Cammino Diritto Rivista giuridica telematica · Anno XII
GIUR-06/A · DIRITTO AMMINISTRATIVO E PUBBLICO ISSN 2421-7123

CONTRIBUTO DIVULGATIVO

Il PIAO quale strumento di programmazione integrata nella Pubblica Amministrazione: profili giuridici, performance e valore pubblico

The PIAO as an integrated planning tool in public administration: legal profiles, performance and public value

Vincenzo Benvenuto

Funzionario della P.A. · Università degli Studi di Salerno

IDENTIFICATIVO
Contributo n. 11977
ISSN 2421-7123

LICENZA
CC BY-NC-ND 4.0

STORIA EDITORIALE
Pubblicato il 5 novembre 2026
Contributo divulgativo

COME CITARE
VINCENZO BENVENUTO, *Il PIAO quale strumento di programmazione integrata nella Pubblica Amministrazione: profili giuridici, performance e valore pubblico*, in Riv. Cammino Diritto, ISSN 2421-7123.

ABSTRACT

Il contributo esamina il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) nel quadro delle riforme collegate al PNRR. Ricostruiti fondamento normativo e natura giuridica, analizza il raccordo tra programmazione strategica, organizzazione, personale, performance e prevenzione della corruzione. Approfondisce il rapporto tra misurazione dei risultati e valore pubblico, nonché le criticità connesse a capacità amministrativa, competenze, digitalizzazione e coordinamento multilivello. La giurisprudenza chiarisce il ruolo del PIAO nella programmazione del personale e i limiti della sua impugnazione immediata. Si sostiene che l'efficacia del Piano dipenda dal collegamento tra obiettivi, risorse e risultati, non dalla sola unificazione documentale.

This article examines the Integrated Plan of Activities and Organization (PIAO) in the context of reforms associated with Italy's National Recovery and Resilience Plan. After outlining its legal basis and nature, it analyses the links among strategic planning, organization, personnel, performance and anti-corruption. It discusses performance measurement, public value and implementation challenges involving administrative capacity, skills, digitalization and coordination across levels of government. Recent case law clarifies the PIAO's role in personnel planning and the limits of direct challenge. The article argues that the Plan's effectiveness depends on linking objectives, resources and results, not merely consolidating documents.

1. Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione nel processo di modernizzazione della Pubblica Amministrazione. Origine, finalità e rilevanza sistematica

L'evoluzione della Pubblica Amministrazione italiana negli ultimi decenni è stata caratterizzata da un progressivo superamento di una concezione prevalentemente burocratica dell'azione amministrativa, orientata al rispetto formale delle procedure, a favore di un modello organizzativo maggiormente incentrato sulla capacità di programmare, coordinare e valutare l'attività amministrativa in funzione del perseguimento degli interessi pubblici. Questo processo, alimentato dalle riforme succedutesi nel tempo e significativamente accelerato dagli interventi collegati al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), ha determinato una crescente attenzione verso gli strumenti di pianificazione strategica e di integrazione dei processi organizzativi, considerati elementi essenziali per garantire amministrazioni più efficienti, trasparenti e orientate ai risultati[1].

In questo ambito si colloca l'introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), istituito dall'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, quale strumento volto a razionalizzare e coordinare i principali documenti di programmazione delle amministrazioni pubbliche[2]. La disciplina attuativa, successivamente definita dal decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81 e dal decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 30 giugno 2022, n. 132, ha completato il quadro normativo delineando un modello organizzativo fondato sull'integrazione delle diverse componenti della pianificazione amministrativa, superando la tradizionale frammentazione dei numerosi piani settoriali che, nel tempo, avevano progressivamente appesantito l'attività delle amministrazioni senza assicurare un effettivo coordinamento tra obiettivi strategici, gestione delle risorse e risultati conseguiti[3]. L'introduzione del PIAO non rappresenta una mera operazione di semplificazione documentale, bensì costituisce una delle più significative innovazioni dell'organizzazione amministrativa degli ultimi anni. Il legislatore ha infatti inteso promuovere un modello di amministrazione fondato sulla programmazione integrata, nel quale la pianificazione delle attività, la gestione del personale, la prevenzione della corruzione, la trasparenza, la performance, il fabbisogno di personale, la formazione e l'organizzazione interna cessano di essere ambiti autonomi e separati per confluire all'interno di un unico strumento programmatorio, idoneo ad assicurare maggiore coerenza tra indirizzo politico, attività amministrativa e risultati attesi[4].

La centralità assunta dal PIAO si inserisce in un più ampio percorso di evoluzione del diritto amministrativo contemporaneo, progressivamente orientato verso una concezione dell'amministrazione pubblica non più limitata alla sola legittimità dell'azione amministrativa, ma sempre più attenta alla sua effettività, alla qualità dell'organizzazione e alla concreta capacità delle amministrazioni di perseguire gli obiettivi affidati dall'ordinamento. Una parte significativa della dottrina ha evidenziato come il principio costituzionale di buon andamento non possa più essere interpretato esclusivamente quale criterio di

1. *S. Cassese (a cura di)*, La nuova Costituzione economica, *6ª ed., Laterza, Roma-Bari, 2021; Presidenza del Consiglio dei Ministri*, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), *Roma, 2021.*

2. *Art. 6, decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.*

3. *Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81, recante «Regolamento concernente l'individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione»; decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 30 giugno 2022, n. 132, recante «Regolamento concernente la definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione».*

