



Presidenza del Consiglio dei Ministri

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA
Osservatorio Nazionale Lavoro Pubblico

LINEE GUIDA

sul Piano Integrato di Attività e di Organizzazione
(PIAO) e sul Report del PIAO

Prof.ssa Denita Cepiku

Di cosa parliamo quando parliamo di PIAO?

500 a.C.: Sun
Tzu, L'arte
della guerra

400 a.C.:
Senofonte,
L'economico

1458:
Cotrugli, Il
libro dell'arte
di mercatura

1927: Zappa,
Tendenze
nuove

Strategia: portatrice di una **visione**
d'insieme dell'organizzazione

Utile per tutte le organizzazioni dotate di
autonomia e responsabilità:

- Soddisfare i **bisogni** dei destinatari della missione & mandato istituzionale
- Mobilitare le **risorse** e collaborazioni occorrenti per produrre
- Progettare il **futuro** e investire per la continuità e lo sviluppo
- Realizzare un **equilibrio** economico-finanziario

1962: Alfred
D. Chandler,
Strategy and
structure

1969: Peter
Drucker, The age
of discontinuity

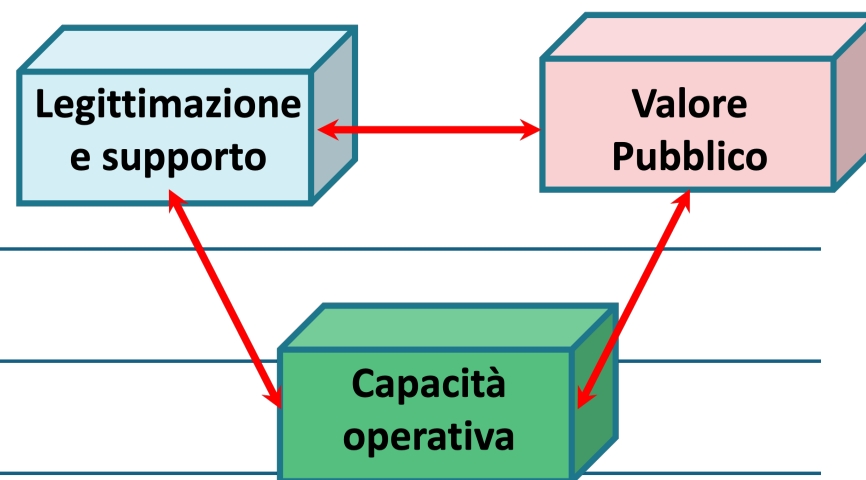
1988: Bryson, Strategic
Planning Process for
Public and Non-Profit
Organizations

1994: Mintzberg, Rise
and Fall of Strategic
Planning

Obiettivi delle LG PIAO

- Fornire un **supporto metodologico** per predisporre un PIAO e un REPORT utile e di qualità.
- Evitare un Piano dei Piani: **approccio adempimentale** che non migliora la programmazione e non semplifica gli oneri.
- Evitare di intraprendere un laborioso processo al termine del quale viene sfornato un ponderoso volume ricchissimo di dati ma di **scarsa utilità** perché già superato dagli eventi.

Principi guida del PIAO



Funzionalità al Valore Pubblico

Selettività

Adeguatezza degli obiettivi e degli indicatori

Integrazione verticale e orizzontale

Semplificazione e riduzione delle duplicazioni

Partecipazione

Chiarezza dei ruoli e dei tempi

Esempio di processo del PIAO



Attori e ruoli nel gruppo di lavoro integrato



Fase 1: Attività preparatorie: condizioni abilitanti, commitment politico e gruppo di lavoro integrato

- Commitment del vertice politico e amministrativo
- Struttura dell'ente incaricata del coordinamento degli attori che contribuiranno al PIAO e Gruppo di Lavoro Integrato
- Cultura organizzativa orientata ai risultati e aperta alla collaborazione interna ed esterna
- Consapevolezza del diverso grado di maturazione dei sistemi di performance management

