

PIAO 2026-2028 ai sensi dell'art. 6 d.l. 80/2021	PREMESSA QUADRO DI SINTESI
--	---

revisione	data	aggiornamento normativo	autore
0	15.12.2022	30.11.2022	CdA
1	15.12.2023	30.11.2023	CdA
2	14.03.2025	14.02.2025	CdA
3	23.03.2026	28.02.2026	DG

IL QUADRO DI SINTESI DEL PIAO

Il presente "Quadro di Sintesi" intende fornire una sintesi agile e ragionata del PIAO dell'Ente, presentando le quattro Sezioni del PIAO ed indicando per ciascuna gli elementi salienti che sono oggetto di trattazione autonoma nel PIAO medesimo.

LA STRUTTURA DEL PIAO

La struttura complessiva del PIAO prevede tre capitoli:

Capitolo 1: Premessa ed introduzione al PIAO, delle quali il presente Quadro di sintesi è parte integrante;

Capitolo 2: le sezioni del PIAO previste dalla normativa;

Capitolo 3: le sezioni del PIAO aggiuntive.

Il Capitolo 1 vuole essere una introduzione al PIAO in attuazione dell'obiettivo della trasparenza (e della intellegibilità dello strumento) fornendo una sintesi

ragionata della declinazione che il PIAO assume di tempo in tempo per il Co.Ge.Sa. (Ente adottante).

Il Capitolo 2 contempla le quattro sezioni che la norma prevede obbligatoriamente e descrive gli assetti organizzativi dell'Ente nonché gli strumenti di gestione e di controllo che l'Ente si è dato, nel loro progressivo adeguamento ed aggiornamento, nella centralità della valorizzazione delle risorse umane.

Il Capitolo 3 racchiude gli strumenti di tracciabilità del PIAO (Agenda di aggiornamento, fonti normative, regolamenti interni, procedure interne di reingegnerizzazione, raccolta degli obiettivi, restituendo nella sua struttura il portato delle segnalazioni dei soggetti portatori di un interesse al miglioramento dell'Ente che fruiscono dei servizi erogati dal medesimo).

Tali strumenti consentono una piena leggibilità del PIAO e di attuare l'obiettivo della trasparenza dell'azione amministrativa; tali sezioni aggiuntive integrano e completano la struttura normativa di base e costituiscono elementi strutturali del PIAO Co.Ge.Sa. Asti.

CAPITOLO 1

La premessa al PIAO introduce la normativa e la formazione del PIAO da parte dell'Ente.

CAPITOLO 2

SEZIONE 1

La Sezione 1 contiene la scheda anagrafica dell'Ente.

La scheda anagrafica altro non è se non la presentazione dell'Ente riportante i dati che lo caratterizzano sia dal punto di vista giuridico sia dal punto di vista operativo e gestionale (ad es.: numero di dipendenti in forze alla data della chiusura della prima versione del PIAO e poi di tempo in tempo calcolati con riferimento al 31.12. di ciascun anno di vigenza del PIAO medesimo).

Sono elementi inclusi nella scheda anagrafica:

- (1) l'indicazione della natura giuridica dell'Ente;
- (2) il numero dei dipendenti di tempo in tempo in forza presso l'Ente (dato dal quale dipende la stessa configurazione del PIAO, se "ordinaria" o "ridotta" nel caso in cui il numero di dipendenti in forza presso l'Ente sia inferiore a 50);
- (3) l'Ambito consortile, cioè l'elemento della territorialità nei cui confini si estrinseca l'attività dell'Ente;
- (4) l'indicazione delle infrastrutture logistiche e di collegamento che caratterizzano l'Ambito;
- (5) i Servizi sociali che vengono erogati, cioè la tipologia di attività che l'Ente rende a favore del pubblico;
- (6) l'articolazione in Uffici;
- (7) l'articolazione delle strutture territoriali delle quali l'Ente ha la disponibilità (anche mediante i Comuni consorziati) e nelle quali si svolge l'attività dell'Ente.