4. *Dipartimento della Funzione pubblica*, Linee guida 2025 sul Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e sul Report del PIAO, *approvate con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 30 ottobre 2025, registrato dalla Corte dei conti il 10 dicembre 2025; Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della Funzione pubblica, «Approvazione delle linee guida sul Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e relativi manuali operativi "Ministeri e altre pubbliche amministrazioni centrali", "Regioni", "Province", "Città metropolitane e comuni"», comunicato (25A06894), in G.U., Serie generale, n. 297 del 23 dicembre 2025; Dipartimento della Funzione pubblica*, Manuali operativi sul PIAO, *Roma, 2025.*

corretto funzionamento degli apparati pubblici, ma debba essere letto in connessione con l'idoneità dell'organizzazione amministrativa a produrre risultati misurabili e coerenti con l'interesse pubblico perseguito[5]. Il diritto dell'Unione europea ha progressivamente valorizzato il rafforzamento della capacità amministrativa quale condizione indispensabile per garantire l'effettiva attuazione delle politiche europee, la corretta gestione delle risorse finanziarie e la realizzazione degli obiettivi di sviluppo economico e sociale. In particolare, nell'ambito del dispositivo per la ripresa e la resilienza, il rafforzamento delle capacità istituzionali delle amministrazioni nazionali è stato individuato quale presupposto essenziale per l'efficace attuazione delle riforme e degli investimenti previsti dai Piani nazionali, attribuendo alla qualità dell'organizzazione amministrativa una rilevanza che trascende la dimensione strettamente interna delle singole amministrazioni per assumere una più ampia funzione di interesse generale[6].

Il PIAO rileva, sul piano sistematico, perché raccorda programmazione strategica, organizzazione, gestione del personale, performance e prevenzione della corruzione, orientando tali ambiti verso la produzione di valore pubblico[7]. Su queste premesse, il contributo ne esamina il fondamento normativo, la natura giuridica e le implicazioni organizzative. L'indagine si basa sull'analisi della disciplina, dei principali contributi dottrinali, degli indirizzi istituzionali e della giurisprudenza recente.

2. Il PIAO nell'evoluzione dell'organizzazione amministrativa. Fondamento normativo, natura giuridica e superamento della frammentazione programmatoria

L'introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione si colloca all'interno del più ampio processo di riforma dell'organizzazione amministrativa che, negli ultimi decenni, ha progressivamente interessato la Pubblica Amministrazione italiana. Il percorso evolutivo si è accompagnato alla valorizzazione della funzione organizzativa dell'amministrazione, progressivamente considerata elemento essenziale per assicurare l'effettività delle politiche pubbliche e la qualità dell'azione amministrativa, conducendo verso modelli organizzativi sempre più orientati alla programmazione strategica, all'integrazione delle funzioni amministrative e alla misurazione dei risultati, nella prospettiva di un'amministrazione maggiormente efficiente, responsabile e capace di rispondere alle esigenze della collettività[8]. L'evoluzione del diritto amministrativo ha infatti evidenziato come il corretto perseguimento dell'interesse pubblico non dipenda esclusivamente dalla legittimità dei singoli provvedimenti amministrativi, ma anche dalla qualità dell'organizzazione, dalla capacità di coordinamento delle strutture e dall'efficacia degli strumenti attraverso i quali l'amministrazione programma e realizza la propria attività. La dottrina ha progressivamente valorizzato il profilo organizzativo dell'azione amministrativa, riconoscendo che il principio costituzionale di buon andamento, sancito dall'art. 97 della Costituzione, richiede non soltanto il rispetto dei principi di legalità, imparzialità ed economicità, ma anche l'adozione di modelli organizzativi idonei ad assicurare un utilizzo efficiente delle risorse pubbliche e il conseguimento degli obiettivi istituzionali affidati alle amministrazioni[9].

---

5. *Sul principio di buon andamento quale parametro organizzativo dell'azione amministrativa e sulla sua evoluzione in chiave di amministrazione per risultati, v. S. Cassese,* Le basi del diritto amministrativo, *6ª ed., Garzanti, Milano, 2000; B.G. Mattarella,* Lezioni di diritto amministrativo, *3ª ed., Giappichelli, Torino, 2023, pp. 71-96.*

6. *Regolamento (UE) 2021/241 del Parlamento europeo e del Consiglio del 12 febbraio 2021, che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza (*Recovery and Resilience Facility*).*

7. *E. Deidda Gagliardo,* Il valore pubblico. La nuova frontiera delle performance, *RIREA, Roma, 2015; Dipartimento della Funzione pubblica,* Linee guida 2025 sul PIAO, *cit.*

8. *S. Cassese,* La costruzione del diritto amministrativo: Francia e Regno Unito, *Giuffrè, Milano, 2003; M. Clarich,* Manuale di diritto amministrativo, *6ª ed., Il Mulino, Bologna, 2024.*

9. *Art. 97 Cost.; F.G. Scoca (a cura di),* Diritto amministrativo, *8ª ed., Giappichelli, Torino, 2025.*

La disciplina del PIAO va letta in questa prospettiva: il Piano non costituisce un autonomo procedimento amministrativo né un livello di pianificazione aggiuntivo, ma integra documenti che erano disciplinati da normative differenti e gestiti secondo logiche autonome. Prima della sua introduzione, ciascuna amministrazione era tenuta ad adottare una pluralità di piani - tra cui il Piano della performance, il Piano triennale dei fabbisogni di personale e il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza - spesso elaborati in momenti diversi, da uffici differenti e con limitato coordinamento reciproco[10]. Tale frammentazione aveva accresciuto gli adempimenti senza produrre un corrispondente miglioramento della capacità programmatoria. La pluralità dei documenti generava sovrapposizioni e incoerenze tra obiettivi strategici, personale, organizzazione interna e valutazione della performance. Il legislatore ha quindi perseguito l'obiettivo di ricondurre le diverse dimensioni della programmazione in una logica unitaria e coordinata[11].