Fase I - Condizioni abilitanti, commitment politico e gruppo di lavoro integrato

Attori chiave	Vertice politico e amministrativo	Struttura incaricata del coordinamento PIAO (o OIV e STP)	Direttori generali e dirigenti	Responsabili di funzione
Attività	• Nomina del GdLI • Convocazione della 1° riunione	• Presentazione dei principi guida e del processo del PIAO • Avvio e coordinamento del processo	• Condivisione del ruolo nel processo di definizione del PIAO • Comunicazione verso i dipendenti	• Condivisione del ruolo nel processo di definizione del PIAO • Comunicazione verso i dipendenti
Tempistica	Giugno-luglio	Luglio- settembre	Luglio- settembre	Luglio- settembre
Output	Decreto di nomina GdLI.	1° riunione. Presentazione PIAO.	-	-

Fase 2: Analisi strategica del contesto e mappatura degli stakeholder

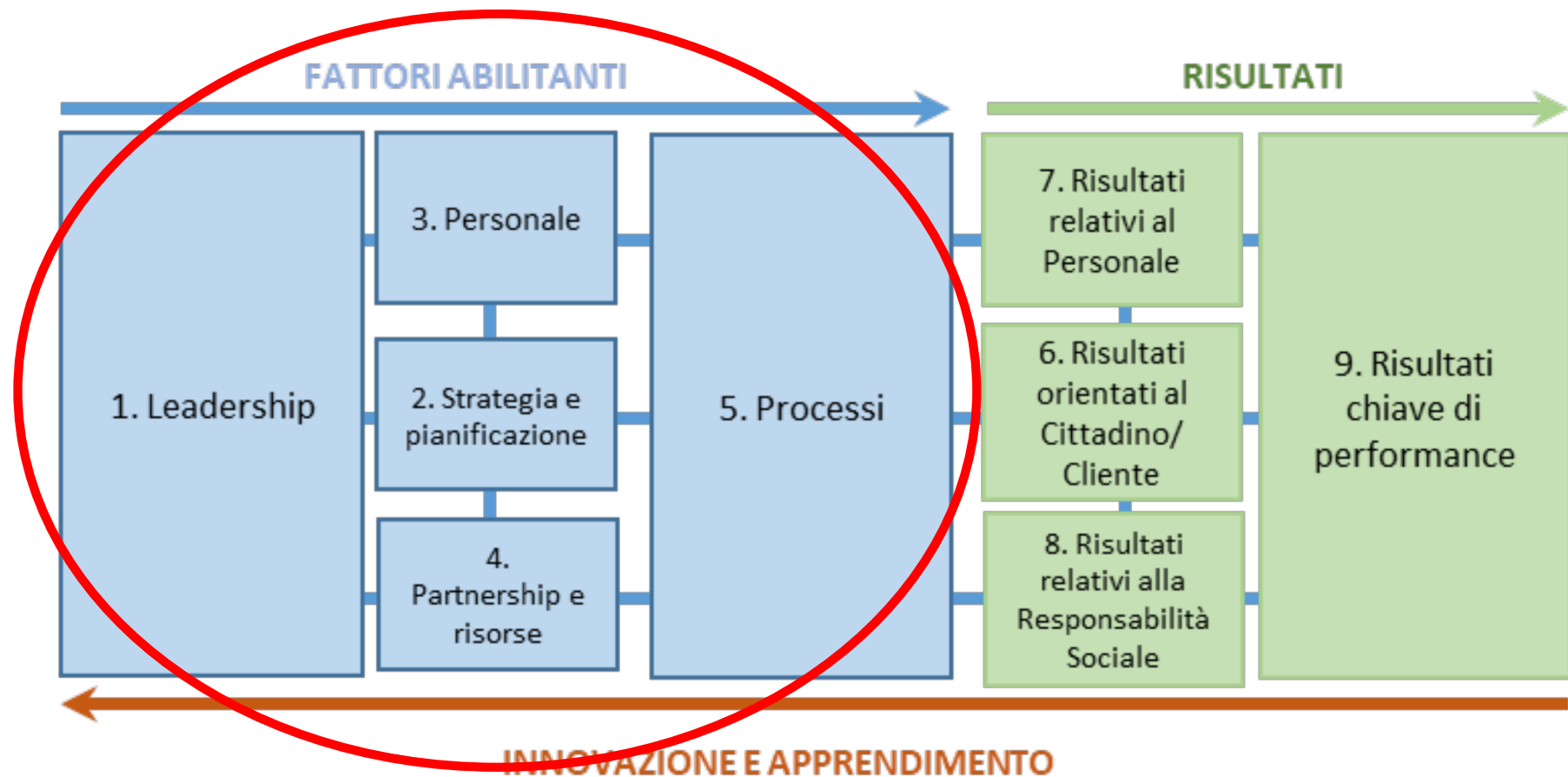
Condotta per assicurare OVP che siano rilevanti, migliorativi e fattibili (art. 5 del D.Lgs. 150/2009).

