

Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) nei comuni: spunti per una integrazione sostenibile

di Nicola Manzone*

Sommario: 1. Scenario – 2. Struttura del Piao e normativa di riferimento – 3. Piao, programmazione finanziaria e valore pubblico – 4. Prevenzione della corruzione e trasparenza a protezione del valore pubblico – 5 - Conclusioni

1. Scenario

(ITA) Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione delle amministrazioni (PIAO) è entrato in vigore a decorrere dal primo luglio 2022, allo scopo di ridurre degli adempimenti relativi alla pianificazione delle attività degli Enti, salvaguardando qualità, efficienza, trasparenza e semplificazione. La novità principale del nuovo piano è rappresentata dalla centralità del c.d. "Valore Pubblico" e dalla soppressione di una lunga serie di piani e programmi previsti dalla normativa previgente.

Il presente contributo intende esaminare le novità introdotte dal PIAO, partendo dal quadro normativo di riferimento e di comprendere, tenuto conto degli altri strumenti di pianificazione sia generali che propri degli Enti Locali, come gestire la redazione del Piano, con particolare attenzione alla metodologia per misurare gli impatti delle politiche al servizio del Valore Pubblico ed alla protezione di quest'ultimo ricorrendo alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza.

(ENG) The Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) came into force on July 1, 2022, with the aim of reducing the administrative burden related to the planning of the activities of public administrations, while safeguarding quality, efficiency, transparency, and simplification. The main innovation of this new plan is represented by the centrality of the "Public Value" and the elimination of a long series of plans and programs provided for by the previous legislation.

* L'autore è funzionario del Comune di Perugia. L'elaborazione e la stesura del saggio hanno costituito parte del percorso formativo e professionalizzante maturati nel Master di secondo livello EXPACT-"Esperti in progettazione e gestione dell'anticorruzione e della trasparenza", erogato dal Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università degli studi di Perugia, edizione 2020-21

This work intends to examine the novelties introduced by PIAO, starting from the regulatory framework of reference and understanding, taking into account other planning tools, both general and specific to local authorities, how to manage the drafting of the Plan, with particular attention to the methodology for measuring the impacts of policies in service of Public Value and its protection through the prevention of corruption and transparency.

PAROLE CHIAVE: Piani della pubblica amministrazione, management pubblico, efficienza, trasparenza, semplificazioni.

KEYWORDS: Public administration plans, public management, efficiency, transparency, simplifications.

2. Struttura del PIAO e normativa di riferimento

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) nasce con lo scopo di integrare in un'unica fonte la programmazione delle attività con la pianificazione organizzativa dell'Ente.

Con l'introduzione del PIAO si vuole garantire la massima semplificazione, sostenere una visione integrata e complessiva dei diversi assi di programmazione, garantire la qualità e la trasparenza dei servizi per cittadini e imprese e la progressiva reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, nel rispetto del D.Lgs 150/2009 e della Legge 190/2012.

Questa esigenza di semplificazione procedimentale è finalizzata anche a consentire l'adeguamento degli apparati amministrativi alle esigenze di attuazione del PNRR. Difatti le disposizioni di attuazione dell'articolo 6 del D.L. 80/2021 integravano espressamente una delle misure di riforma del PNRR, nell'ambito della Milestone MIC1-56 Riforma 1.9 - Riforma della pubblica amministrazione, da realizzarsi entro il 30 giugno 2022. In tale data è stato approvato il Decreto del Ministero per la Pubblica Amministrazione di definizione dello schema di PIAO tipo.

Il PIAO è stato introdotto nel nostro ordinamento dall'art. 6 del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113.

Con il "Regolamento recante l'individuazione e l'abrogazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione", di cui al Decreto del Presidente della Repubblica n. 81 del 30 giugno 2022, sono state introdotte, tra le altre, le seguenti novità:

- all'art. 1, comma 1: «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:»

- ▶ Piano dei fabbisogni di personale,
 - ▶ Piano delle azioni concrete,
 - ▶ Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali;
 - ▶ Piano della Performance,
 - ▶ Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
 - ▶ Piano organizzativo del lavoro agile;
 - ▶ Piano di azioni positive.
- all' art. 1, comma 4 si separano il Piano Esecutivo di Gestione, come definito nel citato art. 169 del TUEL ed il Piano Dettagliato degli Obiettivi/ Piano della Performance (che confluiscono nel PIAO stesso). Pertanto, gli Enti Locali dovranno approvare il PEG entro 20 giorni dall'adozione del bilancio di previsione e il PIAO entro 30 giorni.