Sotto il profilo giuridico, il PIAO si configura come atto generale di programmazione organizzativa, con funzione prevalentemente pianificatoria e gestionale. Non introduce, in sé, obblighi sostanziali nuovi, ma coordina funzioni programmatorie già previste dall'ordinamento. Costituisce la sede unitaria per definire obiettivi strategici, organizzazione delle risorse, fabbisogni di personale, prevenzione della corruzione, trasparenza e misurazione della performance. La funzione di raccordo può rafforzare la coerenza dell'azione amministrativa, a condizione che le sezioni del Piano siano effettivamente collegate fra loro[12].

Il raccordo organizzativo non comporta, peraltro, l'eliminazione delle discipline settoriali né la perdita di autonomia delle singole funzioni. Il d.P.R. n. 81/2022 individua gli adempimenti assorbiti nel PIAO, mentre il d.m. n. 132/2022 ne definisce struttura e contenuti: i due atti compongono un meccanismo di coordinamento, non una sostituzione integrale delle norme che regolano performance, personale, anticorruzione e trasparenza. L'amministrazione resta quindi tenuta a rispettare i relativi presupposti sostanziali e procedurali, ma deve ricondurli a una cornice coerente, rendendo visibili i collegamenti tra obiettivi, risorse e misure attuative. Questa distinzione rileva anche per la natura dell'atto: il PIAO ha una forma unitaria, ma accoglie contenuti regolati da fonti e responsabilità differenti. L'integrazione deve preservare le specificità delle singole sezioni ed evitare che la pluralità dei procedimenti si traduca in programmi reciprocamente indifferenti.

La natura integrata del PIAO riflette l'evoluzione della pianificazione amministrativa verso un sistema di governo unitario, nel quale programmazione strategica, coordinamento e misurazione dei risultati supportano efficacia, efficienza e responsabilità gestionale, in coerenza con gli indirizzi nazionali ed europei[13]. Il suo apporto non si esaurisce nell'accorpamento dei documenti: richiede che obiettivi, risorse e responsabilità siano definiti in modo coerente, così da orientare l'organizzazione verso risultati verificabili. Il PIAO è una delle principali espressioni dell'evoluzione organizzativa contemporanea, ma la sua portata dipende dalla qualità dell'integrazione realizzata. È la concreta connessione tra programmazione, performance e valore pubblico - non la sola adozione di un documento unitario - a consentire una gestione più coerente e responsabile dell'azione amministrativa.

10. *Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165; decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150; legge 6 novembre 2012, n. 190; decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33.*

11. *Cfr. decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81, recante «Regolamento concernente l'individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione».*

12. *M. Clarich*, Manuale di diritto amministrativo, *cit.; M. D'Alberti*, Lezioni di diritto amministrativo, *8ª ed., Giappichelli, Torino, 2025.*

13. *F.G. Scoca (a cura di)*, Diritto amministrativo,*cit.; M.S. Giannini*, Diritto amministrativo, *3ª ed., Giuffrè, Milano, 1993, 2 voll.*

3. Il PIAO quale strumento di programmazione integrata. Pianificazione strategica, coordinamento amministrativo e integrazione organizzativa

L'introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione segna il passaggio da una pluralità di strumenti autonomi a un processo unitario di pianificazione, volto a rendere coerenti indirizzi strategici, organizzazione, gestione del personale, prevenzione della corruzione, trasparenza e misurazione della performance[14]. La sua funzione non si esaurisce nel coordinamento formale dei documenti: richiede che l'amministrazione individui in modo integrato obiettivi, priorità, risorse e modalità attuative, riducendo sovrapposizioni e orientando la gestione ai risultati e all'interesse pubblico[15]. Il PIAO rientra tra gli strumenti di modernizzazione collegati al PNRR e può rafforzare la capacità amministrativa, a condizione che siano definite responsabilità chiare e sistemi di monitoraggio coerenti[16].

Il PIAO, in questo contesto, si pone quale sede di convergenza delle principali politiche organizzative dell'amministrazione. La pianificazione del fabbisogno di personale, la definizione degli obiettivi di performance, le misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza, la programmazione della formazione, l'organizzazione del lavoro e le strategie di digitalizzazione non costituiscono più ambiti separati, ma elementi reciprocamente interdipendenti che trovano nel Piano Integrato un momento unitario di coordinamento. Ne deriva un modello organizzativo nel quale la pianificazione assume una funzione sistemica, orientata non soltanto alla corretta gestione delle attività amministrative, ma anche alla capacità dell'amministrazione di perseguire in modo coerente le finalità istituzionali attribuite dall'ordinamento.

Perché la pianificazione sia realmente integrata, il collegamento deve potersi ricostruire anche nelle scelte di attuazione. Un obiettivo relativo alla qualità dei servizi, ad esempio, richiede coerenza tra distribuzione del personale, competenze da sviluppare, processi da digitalizzare e indicatori di risultato. Analogamente, le misure di prevenzione della corruzione e trasparenza non dovrebbero restare isolate dal disegno organizzativo: incidono sull'assegnazione delle responsabilità, sui flussi informativi, sui controlli e sulla formazione. Il PIAO può offrire un quadro comune per queste decisioni, ma non ne assicura automaticamente il coordinamento. Il valore aggiunto consiste nella possibilità di individuare interdipendenze, responsabilità e scadenze comuni e di aggiornare le scelte quando il monitoraggio evidenzia scostamenti[17].