L'attività di analisi strategica:

- Può contare su analisi condotte per altri fini, che vanno riconsiderate in chiave VP;
- Si svolge una sola volta e beneficiano diverse programmazioni;
- Per la maggior parte vanno svolte con frequenza pluriennale.



Strumenti per l'analisi organizzativa: il CAF



Fase 3: Identificazione del Valore Pubblico e delle strategie per conseguirlo

- Partecipati
- Selettivi
- Associati a fattori condizionanti e stakeholder
- Multidimensionali
- Chiari (ambiguità ridotta)

±

Fase III: Identificazione del Valore Pubblico e delle strategie per conseguirlo

Attori chiave	Vertice politico e amministrativo	Struttura incaricata coord. PIAO (o OIV/STP)	Direttori generali e dirigenti	Responsabili di funzione	Stakeholder esterni
Attività	Valuta la congruenza tra obiettivi di VP e ambiti e priorità definiti dal contesto di riferimento	Supporta il vertice nella trasformazione delle questioni chiave in obiettivi prioritari di VP	In qualità di responsabili degli obiettivi di VP, partecipano alla loro definizione assieme al vertice e alla strutt. di coord./ OIV/STP	Valutano la disponibilità delle risorse (incluse le competenze professionali) rispetto agli obiettivi.	Contribuiscono con il loro punto di vista all'identificazione degli obiettivi di VP.
Tempistica	Entro ottobre	Entro ottobre	Entro ottobre	Entro ottobre	Entro ottobre
Output	Primo elenco degli obiettivi di VP, delle strategie attuative e degli indicatori di impatto.			Prima stima delle risorse e preliminare identificazione dei rischi. Eventuali modifiche agli obiettivi di VP.	Eventuali modifiche agli obiettivi di VP

□

Fase 4: Obiettivi di performance e l'integrazione con programmazione economico-finanziaria e rischi

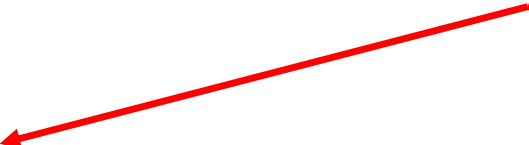
- Obiettivi di performance operativa **funzionali** al VP
- Programmati alla luce delle **risorse** economico-finanziarie
- Difesi rispetto ai **rischi** che possono impedire all'amministrazione di conseguirli
- **Misurati** tramite indicatori di efficienza, efficacia e avanzamento

**Fase IV: Definizione degli obiettivi di performance.
Integrazione con la programmazione economico-finanziaria e la gestione dei rischi.**

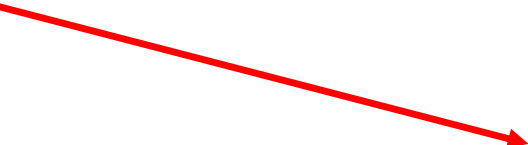
Attori chiave	Vertice politico e amministrativo	Struttura incaricata coord. PIAO (o OIV e STP)	Direttori generali e dirigenti	Responsabili di funzione
Attività		• Supportano metodologicamente i dirigenti nella traduzione degli obiettivi di VP in obiettivi operativi di performance, assicurando selettività, adeguatezza e relazione causa-effetto tra performance e VP. • Facilitano il confronto tra responsabili degli obiettivi e responsabili delle funzioni.	• Definiscono gli obiettivi di performance. • Si confrontano con i responsabili di funzione per meglio comprendere le esigenze e le implicazioni degli obiettivi in termini di risorse e rischi.	• Responsabile di bilancio: Utilizza i dati dall'analisi strategica e dal confronto obiettivi-risorse per identificare azioni di recupero dell'efficienza ed eventuali tagli. • RPCT: Utilizza dati dall'analisi strategica e si confronta con i responsabili degli obiettivi per individuare rischi e misure. • Similarmente per digitalizzazione, semplificazione, pari accesso, ecc.
Tempistica	Entro novembre	Entro novembre	Entro novembre	Entro novembre
Output	-	-	Obiettivi operativi di performance e relativi indicatori	Quantificazione delle risorse e dei rischi. Definizione di obiettivi relative a ciascuna funzione.