L'Ente ha ritenuto anche di avvalersi delle Linee Guida per il piano della performance predisposte dalla Funzione pubblica nel giugno 2017 che forniscono indicazioni sulla *Presentazione dell'Ente* e delle *Linee Guida PIAO* nonché del Manuale Operativo dedicato ai Comuni ed applicabile agli Enti Locali approvati dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri in data 17.12.2025.

Nel perseguimento dell'obiettivo di digitalizzazione e di implementazione delle risorse informatiche, il PIAO si pone come obiettivo la strutturazione di collegamenti nella forma dell'*hyperlink* riferiti a documenti e banche di dati utili per la presentazione dell'Amministrazione e per la configurazione del Piano.

SEZIONE 2

La sezione 2 contiene Valore pubblico, Performance ed Anticorruzione.

SEZIONE 2.1. – Il valore pubblico

Per Valore pubblico si intende la nozione normativa di cui al D.P.C.M. 132/2022 e cioè:

«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 pubbliche 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, educativi, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo».

Il PIAO dell'Ente rappresenta e descrive il *valore pubblico* in termini di

-
- livello complessivo di benessere economico-sociale-ambientale della collettività di riferimento anche in relazione alle azioni condotte dall'Ente medesimo nell'Ambito territoriale, così come definito anche nelle Linee Guida DFP 2017/2020;
 - piano di sviluppo sociale per il miglioramento del livello di benessere esistente alla data di approvazione del PIAO;
 - misurazione del servizio prodotto e reso, valutando le politiche di erogazione dei servizi e l'effettiva efficacia e bontà dei medesimi come misurate dalla clientela in base al sistema di rilevamento degli stakeholders ed allo "sportello sociale" presente presso la sede del Consorzio e configurato come obiettivo di attuazione triennale del PIAO presso la sede di ciascuno dei Comuni aderenti al Consorzio medesimo;
 - piani organizzativi del lavoro individuando le risorse destinabili sulla base del piano triennale di programmazione del fabbisogno del personale

SEZIONE 2.1. – La Performance

La "Performance" o "Prestazione" costituisce uno strumento di valutazione dell'operatività della pubblica amministrazione.

L'ANAC (un tempo CIVIT) definisce la performance come «*il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita*» (CIVIT, Deliberazione n. 89/2010).

La Sezione della *performance* è articolata, secondo la richiesta normativa, valutando le Linee guida per il Piano della performance emesse dalla Funzione Pubblica nel giugno del 2017.

I relativi rilievi sono articolati secondo il seguente schema:

- Pianificazione triennale;
- Programmazione annuale;
- Performance organizzativa e performance individuale.

I rilievi sono suddivisi evidenziando (1) il valore di partenza (cd. *baseline*), (2) il coinvolgimento della struttura organizzativa (in termini di unità produttive, di articolazioni interne in uffici, o di singoli individui che gestiscono l'operatività), (3) gli obiettivi prefissi a cui arrivare (cd. *target*).

Per quanto attiene alla *performance individuale* gli obiettivi assegnati sono l'elemento trainante della articolazione della performance: rileveranno, tuttavia, solamente gli obiettivi che concorrono alla programmazione annuale.

Il tema degli obiettivi viene trattato trasversalmente: la nozione stessa di obiettivo è dipendente dalla strutturazione della sezione *Performance*.

Tuttavia la natura dell'obiettivo riguarda trasversalmente anche le altre componenti del PIAO quali il Valore Pubblico e la Organizzazione e gestione del personale.

Il PIAO dell'Ente presente e definisce secondo la seguente struttura:

- Individuazione del responsabile del raggiungimento dell'obiettivo o degli obiettivi;
- Individuazione dell'unità organizzativa di riferimento per il singolo obiettivo o per il gruppo di obiettivi;
- Tempo stimato di realizzo;
- *Stakeholders* verso i quali è diretto.