Con il Decreto del Ministero per la Pubblica Amministrazione di definizione dello schema di PIAO tipo (adottato ai sensi dell'art. 6, comma 6, del DL n. 80/2021, convertito in Legge n. 113/2021, pubblicato in data 30 giugno 2022), si è inteso integrare il quadro regolamentare e stabilire quanto segue:

- all'art. 2, comma 2 del suddetto è prevista l'esclusione dal PIAO di adempimenti di carattere finanziario;
- all'art. 7, comma 1 è prevista l'adozione annuale entro il 31 gennaio con aggiornamento a scorrimento;
- il PIAO va predisposto unicamente in formato digitale e pubblicato sul portale piao.dfp.gov.it e sul sito istituzionale di ciascuna amministrazione;
- all'art. 8, comma 1 si prevede la coerenza con i documenti di programmazione finanziari: negli Enti Locali il Documento Unico di Programmazione e il Bilancio di previsione;
- l'art. 8, comma 2 prevede che, in caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione, il termine del 31 gennaio è differito di 30 giorni successivi a quello di approvazione del bilancio;
- all'art. 9, comma 1 si stabilisce che per gli Enti Locali con meno di 15.000 abitanti il monitoraggio sull'attuazione della disciplina sul PIAO e delle performance organizzative possa avvenire 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'art. 10 prevede che, in caso di mancata adozione del PIAO, si applicano le seguenti sanzioni:
 - ▶ divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti (art. 10, c. 5, D.lgs. n. 150/2009);
 - ▶ impossibilità di procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati (art. 10, c.5, D.lgs. n. 150/2009);
 - ▶ applicazione, nel rispetto delle norme previste dalla legge 24 novembre 1981, n. 689, di una sanzione amministrativa non inferiore nel minimo a euro 1.000,00 e non superiore nel massimo a euro 10.000,00 (art. 19, c. 5, l. b), DL n. 90/2014, convertito in Legge n. 114/2014).

Il Piano previsto dal D.M. 30 giugno 2022, n. 13231 contiene inoltre le indicazioni che le amministrazioni devono seguire per giungere alla redazione del PIAO. Il documento è strutturato nelle seguenti 4 sezioni:

SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Contiene i dati identificativi dell'Amministrazione, numero dei dipendenti al 31 dicembre dell'anno precedente, numero di abitanti al 31 dicembre dell'anno precedente e recapiti.

SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE, a sua volta organizzata in:

2.1 VALORE PUBBLICO: contiene i riferimenti alle previsioni generali contenute nella Sezione Strategica del Documento Unico di Programmazione.

Per valore pubblico deve intendersi il miglioramento del livello di benessere sociale di una comunità amministrata, perseguito da un ente capace di svilupparsi economicamente facendo leva sulla riscoperta di valori intangibili (quali, ad esempio, la capacità organizzativa, le competenze delle sue risorse umane, la rete di relazioni interne ed esterne, la capacità di leggere il proprio territorio e di dare risposte adeguate, la tensione continua verso l'innovazione, la sostenibilità ambientale delle scelte, l'abbassamento del rischio di erosione del Valore Pubblico a seguito di trasparenza opaca (o burocratizzata) o di fenomeni corruttivi) e non si può prescindere da una rilevazione reale della realtà amministrata.

Il benessere sostenuto dal Valore Pubblico può avere diverse accezioni (economico, sociale, ambientale, sanitario) e per essere raggiunto richiede:

- strategie mirate;
- una precisa mappatura di stakeholders;

- l'identificazione a monte di dimensioni e formule per misurare i dati di partenza (baseline) e gli effetti delle politiche e delle fonti dei dati utilizzati;
- indicatori per la misurazione dei risultati raggiunti;
- obiettivi e tempi di realizzazione.

2.2 PERFORMANCE: è finalizzata, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia dell'amministrazione .

La deliberazione della CIVIT (oggi ANAC) n. 89/2010 definisce la performance come "il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita". Costituiscono elementi di definizione della performance il risultato, espresso ex ante come obiettivo ed ex post come esito, il soggetto cui tale risultato è riconducibile e l'attività che viene posta in essere dal soggetto per raggiungere il risultato. Possono essere posti obiettivi relativi a: semplificazione, digitalizzazione, efficienza, qualità dei procedimenti, accessibilità fisica e digitale, pari opportunità ed equilibrio di genere.