La progressiva integrazione delle componenti della programmazione amministrativa riflette l'evoluzione dei modelli di governance pubblica. In contesti caratterizzati da complessità organizzativa e da una pluralità di soggetti istituzionali, il PIAO può rafforzare il raccordo tra indirizzo politico, strutture amministrative e sistemi di controllo, promuovendo efficienza, trasparenza e responsabilizzazione[18]. L'integrazione programmatoria rileva anche per la trasformazione digitale: piattaforme, interoperabilità delle

14. *Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 30 giugno 2022, n. 132; Dipartimento della Funzione pubblica*, Linee guida 2025 sul PIAO, *cit.*

15. *E. Deidda Gagliardo*, Il valore pubblico. La nuova frontiera delle performance, *cit.; Dipartimento della Funzione pubblica*, Linee guida 2025 sul PIAO, *cit.*

16. *Commissione europea*, Commission Staff Working Document: Analysis of the recovery and resilience plan of Italy, *SWD(2021) 165 final, Bruxelles, 22 giugno 2021; Regolamento (UE) 2021/241 del Parlamento europeo e del Consiglio del 12 febbraio 2021; Dipartimento della Funzione pubblica*, Linee guida 2025 sul PIAO, *cit.*

17. *Dipartimento della Funzione pubblica*, Linee guida 2025 sul PIAO, *cit.; Dipartimento della Funzione pubblica*, Manuali operativi sul PIAO, *cit.*

18. *E. Borgonovi, G. Fattore, F. Longo (a cura di)*, Management delle istituzioni pubbliche, *4ª ed., Egea, Milano, 2015; G. Giacomelli, S. Rota, G. Valotti, «Misurare per migliorare le performance nella PA italiana», in «Economia & Management», 2022, n. 2, DOI: 10.1485/1120-5032-202202-20.*

banche dati e servizi digitali devono essere collegati alle scelte organizzative e alle competenze professionali, evitando interventi settoriali privi di coerenza strategica[19]. Per essere effettiva, questa impostazione deve tradursi in obiettivi condivisi, responsabilità riconoscibili e verifiche periodiche; altrimenti l'unità del documento rischia di riprodurre, al suo interno, la separazione che intende superare. Su questo punto si innesta il rapporto tra performance e valore pubblico, esaminato nel paragrafo successivo.

4. Performance e valore pubblico nel sistema del PIAO. Integrazione tra programmazione, organizzazione, capitale umano e misurazione dei risultati

Se la programmazione integrata costituisce il presupposto strutturale del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, il rapporto tra performance e valore pubblico ne rappresenta il principale elemento qualificante sotto il profilo giuridico e organizzativo. La novità introdotta dal PIAO non consiste infatti nella semplice ricomposizione di strumenti programmatori precedentemente distinti, ma nella costruzione di un modello amministrativo nel quale la pianificazione dell'attività pubblica viene orientata verso risultati concretamente verificabili e coerenti con i bisogni della collettività[20]. Per lungo tempo la performance è stata prevalentemente associata alla misurazione dell'efficienza amministrativa e al conseguimento degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative. Tale impostazione, pur avendo contribuito a diffondere una cultura della valutazione e della responsabilizzazione all'interno delle amministrazioni pubbliche, ha mostrato nel tempo alcuni limiti, connessi soprattutto al rischio di una rappresentazione esclusivamente quantitativa dei risultati amministrativi. Il raggiungimento di obiettivi programmati non sempre consente infatti di verificare se l'azione amministrativa abbia effettivamente prodotto benefici per i destinatari delle politiche pubbliche o contribuito alla realizzazione degli interessi affidati all'amministrazione dall'ordinamento[21].

La progressiva affermazione del valore pubblico si inserisce nell'evoluzione del diritto amministrativo contemporaneo, attento non soltanto alla legittimità dell'azione, ma anche alla sua effettività e alla capacità delle amministrazioni di produrre risultati utili alla collettività. In questa prospettiva, il valore pubblico consente di valutare l'azione amministrativa anche in base alla sua utilità sociale[22]. Programmare non significa soltanto individuare attività e obiettivi, ma chiarire quale contributo l'amministrazione intenda offrire alla soddisfazione dei bisogni collettivi, tenendo insieme priorità istituzionali, risorse e risultati attesi[23]. Il PIAO svolge qui una funzione di raccordo: la performance misura il grado di realizzazione degli obiettivi, mentre il valore pubblico aiuta a valutarne la qualità e l'utilità sostanziale[24].