Sono obiettivi individuati all'interno *del PIAO* (anche in sezioni e sottosezioni differenti da quella dedicata alla *performance*) i seguenti:

- Obiettivi di semplificazione;
- Obiettivi di digitalizzazione;
- Obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere;

Gli obiettivi sono considerati tutti parimenti importanti ma sono graduati nella dinamica operativa dell'Ente dando priorità di raggiungimento agli obiettivi che presentano caratteristiche strutturali tali da renderli strategici e funzionali alla migliore operatività socio assistenziale dell'Ente in rapporto alla sua natura ed alla sue azioni; in ogni caso gli obiettivi devono perseguire lo scopo di mantenere e garantire efficacia (raggiungimento degli obiettivi prefissati) ed efficienza (ottimizzazione delle risorse coinvolte) dell'azione amministrativa.

SEZIONE 2.3. – L'Anticorruzione

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (cd. Piano Anticorruzione) ai sensi della legge 190/2012 contempla l'analisi dei rischi dell'Ente in ragione delle attività che l'Ente in concreto svolge e l'individuazione dei presidi di prevenzione dei rischi ai fini della preservazione ed implementazione del principio di buon andamento della Pubblica Amministrazione.

Il Piano Anticorruzione viene riformulato di anno in anno con validità (e valutazione in proiezione) per il triennio di programmazione successivo.

Il Piano anticorruzione prende in considerazione tutte le attività svolte dall'Ente sia con riferimento alle attività organizzative e gestionali meramente interne sia con riferimento alle attività esterne.

Il Piano prevede una particolare attenzione e focus sulle attività riguardanti le tutele, la gestione delle amministrazioni di sostegno e le attività di gestione dei servizi mediante affidamento a seguito di gara d'appalto.

L'Ente, che ha la forma giuridica del Consorzio, monitora costantemente anche ogni attività diretta ai Comuni facenti parte del Consorzio, secondo il principio di buon andamento della gestione amministrativa, di parità di trattamento e di preservazione delle istanze sociali, nel rispetto dei fini statuari e delle linee di gestione fornite dal Consiglio di Amministrazione.

La redazione del bilancio di esercizio e la gestione delle risorse economiche interne osservano le leggi di contabilità pubblica e sono soggette a monitoraggio da parte del Revisore dei conti nominato a seguito di procedura ad evidenza pubblica.

SEZIONE 3. – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

L'Ente non ha ancora adottato un Modello Organizzativo di Gestione e di Controllo formalmente predisposto ed approvato ai sensi del d. lgs. 8.08.2001, n. 231.

In tale contesto di riferimento, la sezione descrive e declina il modello organizzativo gestionale che in concreto l'Ente applica in ragione delle proprie specifiche operative.

Il modello di gestione si articola in base alla Struttura dell'Ente e quindi poggia sulla pianta organica del medesimo che corrisponde all'organizzazione strutturale delle risorse ed alla loro funzionalizzazione nella dinamica dei rapporti dell'Ente, sia nel suo funzionamento interno sia verso terze parti pubbliche e/o private esterne.

L'*organigramma funzionale* dell'Ente è quello che risulta sia dalla rilevazione degli assetti del personale come risultante dall'inquadramento formale dei

soggetti, sia dalla rilevazione della funzionalizzazione (operativa) delle singole risorse umane.

In caso di discrepanze o non coincidenza fra l'assetto formale e l'assetto funzionale dell'Ente, il Responsabile delle risorse umane di concerto con il Direttore Generale dà attuazione alle misure organizzative già elaborate attraverso regolamenti e protocolli interni all'Ente per gestione dei rapporti con il personale garantendo la coerenza fra posizioni, ruoli e funzioni.

Il funzionamento del modello operativo di gestione poggia sulla valorizzazione di procedure e protocolli interni che disciplinano l'esecuzione delle attività dei singoli Uffici, prevedendo una ripartizione delle attività in funzione dei ruoli.

Le procedure interne di gestione considerano la trasversalità che tipicamente caratterizza l'operatività di Enti quali i Consorzi di Servizi Sociali in ragione della stretta interrelazione fra le singole attività che consentono di gestire ogni questione dal suo inquadramento alla sua risoluzione concreta ed operativa in favore del beneficiario.

Anche le attività puramente amministrative che contraddistinguono l'operatività interna dell'Ente e dei propri uffici sono sensibili a tale processo di interazione trasversale con conseguenti ricadute sulla definizione di un possibile modello organizzativo.