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA: la presente sottosezione è predisposta dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), sulla base di:

- obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, definiti con deliberazione di Consiglio Comunale;
- indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione;
- 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 sezione comprende le seguenti attività:

- Mappatura dei processi sensibili con focus sui processi in cui sono gestite risorse finanziarie, in primo luogo del PNRR e dei fondi strutturali;
- Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio, individuando indicatori e obiettivi (valori attesi);
- Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure;
- Programmazione dell'attuazione della trasparenza e indicazione dei nominativi dei soggetti responsabili di ognuna delle citate attività (elaborazione, trasmissione, pubblicazione dei dati e monitoraggio sull'attuazione degli obblighi).

SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO, a sua volta organizzata in:

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA: illustra il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione e gli eventuali interventi e le azioni necessarie per assicurare la sua coerenza rispetto agli obiettivi di valore pubblico identificati. Qui troviamo indicazioni su:

- organigramma;
- livelli di responsabilità organizzativa;
- 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.

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE: devono essere indicati, in coerenza con 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.

3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE: questa sezione riporta:

- la consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente, suddivisa per inquadramento professionale;
- la capacità assunzionale dell'amministrazione;
- la programmazione delle cessazioni dal servizio e la stima dell'evoluzione dei fabbisogni di personale;
- le strategie di copertura del fabbisogno;
- le strategie di formazione del personale, evidenziando le priorità strategiche;
- le situazioni di soprannumero o le eccedenze di personale.

SEZIONE 4. MONITORAGGIO: L'art. 6, comma 3, del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113, e l'art. 5, comma 2, del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione concernente la definizione del contenuto del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, prevedono modalità differenziate per la realizzazione del monitoraggio, come di seguito:

- per le sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance": monitoraggio secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;

- per la sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza”: monitoraggio secondo le modalità definite dall’ANAC. Secondo il PNA 2022 il monitoraggio integrato si aggiunge e non sostituisce quello delle singole sezioni di cui il PIAO si compone;
- su base triennale da parte dell’Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV) o dal Nucleo di valutazione, relativamente alla Sezione “Organizzazione e capitale umano”, con riferimento alla coerenza con gli obiettivi di performance.

La normativa che introduce il PIAO tuttavia non offre indicazione delle modalità con cui agire, sia a livello di contenuti che di coordinamento nelle tempistiche. E’ rimessa pertanto alla prova pratica la responsabilità di trovare e proporre soluzioni accoglibili.

I primi passi da compiere consistono, sicuramente, nel riuscire a raccordare le scadenze (facoltative ed obbligatorie) per farle coincidere il più possibile informatizzare e sistematizzare le modalità di monitoraggio.

2 – PIAO, programmazione finanziaria e valore pubblico

All’art. 8, comma 1 del Decreto del Ministero per la Pubblica Amministrazione n. 132/2022 è disposto che “venga sempre assicurata la coerenza con i documenti di programmazione finanziari, ovvero, Documento Unico di Programmazione e Bilancio di previsione che ne sono il presupposto”.

Una prima lettura di questa disposizione lascia presagire un rischio di paralisi della programmazione in assenza del bilancio di previsione approvato. Tutte le componenti del PIAO rimarrebbero di fatto sospese e incapaci di esplicare i propri effetti. E dato che è evidente la necessità di adottare questo complesso programma ad inizio anno, visto che si tratta di strumento indispensabile per orientare la gestione nel corso dell’esercizio, è opportuno valutare delle strategie volte a prevenire la paralisi delle attività.

Va premesso che gli enti locali sono destinatari di una previsione specifica, che pone la scadenza per l’approvazione del PIAO entro 30 giorni da quella del bilancio previsionale. E’ opportuno inoltre ricordare che la proroga dei termini di approvazione del bilancio è ormai prassi consolidata nelle pubbliche amministrazioni. Collegare la programmazione integrata ad un bilancio approvato in corso di esercizio ne limita fortemente gli effetti e sembra contravvenire allo spirito motore della riforma.

Una soluzione operativa imprescindibile è procedere con una costruzione graduale del PIAO agendo in anticipo sulle sezioni di fatto sganciate dal bilancio e approvare da subito una struttura di PIAO anche per le sezioni direttamente interessate dal

bilancio (basandosi sui dati contenuti nel bilancio dell'anno precedente riferiti all'esercizio in corso). Su queste ultime poi procedere all'aggiornamento dei contenuti una volta approvato il bilancio. Quest'ultimo passaggio è ineludibile soprattutto quando è necessario fissare i risultati attesi in termini di obiettivi finalizzati alla creazione di valore pubblico, in quanto deve essere garantita una coerenza il più aderente possibile con la programmazione finanziaria .