Una delle innovazioni del Piano Integrato consiste nel collegare gli obiettivi di performance alla gestione delle risorse organizzative. La pianificazione del personale, la formazione, la digitalizzazione e

19. *Decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 (Codice dell'Amministrazione Digitale), e successive modificazioni; Agenzia per l'Italia Digitale (AgID),* Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2024-2026. Aggiornamento 2025, *Roma, 2025.*

20. *Dipartimento della Funzione Pubblica,* «Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese». Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della Pubblica amministrazione, *Roma, 2022; Presidenza del Consiglio dei Ministri,* Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), *2021, Missione 1, Componente 1.*

21. *Dipartimento della Funzione pubblica,* Direttiva sulla formazione e valorizzazione del capitale umano della Pubblica Amministrazione, *24 marzo 2023; Agenzia per l'Italia Digitale (AgID),* Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2024-2026. Aggiornamento 2025, *Roma, 2025.*

22. *G. Giacomelli, S. Rota, G. Valotti, «Misurare per migliorare le performance nella PA italiana», cit.; L. Torchia (a cura di),* Il sistema amministrativo italiano, *Il Mulino, Bologna, 2009.*

23. *S. Villamena, «PIAO e "valore pubblico"», in «Diritto e Società», 2023, n. 3, pp. 569-584; Dipartimento della Funzione pubblica,* Linee guida 2025 sul PIAO, *cit.*

24. *ANAC,* Piano Nazionale Anticorruzione 2022, *approvato con delibera 17 gennaio 2023, n. 7, e successivi aggiornamenti; Dipartimento della Funzione pubblica,* Linee guida 2025 sul PIAO, *cit.*

l'organizzazione interna devono concorrere alla medesima strategia, poiché il conseguimento dei risultati dipende anche dalla capacità di attivare in modo coerente le risorse disponibili[25]. Reclutamento, formazione continua, aggiornamento professionale e sviluppo delle competenze digitali sono quindi componenti essenziali della capacità amministrativa, non attività accessorie rispetto alla programmazione[26].

Da questo punto di vista, la selezione degli indicatori è decisiva. Gli indicatori di attività o di prodotto misurano ciò che l'ufficio ha realizzato; quelli di risultato e di impatto richiedono invece di considerare in quale misura le prestazioni abbiano modificato le condizioni dei destinatari o contribuito agli obiettivi pubblici. Le due dimensioni non sono intercambiabili: un'amministrazione può rispettare tempi e volumi programmati senza produrre, da sola, un miglioramento apprezzabile del servizio. Per questo il Piano dovrebbe combinare indicatori quantitativi e qualitativi, esplicitare le fonti dei dati e assegnare responsabilità per il monitoraggio. Il legame con il valore pubblico risulta credibile quando il risultato atteso è specificato ex ante e la verifica può essere condotta in modo trasparente e ripetibile.

La stessa logica riguarda la trasformazione digitale. Piattaforme, interoperabilità delle banche dati e automazione dei procedimenti richiedono coerenza tra scelte organizzative, competenze professionali e obiettivi strategici. Il PIAO può coordinare tali scelte all'interno della programmazione generale[27]. Il suo contributo, tuttavia, non va dato per acquisito: l'integrazione produce valore soltanto quando l'organizzazione dispone delle competenze e dei sistemi di monitoraggio necessari a collegare risorse, obiettivi e risultati. Questa condizione, più che l'accorpamento documentale, distingue una pianificazione sostanziale da una meramente formale[28].

5. Criticità applicative e prospettive evolutive. Attuazione del Piano Integrato, capacità amministrativa, digitalizzazione e governance pubblica

L'introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione ha certamente contribuito a razionalizzare il sistema della programmazione amministrativa, ma la concreta attuazione della disciplina ha evidenziato numerose criticità che ne condizionano, almeno in parte, l'effettiva capacità di incidere sui processi organizzativi delle amministrazioni pubbliche. La distanza tra l'impianto normativo e la prassi applicativa dimostra come l'efficacia degli strumenti di programmazione non dipenda esclusivamente dalla qualità della disciplina, ma soprattutto dalla maturità organizzativa delle amministrazioni chiamate a darvi attuazione [29]. Una prima criticità riguarda il persistente rischio che l'integrazione programmatoria rimanga confinata ad un livello prevalentemente formale. In numerose realtà amministrative il documento continua infatti ad essere predisposto quale adempimento periodico, senza tradursi in un effettivo processo di coordinamento tra uffici, strutture dirigenziali e organi di indirizzo politico. L'unificazione dei documenti non coincide con una reale integrazione delle decisioni amministrative, ma si limita a ricondurre all'interno di un unico contenitore progettazioni elaborate secondo logiche ancora separate e prive di un effettivo coordinamento strategico [30]. Le difficoltà applicative risultano ulteriormente

25. *OCSE*, Government at a Glance 2025, *Paris, OECD Publishing, 2025; Commissione europea*, 2025 Rule of Law Report - Country Chapter on Italy, *Bruxelles, 2025.*

26. *Dipartimento della Funzione Pubblica*, «Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese». Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della Pubblica amministrazione, *Roma, 2022; SNA - Scuola Nazionale dell'Amministrazione*, Rapporto sulla formazione del personale delle amministrazioni pubbliche: dalle politiche alla valutazione, *Roma, Edizioni Treccani, 2025.*

27. *Agenzia per l'Italia Digitale (AgID)*, Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2024-2026. Aggiornamento 2025, *Roma, 2025.*

28. *E. Deidda Gagliardo*, Il valore pubblico. La nuova frontiera delle performance, *cit.; G. Giacomelli, S. Rota, G. Valotti, «Misurare per migliorare le performance nella PA italiana», cit.*

29. *Dipartimento della Funzione pubblica*, Linee guida 2025 sul PIAO, *cit.*

accentuate dall'eterogeneità che caratterizza il sistema amministrativo italiano: differenze significative emergono sotto il profilo organizzativo, dimensionale e professionale, incidendo sulla concreta capacità delle amministrazioni di elaborare strumenti programmatori realmente integrati. Gli enti maggiormente strutturati possono generalmente disporre di competenze specialistiche e risorse adeguate alla gestione dei processi programmatori; viceversa, molte amministrazioni di minori dimensioni continuano a confrontarsi con carenze di personale qualificato, limitata capacità progettuale e difficoltà di coordinamento organizzativo [31].