Fase 5: Strategia – Struttura

- **Persone:** competenze (da individuali a organizzative) e motivazione
- **Risorse:** importanti quelle immateriali che sfuggono agli indicatori e si accrescono con l'uso (conoscenza tacita, capitale relazionale)
- **Modello organizzativo:** non solo chi fa cosa ma anche clima organizzativo e habitat lavorativo. La filiera.
- **Meccanismi operativi:** budgeting, controllo, pianificazione, gestione delle risorse umane, innovazione



**Azioni di salute
organizzativa**



**Azioni di salute
professionale**

Fase 5: Azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale

Fase V: Definizione delle azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale

Attori chiave	Vertice politico e amministrativo	Struttura incaricata coord. PIAO (o OIV e STP)	Direttori generali e dirigenti	Responsabili di funzione e sindacati
Attività	• Rappresenta l'amministrazione in accordi <u>inter-istituzionali</u>. • Approva il piano del fabbisogno di personale.	• Supportano metodologicamente il collegamento tra obiettivi e azioni organizzative e gestione del personale.	• Collaborano con il responsabile dell'organizzazione e il responsabile del personale nella programmazione delle azioni organizzative e delle competenze da acquisire	• Responsabile dell'organizzazione: programma gli interventi alla macro- e <u>micro-struttura</u>. • Responsabile GRU: programma i fabbisogni di personale. • Responsabile della formazione: definisce la strategia e gli obiettivi formativi. • Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità: definisce i relativi obiettivi. • Restano ferme le modalità di relazioni sindacali previste dalle vigenti norme.
Tempistica	Entro dicembre	Entro dicembre	Entro dicembre	Entro dicembre
Output	Eventuali accordi di collaborazione tra PA	-	-	Azioni organizzative. Piano dei fabbisogni di personale; Piano delle assunzioni; Piano della formazione.

Fase 6: Monitoraggio e valutazione, rendicontazione e comunicazione

- Reporting periodico
- Si raccomanda di affiancare al monitoraggio per sezione un **monitoraggio integrato** in grado di evidenziare il contributo dell'organizzazione e del personale, delle strategie di fronteggiamento del rischio e delle azioni operative alla creazione di VP.
- Il Report integrato del PIAO ingloba la Relazione sulle performance
- Valutazione partecipativa (LG 4/2019)
- Uso delle informazioni

Fase 7: Manutenzione e aggiornamento del PIAO

Ad esempio, **autovalutazione** sulla base di:

- Criteri di qualità del PIAO
- Adeguatezza della STP & OIV in termini quantitativi e di competenze
- Partecipazione del vertice politico-amministrativo
- Livello di informatizzazione del sistema
- Presenza di un sistema professionale *competence based*
- Livello di condivisione e conflittualità della valutazione individuale
- Collegamento tra sistema di valutazione individuale e sistema di sviluppo del personale
- Uso delle informazioni di performance nelle decisioni.

In conclusione, un buon PIAO **massimizza il contributo umano** ed elimina la burocrazia

- L'efficacia nel processo strategico dipende dalle **persone** e dal coinvolgimento delle persone che saranno chiamate ad attuarla.
- Le persone si lasciano coinvolgere se gli **obiettivi** sono chiari e ne colgono la rilevanza
- La valutazione fatta bene, va fatta con le persone. Solo così diventa strumento di **apprendimento** e crescita.

Grazie dell'attenzione

<https://piao.dfp.gov.it/>