

16 Febbraio 2023

# IL RINVIO DEL BILANCIO PREVENTIVO E DEL PIAO

**RELATORE** - prof. Massimo BALDUCCI, docente di  
“analisi delle organizzazioni” e “auditing e controlling”  
nell’Università di Firenze.

ASMEL

ASSOCIAZIONE PER LA SUSSIDIARIETÀ  
E LA MODERNIZZAZIONE DEGLI ENTI  
LOCALI

CONTATTI

[WWW.ASMEL.EU](http://WWW.ASMEL.EU)

800165654 INT.3

[WEBINAR@ASMEL.EU](mailto:WEBINAR@ASMEL.EU)



# Riassunto della puntata precedente

Bisogna distinguere tra :

Essere in regola con gli adempimenti

Fare le cose necessarie per governare bene l'ente

# Riassunto della puntata precedente

- Nella puntata precedente (webinar del 9 gennaio) abbiamo visto cosa bisogna fare per governare bene l'ente
- Ora vedremo cosa bisogna fare per essere a norma con gli adempimenti

## Riassunto della puntata precedente

- Va tenuto presente che che :
- Tutti i piani di attività che si devono o, comunque, intendono, fare devono essere coordinati
- Tutti questi piani devono essere decisi prima di licenziare il bilancio preventivo, cioè prima di decidere gli stanziamenti
- I piani previsti dal PIAO non sono tutti i piani che si devono fare
- La stesura dei piani deve seguire un ordine ben preciso, diverso da quello della messa in opera

# Riassunto della puntata precedente

L'art 6 del DL 80/2021 (convertito nella L. 123/2021) stabilisce che i seguenti piani debbano essere integrati in un solo piano (PIAO):

il PdO (Piano degli Obiettivi previsto dall'art 108 del TUEL),

il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile ex art. 263 del decreto-legge n. 34 del 2020),

piano del fabbisogno di personale (ex Dlgs 165/2000 e anche Dlgs 118/2011),

del PTPC (Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione ex dell'articolo 1 della Legge 6 novembre 2012, n. 190)

l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare,

le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni

le iniziative volte a garantire la parità di genere

## Riassunto della puntata precedente

- A questi vanno aggiunti :
- Il piano delle opere pubbliche (Dlgs 267/2000)
- Il piano delle assunzioni (Dlgs 267/2000 e Dlgs 118/2011)
- Il piano della formazione
- Il piano del sociale (non previsto da nessuna norma)
- Il piano del marketing territoriale

## Riassunto della puntata precedente

- Per questo motivo ci troviamo proprio nel momento in cui bisogna pensare alle cose da fare in maniera coordinata, cioè al PIAO
- Bisogna distinguere due aspetti :
- La programmazione delle cose da fare
- Gli adempimenti burocratici

## Riassunto della puntata precedente

piano della reingegnerizzazione

piano dell'anticorruzione

piano della transizione digitale

POLA (piano Organizzativo del Lavoro Agile, cioè telelavoro)

piano delle risorse umane ivi inclusa la formazione

piano delle opere pubbliche

altri piani relativi ai settori di intervento dell'ente interessato (piano del sociale, piano di marketing territoriale etc.)

piano della performance

# Come procedere : la narrativa

Risulta auspicabile iniziare con un breve documento in cui si presenta l'approccio usato.

In questo documento vanno toccati i seguenti punti:

L'ordine di messa a punto dei piani (reingegnerizzazione, anticorruzione, digitalizzazione, performance, abbattimento barriere etc.)

Anticorruzione, snodi decisionali discrezionali, reingegnerizzazione

Reingegnerizzazione e Digitalizzazione

Performance e valore pubblico

**FARE RIFERIMENTO AL PROGRAMMA DEL SINDACO**

**Vedere la piattaforma**

# Letteratura di riferimento

W. Anello, M. Balducci, La Performance della Pubblica Amministrazione Locale: Cosa si può imparare dagli altri, Milano, Franco Angeli, 2021 (scaricabile gratuitamente al seguente link [https://www.torrossa.com/en/resources/an/5137760\\_o](https://www.torrossa.com/en/resources/an/5137760_o) da <http://bit.ly/francoangeli-oa> )

M. Balducci, Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione (PIAO), Reingegnerizzazione, Anticorruzione, transizione digitale. performance e DUP dal piano degli Obiettivi (PdO) alla Direzione per Obiettivi (DpO), in: Riccardo NARDUCCI (a cura di), Guida Normativa degli Enti Locali, Rimini, Maggioli, 2023

La piattaforma risk & compliance in maniera particolare <https://www.riskcompliance.it/news/la-tormentata-vicenda-del-piao-mai-sottovalutare-i-processi/>  
<https://www.riskcompliance.it/news/greco-anticorruzione-e-compliance-i-casi-dei-paesi-bassi-e-dell-italia-non-c-e-piu-spazio-per-la-prassi/> Il progetto GRECO del Consiglio d'Europa

<https://www.coe.int/en/web/greco>

## Vedere la piattaforma

## La base di tutto è la reingegnerizzazione

Coma abbiamo visto nel dettaglio nella puntata precedente la reingegnerizzazione va realizzata un po' alla volta, tre o quattro processi alla volta, non di più

Dalla reingegnerizzazione dipendono;

- direttamente l'anticorruzione e la digitalizzazione
- indirettamente, assunzioni, formazione, performance

# La base di tutto è la reingegnerizzazione

La scelta dei processi da reingegnerizzare:

Si parte dai prodotti:

I prodotti vanno scelti tra quelli indicati alle pag. 50 e ss di

W. Anello, M. Balducci, La Performance della Pubblica Amministrazione Locale: Cosa si può imparare dagli altri, Milano, Franco Angeli, 2021 (scaricabile gratuitamente al seguente link [https://www.torrossa.com/en/resources/an/5137760\\_o](https://www.torrossa.com/en/resources/an/5137760_o) da <http://bit.ly/francoangeli-oa> )

## La base di tutto è la reingegnerizzazione

Scelto/i il/i prodotto/i vanno selezionate i processi che si vogliono reingegnerizzare

L'elenco dei processi/procedure è allegato e vi verrà messo a disposizione

Esempio:

prodotto reclutamento

Processo selezione

# La base di tutto è la reingegnerizzazione

Le tappe sono:

Fotografia (entro quale data)

Disegno modello a tendere (entro quale data)

Messa in opera/implementazione (entro quale data)

**Vedere la piattaforma**

# Le date e il monitoraggio

- Le date servono per stabilire i momenti in cui andare a vedere lo stato avanzamento lavori

**Vedere la piattaforma**



# Reingegnerizzazione e anticorruzione

- Stimare gli snodi decisionali da ridurre
- questo diventa il vostro piano anticorruzione

**Vedere la piattaforma**



# Reingegnerizzazione e anticorruzione

- Quello che porta via tempo (difficile da stimare) è la messa a punto di regole per ridurre la discrezionalità



# Reingegnerizzazione e anticorruzione

- Si tratta di introdurre regolamenti di tipo condizionale

# Anticorruzione e regolamenti

- Due tipi fondamentali di regolamenti :
  - Regolamento che distribuisce potere/autorità (responsabile del magazzino è il sig, Rostagno)
  - Regolamento che stabilisce cosa bisogna fare, quando e come

# Anticorruzione e regolamenti

- Si tratta di stimare quanti regolamenti devono essere passati dal primo tipo (chi ha potere/autorità su cosa) al secondo tipo (cosa fare, quando, come)
- stimare prudenzialmente le date per il monitoraggio

**Vedere la piattaforma**



# Reingegnerizzazione e digitalizzazione

- Il processo reingegnerizzato può essere digitalizzato
- Stabilire le tappe per il nuovo software e la redistribuzione delle unità di input output
- **Vedere la piattaforma**

# Reingegnerizzazione e piano assunzioni

Dalla reingegnerizzazione dovrebbero risultare:

Fasi eliminate (quindi quanto tempo/uomo si risparmia)

Di quali nuove professionalità c'è bisogno

# Reingegnerizzazione e formazione

Di quali nuove competenze c'è bisogno?

Acquisizione

Modificando i profili e via concorso/selezione

Via formazione

Acquisizione dall'esterno

**Vedere piattaforma**

# Il ciclo della performance

Outcome / impatto

Output / prodotto

processo

# Il ciclo della performance

Esempio:

Riduzione microcriminalità (outcome) indicatore

Aumento pattugliamenti (output) indicatore

Processo per aumentare i pattugliamenti, date/scadenze

Possibili indicatori di outcome pp. 44 e ss. W. Anello, M. Balducci, La Performance della Pubblica Amministrazione Locale: Cosa si può imparare dagli altri, Milano, Franco Angeli, 2021 (scaricabile gratuitamente al seguente link [https://www.torrossa.com/en/resources/an/5137760\\_o](https://www.torrossa.com/en/resources/an/5137760_o) da <http://bit.ly/francoangeli-oa> )

# Performance e valore pubblico

Il valore pubblico lo si ha solo quando l'attività dell'ente ha un impatto (outcome) tale da migliorare la situazione dell'ambiente in cui opera l'ente, ambiente fisico, ambiente economico, ambiente sociale etc.

La performance va però applicata a tutti i dipendenti per poterli valutare ex Dlgs 150/2009

**Vedi piattaforma**

# PERFORMANCE E INCENTIVAZIONE

Un ulteriore elemento ambiguo è rappresentato dalla possibilità di utilizzare parte degli eventuali risparmi ottenuti migliorando la performance come “premio di produttività”. Tra i meccanismi incentivanti più efficaci va citato, nel settore privato, una compartecipazione agli eventuali incrementi del margine operativo lordo (MOL). Nel settore pubblico non vi può essere MOL, ma vi può essere risparmio. All’art. 21 del D.Lgs. 150/2009 si prevede la suddivisione del 30% dei risparmi realizzati tra i dipendenti.

Tale possibilità non ci risulta sia mai stata applicata. Sospettiamo perché non si conoscono i costi dei servizi erogati. Questo significa che il D.Lgs. 118/2011 non trova ancora completa applicazione. Del resto, per poter applicare realmente il D.Lgs. 118/2011 bisognerebbe modificare il sistema di caricamento dei dati e far sì che il dato venga imputato nel momento stesso in cui si realizza l’evento. Cosa che non avviene.

# ACCESSO ALL'AMMINISTRAZIONE

- **ACCESSO FISICO** (abbattimento barriere architettoniche nel piano delle opere pubbliche)
- **ACCESSO DIGITALE** (organigramma, modulistica, istruzioni)

# ACCESSO ALL'AMMINISTRAZIONE

- Via web
- individuare la modulistica e le istruzioni da mettere a punto
- individuare le scadenze
- **Vedere la piattaforma**

# PIAO BILANCIO PEG

- Se si seguono le indicazioni di questi due webinar (quello del 09/02/2023i e quello del 16/02) il PIAO diventerà poi parte essenziale del PEG