Notevole rilievo assume, inoltre, il tema del capitale umano. La qualità della pianificazione amministrativa dipende in misura significativa dalla disponibilità di competenze professionali adeguate e dalla diffusione di una cultura organizzativa orientata ai risultati. La valorizzazione delle risorse umane, il rafforzamento delle competenze manageriali della dirigenza, la formazione continua e lo sviluppo delle competenze digitali costituiscono presupposti indispensabili affinché il PIAO possa operare come effettivo strumento di governo dell'organizzazione amministrativa. In assenza di queste condizioni, il rischio è che il Piano Integrato rimanga confinato ad una dimensione prevalentemente documentale, senza produrre effetti sostanziali sui processi amministrativi [32].

La stessa attenzione merita la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione. La pianificazione dipende sempre più dalla disponibilità di dati affidabili, dalla capacità di condividere informazioni tra amministrazioni e dall'effettiva interoperabilità dei sistemi informativi. La frammentazione tecnologica e la disomogeneità delle soluzioni adottate possono tuttavia limitare l'efficacia degli strumenti programmatori, ostacolando decisioni fondate su informazioni tempestive, complete e aggiornate[33]. Un'ulteriore questione riguarda la misurazione del valore pubblico. Se la performance può essere valutata mediante obiettivi, indicatori e risultati predeterminati, più complessa è la verifica dei benefici durevoli per la collettività. La nozione di valore pubblico, pur centrale nell'impianto del PIAO, presenta ancora profili interpretativi che rendono difficile individuare criteri di valutazione uniformi e condivisi. Costruire strumenti capaci di misurare l'impatto delle politiche pubbliche resta pertanto una delle principali sfide evolutive del modello programmatorio[34].

Una criticità ulteriore concerne il processo di formazione e aggiornamento del Piano. Se obiettivi e indicatori vengono definiti una sola volta all'anno e poi non sono richiamati nei documenti gestionali, il monitoraggio rischia di ridursi a una rilevazione ex post, incapace di orientare le decisioni. Un ciclo effettivo richiede momenti intermedi di verifica, coinvolgimento degli uffici che producono i dati e procedure per correggere gli obiettivi quando cambiano vincoli, risorse o bisogni. Occorre inoltre evitare che il monitoraggio sia affidato esclusivamente a chi ha formulato gli obiettivi, prevedendo verifiche adeguate e confronto con i destinatari dei servizi. Questi accorgimenti non introducono un ulteriore adempimento formale, ma rendono utilizzabili le informazioni raccolte e sostengono una responsabilità organizzativa fondata su evidenze.

---

30. *Presidenza del Consiglio dei Ministri*, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), *2021; Commissione europea*, Recovery and Resilience Scoreboard, *aggiornamento 2026.*

31. *Sul significato sistematico del PIAO nell'evoluzione dell'organizzazione amministrativa v. B.G. Mattarella*, Lezioni di diritto amministrativo, *cit.; S. Cassese (a cura di)*, La nuova Costituzione economica, *cit.*

32. *Cfr. art. 6, decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113; decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81; decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 30 giugno 2022, n. 132.*

33. *E. Deidda Gagliardo*, Il valore pubblico. La nuova frontiera delle performance, *cit.; G. Giacomelli, S. Rota, G. Valotti, «Misurare per migliorare le performance nella PA italiana», cit.*

34. *Cfr. OCSE*, Government at a Glance 2025, *Paris, OECD Publishing, 2025; Commissione europea*, 2025 Rule of Law Report - Country Chapter on Italy, *Bruxelles, 2025; Corte dei conti*, Relazione sul coordinamento della finanza pubblica 2025, *Roma, 2025.*

Il monitoraggio dovrebbe inoltre tradursi in un circuito di apprendimento: gli scostamenti dagli obiettivi vanno esaminati per comprendere se dipendano da una stima non realistica delle risorse, da vincoli esterni, da criticità procedurali o da indicatori inadeguati. Questa verifica consente di aggiornare le misure organizzative e, quando necessario, di riformulare gli obiettivi, evitando che il Piano resti impermeabile ai risultati conseguiti. La rendicontazione dovrebbe anche distinguere le responsabilità effettivamente imputabili agli uffici dai fattori non direttamente controllabili dall'amministrazione; diversamente, la valutazione rischia di premiare il mero adempimento o di penalizzare strutture che operano in condizioni differenti. Il PIAO acquista così utilità gestionale se gli esiti delle verifiche sono condivisi tra le strutture competenti e incidono sulle decisioni successive.

Le criticità descritte assumono particolare rilevanza nell'ambito della governance multilivello che caratterizza l'ordinamento italiano. L'attuazione delle politiche pubbliche coinvolge frequentemente amministrazioni centrali, regionali e locali chiamate ad operare secondo logiche di cooperazione istituzionale e coordinamento permanente. Il raccordo tra i diversi livelli di governo non rappresenta un elemento accessorio della programmazione, bensì una condizione necessaria per assicurare coerenza alle decisioni pubbliche, evitare sovrapposizioni di competenze e garantire un utilizzo efficiente delle risorse disponibili [35].