Bisogna altresì notare come negli Enti Locali la Sezione Valore Pubblico è rappresentata dagli obiettivi strategici contenuti nel Documento Unico di Programmazione. Il DUP ha una peculiarità: è approvato nell'estate ed aggiornato a novembre dell'esercizio precedente a quello a cui si riferisce e quindi anticipa strutturalmente il PIAO.

Sul piano sostanziale, pertanto, gli enti locali dispongono del presupposto della programmazione finanziaria indipendentemente dall'approvazione del bilancio di previsione entro il 31/12, poiché possono basare il loro PIAO sul DUP e sulle disposizioni del bilancio precedente (ad orizzonte triennale), le quali fanno da base per l'attività gestionale anche nei casi in cui all'inizio dell'anno non abbiano ancora approvato il bilancio previsionale (cd. esercizio provvisorio).

Gli obiettivi strategici del DUP/obiettivi di Valore Pubblico nascono a seguito di un processo conoscitivo di analisi strategica delle condizioni esterne all'ente e di quelle interne, sia in termini attuali che prospettici e della definizione di indirizzi generali di natura strategica. Tipicamente negli Enti Locali, nel primo anno del mandato amministrativo, una volta individuati gli indirizzi strategici, nel DUP sono definiti, per ogni missione di bilancio, gli obiettivi strategici da perseguire entro la fine del mandato. Per ogni obiettivo strategico è individuato anche il contributo che il gruppo amministrazione pubblica può e deve fornire per il suo conseguimento. Possiamo notare come l'impostazione metodologica centrata sul Valore Pubblico già preesistesse al PIAO, quantomeno negli Enti Locali.

Nella costruzione degli obiettivi strategici è necessario, stando alle indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica, garantire un giusto bilanciamento tra le diverse categorie di impatto sulla collettività (economico, ambientale, sociale, etc.), tra le diverse categorie di soggetti interessati e tra le diverse generazioni di soggetti interessati, tenendo conto della quantità e della qualità delle risorse disponibili . Possiamo notare come già nel 2017 si ragionasse di dimensioni di valore pubblico e di valutazione degli impatti.

Tra le metodologie in uso per la misurazione degli impatti delle politiche pubbliche, è utile segnalare il modello della cd. "Governmental Social Responsibility" . Esso parte dall'assunto che le ricadute delle politiche pubbliche colpiscono diverse sfere, che sono così teorizzate:

1. connessioni urbane: riguarda la capacità di una politica di produrre connessioni sociali e infrastrutturali, al fine di sistematizzare l'offerta pubblica territoriale (efficacia ed efficienza);
2. spirito innovativo: investiga le possibili ricadute di una politica nel generare processi virtuosi di innovazione, incidendo sulla promozione dei talenti, la valorizzazione delle competenze e l'attrattività urbana;
3. qualità della vita: esamina le ricadute di una politica sull'incremento della qualità della vita dei cittadini secondo una visione multidimensionale;
4. ambiente: analizza la dimensione ambientale e la sostenibilità generale del sistema urbano e i benefici in campo energetico, naturale e paesaggistico.

Grazie a questo modello è possibile, per ogni politica civica:

1. valutare il livello di intersectorialità;
2. evidenziare gli impatti e la loro direzione (positiva o negativa);
3. effettuare valutazioni su possibili tradeoff tra gli effetti sulle diverse sfere dell'ecosistema cittadino.

Risulta così più facile far emergere la trasversalità dei risultati delle politiche e, di conseguenza, identificare le azioni più adeguate per potenziarne gli effetti positivi e limitarne le esternalità negative .

Sul piano strategico, inoltre, adottare uno schema del genere consente, se necessario, di gerarchizzare gli obiettivi e di definire priorità tra azioni che, stando all'impianto del DUP, parrebbero sempre indipendenti e poste su un piano necessariamente paritario.

Questo esercizio è molto utile anche per la scelta degli indicatori di misurazione delle politiche. Il valore pubblico nel suo complesso dovrebbe infatti essere rappresentato da indicatori di "impatto degli impatti". E' opportuno che nella valutazione finale degli effetti dell'azione pubblica sulla collettività, si tiri un bilancio capace di compensare tra di loro i tradeoff inevitabilmente indotti dall'azione dell'amministrazione.