In ogni caso, le procedure costituiscono la prima unità organizzativa del lavoro e consentono la programmazione della struttura e del Capitale Umano necessari per il soddisfacimento dei fabbisogni dell'Ente.

Le procedure sono individuate come *iter* organizzativi dell'attività; i protocolli costituiscono la puntuazione delle singole attività che compongono la procedura.

Dalla corretta strutturazione dell'Ente discendono la possibilità di pianificare ed organizzare il Lavoro Agile (mediante il Piano organizzativo del Lavoro Agile - POLA) e di programmare il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale

L'organizzazione del lavoro agile (o *smart working*), ai sensi del D.M. Funzione Pubblica del 19.10.2020, coinvolge la necessità di sostenere la pratica del lavoro con adeguati supporti di infrastrutture tecnologiche, informatiche e telematiche come previsto dal D.L. 76/2020 (conv. In L. 120/2020), previsti fra le azioni di miglioramento contenute nel Piano Integrato.

L'organizzazione del Lavoro Agile prevede l'attuazione dello schema modello fornito dal Dipartimento della Funzione Pubblica e suddiviso in quattro parti:

1. Livello di attuazione e di sviluppo (cd. *baseline*)
2. Modalità attuative (mappatura delle attività che consentono svolgimento mediante lavoro agile)
3. Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile, comprensivo delle attività formative
4. Programma di sviluppo del lavoro agile (cd. *target*)

Il Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale è lo strumento dinamico che consente la programmazione ragionata e strutturata delle attività dell'Ente.

Il Piano include:

- la presentazione delle necessità e capacità assunzionali dell'Ente;
- la previsione delle cessazioni di servizio del personale in forza all'Ente;
- le eventuali eccedenze di personale;
- le strategie di copertura del fabbisogno (cd. *azioni strutturate*) e la individuazione delle procedure di copertura temporanea ed urgente del fabbisogno (cd. *azioni contingenti*).

SEZIONE 4. – Il Monitoraggio

L'attività di monitoraggio, in ottemperanza alla previsione normativa ed al rispetto del principio di buon andamento e correttezza dell'operato della pubblica amministrazione e si basa su parametri che consentano il monitoraggio costante e continuativo, pur in presenza della eterogeneità delle fonti che compongono il PIAO, al fine di poter dimostrare costantemente l'efficacia dell'impianto pianificatorio.

I parametri adottati consentono la verifica qualitativa, quantitativa e temporale dei risultati.

Il modello di monitoraggio adottato dall'Ente risulta coerente con quanto indicato nelle Linee Guida 2025, pur richiedendo implementazioni che saranno oggetto di applicazione nell'anno 2026.

Il monitoraggio del valore pubblico (Sezione 2. Sottosezione 2.1.)

La sottosezione relativa al valore pubblico include (ai fini del monitoraggio) non solamente gli obiettivi strategici per la massimizzazione del valore delle "azioni" dell'Ente, ma anche l'indicazione chiara dei risultati che si perseguono in relazione agli *obiettivi generali*, agli *obiettivi specifici*, e nel rispetto delle *risorse finanziarie* disponibili (*budget* previsionale delle azioni o *budget* previsionale dedicato al singolo obiettivo).

Costituiscono indicatori di risultato il numero delle segnalazioni di necessità di intervento dei servizi sociali risolte positivamente, il numero delle azioni attivate a fronte delle indicazioni ricevute, il numero delle prese in carico da parte dei servizi delle situazioni di disagio che si presentano nel corso dell'anno

aggiuntive rispetto a quelle di gestione ordinaria e consolidate; l'assenza di report negativi da parte dei fruitori dei servizi sulle situazioni in carico al servizio sociale; l'assenza di contestazioni da parte dell'autorità giudiziaria sulla gestione delle tutele e delle amministrazioni di sostegno operate dall'Ente (Presidente e Direttore Generale) nel corso dell'anno.

Sono elementi utili ai fini dell'aggiornamento del PIAO e della preservazione ed incrementazione del valore pubblico le restituzioni ottenute dai titolari di interessi che sono soddisfatti mediante il buon andamento e l'efficienza delle azioni amministrative poste in essere dall'Ente.