Le esperienze maturate nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza hanno mostrato con particolare evidenza come la qualità della programmazione sia strettamente collegata alla capacità delle amministrazioni di operare attraverso obiettivi condivisi, responsabilità chiaramente definite e sistemi di monitoraggio coerenti. La governance delle riforme non può essere affidata esclusivamente all'introduzione di nuovi strumenti normativi, ma richiede il consolidamento delle strutture amministrative, delle competenze professionali e dei meccanismi di coordinamento istituzionale necessari ad assicurarne l'effettiva attuazione [36]. La principale sfida non consiste nell'adozione del PIAO quale obbligo annuale di pianificazione, ma nella sua capacità di incidere stabilmente sulle modalità di organizzazione e di governo delle amministrazioni pubbliche. Il successo della riforma dipenderà dalla possibilità di trasformare la programmazione integrata da adempimento normativo a metodo ordinario di gestione dell'azione amministrativa. Solo così il Piano Integrato potrà consolidarsi quale strumento effettivo di rafforzamento della capacità amministrativa, di miglioramento della performance e di promozione del valore pubblico, contribuendo in modo stabile al processo di modernizzazione della Pubblica Amministrazione.

6. Il PIAO nella giurisprudenza recente: natura giuridica e sindacabilità delle scelte organizzative

L'attuazione del PIAO ha iniziato a produrre un contenzioso utile anche per precisarne la natura giuridica e i limiti del sindacato giudiziale. La giurisprudenza più recente non configura il Piano come un atto sottratto al controllo, ma considera la sua funzione programmatoria nel determinare il momento e le condizioni della tutela giurisdizionale. Le decisioni intervenute tra il 2025 e il 2026 consentono così di affiancare alla ricostruzione normativa una verifica del modo nel quale il PIAO viene utilizzato e contestato nella pratica[37].

35. *G. Giacomelli, S. Rota, G. Valotti, «Misurare per migliorare le performance nella PA italiana», cit.; E. Borgonovi, G. Fattore, F. Longo (a cura di)*, Management delle istituzioni pubbliche,*cit.; B.G. Mattarella*, Lezioni di diritto amministrativo, *cit.*

36. *Dipartimento della Funzione pubblica*, Linee guida 2025 sul PIAO, *cit.; Dipartimento della Funzione pubblica*, Manuali operativi sul PIAO, *cit.*

37. *Corte costituzionale, sent. 21 luglio 2025, n. 114; TAR Sicilia, Palermo, sez. II, sent. 28 novembre 2025, n. 2638; TAR Lazio, Roma, sez. II, sent. 28 maggio 2026, n. 9929; TAR Lombardia, sezione staccata di Brescia, sez. II, sent. 29 maggio 2026, n. 751.*

Un primo riferimento è la sentenza della Corte costituzionale 21 luglio 2025, n. 114, intervenuta sulla disciplina del fabbisogno di personale del servizio sanitario regionale. La Corte ha ricostruito la natura programmatoria del piano triennale dei fabbisogni e ha precisato che, per le amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, il PTFP confluisce nel PIAO ai sensi dell'art. 6 del decreto-legge n. 80 del 2021. La decisione non verte sulla diretta impugnabilità del PIAO, ma è utile per chiarire il raccordo tra programmazione del personale e autonomia organizzativa regionale[38].

Più esplicita è la sentenza del TAR Sicilia, Palermo, sez. II, 28 novembre 2025, n. 2638. Nel caso esaminato, il giudice ha riconosciuto al PIAO una funzione programmatoria ed endo-organizzativa, con efficacia vincolante per gli uffici ma priva, in assenza di una previsione direttamente lesiva, di autonoma rilevanza esterna. La contestazione delle modalità di reclutamento programmate nel Piano deve pertanto essere diretta contro gli atti attuativi che incidono concretamente sulla posizione del destinatario, quando la lesione diviene attuale[39].

Due decisioni del 2026 riguardano le modalità di reclutamento programmate nel PIAO. Il TAR Lazio, Roma, sez. II, 28 maggio 2026, n. 9929, ha esaminato l'impugnazione del PIAO 2025-2027 dell'Agenzia delle entrate insieme ai successivi atti concorsuali e alle graduatorie, respingendo nel merito le censure proposte dagli idonei non vincitori contro la scelta di bandire nuove procedure anziché procedere allo scorrimento delle graduatorie precedenti. La decisione riguarda la legittimità delle scelte di reclutamento nel caso concreto e non va letta come affermazione generale sulla diretta impugnabilità del PIAO[40]. Il TAR Lombardia, sezione staccata di Brescia, sez. II, 29 maggio 2026, n. 751, ha invece precisato che il PIAO costituisce un atto di pianificazione del personale privo, di per sé, di rilevanza esterna: le sue previsioni vincolano gli uffici, ma non determinano un onere di impugnazione immediata, che sorge con l'avvio del procedimento di assunzione, quando il posto diventa contendibile[41].

Le pronunce richiamate non consentono, tuttavia, di concludere che il PIAO sia sempre sottratto all'impugnazione immediata. La questione va risolta in base al contenuto concreto dell'atto, al grado di specificità delle scelte e alla loro capacità di incidere direttamente su una posizione giuridica. Quando il Piano si limita a programmare fabbisogni e modalità di reclutamento, la lesione può maturare con il successivo bando o provvedimento applicativo. Una previsione che produca invece effetti attuali e immediatamente lesivi richiede una valutazione distinta. Il dato comune alle decisioni esaminate è la necessità di distinguere la funzione conformativa interna del documento dagli effetti esterni delle singole previsioni o degli atti che le attuano.