Laddove il benessere possa essere identificato con una singola dimensione di impatto, il Valore Pubblico si può misurare in termini di impatto settoriale; qualora invece il benessere sia associabile a più dimensioni di impatto, il Valore Pubblico si dovrebbe misurare in termini di benessere complessivo o equilibrio tra gli impatti. In tal caso risulta necessario operare scelte di priorità e stabilire delle soglie accettabili sulla riduzione di valore pubblico nei settori specifici svantaggiati .

3 – Prevenzione della corruzione e trasparenza a protezione del valore pubblico

In materia di valore pubblico ANAC sostiene che «se le attività delle pubbliche amministrazioni hanno come orizzonte quello del valore pubblico, le misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza sono essenziali per conseguire tale obiettivo e per contribuire alla sua generazione e protezione mediante la riduzione del rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi».

L'ANAC chiarisce, già nelle prime pagine del PNA 2022/2025, che deve essere privilegiata «una nozione ampia di valore pubblico intesa come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, dei destinatari di una politica o di un servizio. Si tratta di un concetto che non va limitato agli obiettivi finanziari/monetizzabili ma comprensivo anche di quelli socio-economici che ha diverse sfaccettature e copre varie dimensioni del vivere individuale e collettivo. In quest'ottica, la prevenzione della corruzione è dimensione del valore pubblico e per la creazione del valore pubblico e ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di un'amministrazione o ente».

Gli obiettivi generali e specifici di valore pubblico, per come delineati dal PIAO, diventano, quindi, il riferimento per le attività e così, la prevenzione della corruzione, come la trasparenza, si impongono come strumenti per facilitare e proteggere la realizzazione del valore pubblico. La prevenzione della corruzione e la trasparenza generano strategie funzionali, trasversali e necessarie per assicurare il benessere della collettività e la realizzazione degli obiettivi strategici. Non sono comunemente ascrivibili alla categoria degli obiettivi strategici di valore pubblico perché ne rappresentano, piuttosto, la condizione di base.

E' pur vero che in casi di amministrazioni oggetto di cattiva amministrazione o di casi rilevanti di corruzione, la prevenzione della corruzione può diventare, oltre ad una misura trasversale, un obiettivo strategico a sé stante.

4 - Conclusioni

Con il presente lavoro si è inteso mostrare il lato “positivo” di questa riforma, nata così com'è, al di là della retorica, per una esigenza connessa alla gestione del PNRR. Sebbene dall'analisi normativa emergano alcuni deficit sul piano attuativo, l'intenzione del legislatore è tutto sommato da accogliere con i migliori auspici.

La scelta di calare dall'alto questo nuovo strumento di pianificazione ha tuttavia comportato degli effetti che vanno nella direzione opposta rispetto alle finalità dichiarate. Lo scarso coinvolgimento degli enti locali, già a loro modo dotati di strumenti di pianificazione come il DUP, ha evidenziato numerose sovrapposizioni e un timing del ciclo della pianificazione molto difficile da armonizzare.

Ad avviso di chi scrive l'elemento di maggiore criticità è rappresentato dalla proroga dei termini di approvazione del bilancio previsionale, che è propedeutico all'approvazione del PIAO. Si ritiene infatti che il quadro delle scadenze per l'approvazione del PIAO negli enti locali (30 Maggio nel 2023) contravvenga apertamente alla ratio dello strumento e avveri la nefasta profezia del Consiglio di Stato, che avvertiva del rischio dell'ennesimo "layer of bureaucracy" .

Nel corso dell'elaborato si è inteso ricercare delle strategie sostenibili per garantire, almeno parzialmente, il funzionamento di questo programma e la sua approvazione in tempi ragionevoli, segnalando la possibilità di approvare il documento a stralci, onde prevenire che le varie sezioni del documento arrivino a vedere la luce molti mesi dopo le originarie scadenze previste nei documenti previgenti (PTPCT, PTFP, etc...), i quali sono stati soppressi e confluiti nel PIAO.

Si è altresì voluto rendere giustizia al lavoro fatto negli scorsi anni sul concetto di valore pubblico e alla sua interconnessione con performance e prevenzione della corruzione, già approfondita in sede accademica e presentata dal Dipartimento della Funzione Pubblica ancor prima dell'introduzione del PIAO . In materia, ricorrendo ad una delle più semplici e al contempo rappresentative descrizioni dell'interrelazione tra questi elementi, il valore pubblico può essere considerato come il fine ultimo cui tende ogni amministrazione; la performance è la leva per creare il valore pubblico; la disciplina di prevenzione della corruzione è la leva per proteggerlo .