Tale elemento, che l'Ente censisce nel corso dell'anno, costituisce uno degli strumenti privilegiati per l'aggiornamento del PIAO in coerenza con le esigenze di miglioramento ed efficientamento dell'azione amministrativa.

Il sistema di monitoraggio contempla l'archiviazione utilizzando per le singole fonti di innesco (segnalazioni) il protocollo ufficiale dell'Ente che, ove non contenga segnalazioni negative, costituirà anche l'elemento di valutazione oggettiva di assenza delle contestazioni circa la qualità del servizio reso.

Il monitoraggio della Performance (Sezione 2. Sottosezione 2.2.)

La nozione di Performance fornita dalla CIVIT (ora ANAC) nella propria Deliberazione n. 89/2010 (già citata) descrive sinteticamente la forma di monitoraggio della stessa, contemplando finalità, obiettivi e soddisfazione dei bisogni (risultati raggiunti).

L'art. 6 e l'art. 10 comma 1, lett. B) del d. lgs. 150/2009 contemplano gli indicatori della performance organizzativa ed individuale come stabiliti nel Piano della performance.

Sono soggetti a monitoraggio:

-
- obiettivi di semplificazione;
 - obiettivi di digitalizzazione attiva;
 - obiettivi di realizzazione della piena accessibilità da parte dell'utenza agli strumenti posti a disposizione della stessa da parte dell'Ente;
 - obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.

Sono indicatori:

- l'attività resa dalla posizione responsabile di attuazione dell'obiettivo e manifestata attraverso una relazione o nota informativa inviata al dirigente o al responsabile apicale di riferimento;
- eventuali comunicazioni dei soggetti destinatari e fruitori del buon raggiungimento dell'obiettivo (cd. *stakeholders*);
- unità organizzative dell'Ente e soggetti esterni che contribuiranno al raggiungimento dell'obiettivo;
- individuazione della base di partenza (cd. *baseline*);
- individuazione del traguardo o risultato atteso e perseguito (cd. *target*);
- previsione ed osservanza delle tempistiche di raggiungimento dell'obiettivo;
- valutazione dell'obiettivo secondo una scaletta di valori intermedi o di successivi gradi di approssimazione al raggiungimento dell'obiettivo.

Il monitoraggio dei Rischi corruttivi e della Trasparenza (Sezione 2. Sottosezione 2.3.)

Il referente e responsabile del monitoraggio è il responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

Gli obiettivi strategici corrispondono (nel necessario adattamento attuativo) agli obiettivi prefissati nella normativa specifica (L. 190/2012).

Il monitoraggio si attua periodicamente (con cadenza non superiore all'anno) e consente di valutare:

- impatto del contesto esterno che evidenzia le caratteristiche strutturali, congiunturali ed ambientali;
- impatto del contesto interno che evidenzia lo scopo dell'Ente e la sua struttura organizzativa e gestionale;
- la mappatura dei processi sensibili che evidenzia le criticità di esposizione dell'amministrazione a rischi corruttivi;
- identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti;
- progettazione di misure organizzative del trattamento del rischio;
- monitoraggio su idoneità ed attuazione delle misure;
- programmazione ed attuazione della trasparenza

Il monitoraggio riferito alla sottosezione relativa alla prevenzione della corruzione segue le delibere dell'ANAC emesse in materia.

Il monitoraggio della sottosezione Trasparenza avviene attraverso il nucleo di valutazione che opera in ragione della delibera annuale ANAC che individua il *focus* in ragione del quale si svolge l'indagine sulle pubblicazioni nella sezione Amministrazione Trasparente dei singoli Enti.

Il monitoraggio della Struttura Organizzativa (Sezione 3. Sottosezione 3.1.)

La Struttura Organizzativa viene monitorata nella sua consistenza (*modello*) e nella sua operatività (*procedure e protocolli*).

