entrata in vigore del presente decreto, il Dipartimento della funzione pubblica, d'intesa con la conferenza unificata, effettua un costante monitoraggio sull'attuazione del presente provvedimento al fine di adottare eventuali disposizioni modificative e integrative nel termine di cui al comma 1 e di adottare specifiche linee guida relative alle sezioni e alle sottosezioni del Piano al fine di evitare duplicazioni di contenuti all'interno delle singole sezioni e con le linee guida provenienti anche da altre autorità.