Il monitoraggio riguarda:

- organigramma dell'Ente (*modello*)
- livelli di responsabilità organizzativa in ragione delle posizioni ricoperte nell'organigramma (*modello*)

-
- dimensione delle unità organizzative (*modello*);
 - azioni e procedure sulla cui base opera l'Ente (*procedure e protocolli*).

Il monitoraggio del Capitale Umano (Sezione 3. Sottosezione 3.2. – Piano Organizzativo del Lavoro agile e Sottosezione 3.3. – Piano Triennale dei Fabbisogni)

Il Capitale Umano è soggetto a monitoraggio nel suo aspetto dinamico, sia per quanto concerne la sua organizzazione nelle forme “nuove” di lavoro consentite dalla normativa (lavoro agile) sia per quanto concerne la sua implementazione (fabbisogni del personale e piano triennale di interventi).

Con riferimento *Piano Organizzativo del Lavoro Agile* (o POLA) esso deve essere collocato nel

modello organizzativo di lavoro

adottato dall'Ente prevedendo azioni che consentano il rispetto del Capitale Umano ma anche il conseguimento degli obiettivi a servizi dell'Utenza, che è costituita da Utenza bisognosa e fragile.

Il raggiungimento degli obiettivi prefissati nel piano si verifica attraverso

- rilevazione delle infrastrutture tecnologiche, informatiche e telematiche delle quali l'Ente è dotato (*cd. Baseline*);
- definizione del programma di investimenti per il miglioramento delle infrastrutture tecnologiche, informatiche e telematiche da porre a disposizione delle risorse umane (*cd. Target*);
- elaborazione ed attuazione del modello innovativo di organizzazione del lavoro;
- rilevazione delle eventuali inefficienze riportate dal sistema di controlli interni e dalle (eventuali) segnalazioni dei soggetti beneficiari dei servizi

Con riferimento al Piano Triennale dei Fabbisogni rappresenta la capacità assunzionale dell'Ente per finalizzare e realizzare gli obiettivi prefissati negli strumenti di programmazione, secondo un criterio di gestione ottimizzate delle risorse umane.

Sono indicatori di monitoraggio:

- consistenza del personale al 31.12. di ciascun anno di riferimento (cd. *Baseline* dinamica aggiornata);
- programmazione strategica di *azioni strutturate* per l'acquisizione e la gestione delle risorse umane, in correlazione agli obiettivi da raggiungere ed al tempo necessario stimato per il loro conseguimento (cd. *Target* dinamico aggiornata);
- programmazione strategica di *azioni contingenti* (quindi al di fuori delle azioni strutturate) per la copertura temporanea del fabbisogno.

Politiche di formazione del personale: programmazione di corsi di formazione e loro realizzazione, che ne consente il puntuale monitoraggio.

CAPITOLO 3

La Agenda del PIAO

Il PIAO è configurato in modo evolutivo e progressivo: ogni variazione di assetto organizzativo dell'Ente, ogni ottimizzazione, ogni miglioramento e reingegnerizzazione procedurale saranno oggetto di tempestivo aggiornamento delle relative sezioni, e di esse sarà tenuta traccia ai fini della trasparenza e dell'efficientamento, nella Agenda di revisione presente all'inizio di ciascuna sottosezione e nella Agenda generale di revisione che contempla in ordine cronologico tutte le modifiche attuate al PIAO (e, conseguentemente, tutti gli

altri strumenti di programmazione e di gestione che sono contemplati ed inclusi nel PIAO medesimo).

Le Fonti normative ed operative

La sezione contempla le fonti che disciplinano il PIAO.

Esse sono distinte fra “fonti dirette” (fonti normative), quando la fonte ha ad oggetto puntuale il PIAO stesso nella sua configurazione e nella sua attualizzazione, e “fonti indirette” (fonti operative) quando la fonte riguarda altri elementi o componenti che possono intervenire nella strutturazione del PIAO.

Un esempio di fonti indirette concerne tutti i provvedimenti con i quali viene organizzata l’operatività quotidiana dell’Ente, quali regolamenti interni, regolamenti di servizio, prassi e procedure anche solo a livello di protocolli operativi degli uffici indipendentemente dal loro stato di formalizzazione.