Nel 2025 il quadro istituzionale è stato aggiornato dalle Linee guida sul PIAO e sul Report del PIAO, approvate con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 30 ottobre 2025, registrato dalla Corte dei conti il 10 dicembre 2025. La relativa approvazione è stata resa nota con comunicato pubblicato in Gazzetta Ufficiale, Serie generale, n. 297 del 23 dicembre 2025[42].

38. *Corte costituzionale, sent. 21 luglio 2025, n. 114, punto 6 del Considerato in diritto.*

39. *TAR Sicilia, Palermo, sez. II, sent. 28 novembre 2025, n. 2638.*

40. *TAR Lazio, Roma, sez. II, sent. 28 maggio 2026, n. 9929.*

41. *TAR Lombardia, sezione staccata di Brescia, sez. II, sent. 29 maggio 2026, n. 751.*

42. *Dipartimento della Funzione pubblica,* Linee guida 2025 sul Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e sul Report del PIAO, *cit.; Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della Funzione pubblica, «Approvazione delle linee guida sul Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e relativi manuali operativi "Ministeri e altre pubbliche amministrazioni centrali", "Regioni", "Province", "Città metropolitane e comuni"», comunicato (25A06894), in G.U., Serie generale, n. 297 del 23 dicembre 2025.*

Le Linee guida articolano il processo in fasi che comprendono la preparazione del Piano, l'analisi strategica, l'individuazione del valore pubblico, il raccordo con performance e prevenzione dei rischi, lo sviluppo organizzativo e professionale, il monitoraggio e l'aggiornamento. Il PIAO viene così concepito come processo continuativo e non come semplice sommatoria dei contenuti dei piani assorbiti.

7. Il PIAO quale modello di amministrazione integrata orientata alla performance e alla creazione di valore pubblico

Il contributo del PIAO non si esaurisce nella semplificazione degli strumenti programmatori: la sua funzione è raccordare processi organizzativi e obiettivi strategici che in precedenza erano regolati secondo logiche autonome[43]. Nel Piano dovrebbero convergere organizzazione, personale, prevenzione della corruzione, performance e sviluppo delle competenze, così da orientare le scelte verso gli obiettivi istituzionali[44].

La disciplina esaminata evidenzia come la qualità dell'azione amministrativa non possa essere valutata esclusivamente sulla base della correttezza procedimentale o del rispetto degli obblighi normativi. L'evoluzione del diritto amministrativo e gli indirizzi provenienti dal diritto dell'Unione europea hanno progressivamente attribuito crescente rilievo alla capacità delle amministrazioni di programmare efficacemente la propria attività, utilizzare in modo razionale le risorse disponibili e produrre risultati concretamente idonei a soddisfare gli interessi della collettività. La performance assume una funzione strumentale rispetto ad un obiettivo più ampio, rappresentato dalla creazione di valore pubblico quale parametro sostanziale dell'effettività dell'azione amministrativa[45].

Le criticità emerse nella fase di prima applicazione dimostrano che il conseguimento di queste finalità non può essere affidato alla sola introduzione di nuovi strumenti normativi. La qualità della programmazione dipende dalle competenze professionali, dai sistemi informativi, dalla diffusione di una cultura della valutazione e dalla capacità di coordinamento istituzionale[46]. Il PIAO va quindi inteso non come mero adempimento annuale, ma come strumento di governo chiamato a collegare pianificazione strategica, organizzazione, responsabilità dirigenziale e risultati[47]. La sua capacità innovativa si misurerà nella continuità di questo collegamento e nei benefici verificabili prodotti per la collettività.

43. *S. Cassese (a cura di)*, La nuova Costituzione economica, *cit.; B.G. Mattarella*, Lezioni di diritto amministrativo, *cit.*

44. *Cfr. art. 6, decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113; decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81; decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 30 giugno 2022, n. 132.*

45. *Sul rapporto tra performance e valore pubblico, v. E. Deidda Gagliardo*, Il valore pubblico. La nuova frontiera delle performance,*cit.; G. Giacomelli, S. Rota, G. Valotti, «Misurare per migliorare le performance nella PA italiana», cit.*

46. *Cfr. OCSE*, Government at a Glance 2025, *Paris, OECD Publishing, 2025; Commissione europea*, 2025 Rule of Law Report - Country Chapter on Italy, *Bruxelles, 2025; Corte dei conti*, Relazione sul coordinamento della finanza pubblica 2025, *Roma, 2025.*

47. *Il testo integrale di questa nota è riportato in appendice al contributo.*

Appendice - note estese

47. *G. Giacomelli, S. Rota, G. Valotti, «Misurare per migliorare le performance nella PA italiana», cit.; E. Borgonovi, G. Fattore, F. Longo (a cura di),* Management delle istituzioni pubbliche*, cit.; B.G. Mattarella,* Lezioni di diritto amministrativo*, cit.* ***Bibliografia*** *AGENZIA PER L'ITALIA DIGITALE, Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2024-2026. Aggiornamento 2025, Roma, 2025. ANAC, Piano Nazionale Anticorruzione 2022, approvato con delibera 17 gennaio 2023, n. 7, Roma, 2023. BORGONOVI E., FATTORE G., LONGO F. (a cura di), Management delle istituzioni pubbliche, 4ª ed., EGEA, Milano, 2015. CASSESE S. (a cura di), La nuova Costituzione economica, 6ª ed., Laterza, Roma-Bari, 2021. CASSESE S., La costruzione del diritto amministrativo: Francia e Regno Unito, Giuffrè, Milano, 2003. CASSESE S., Le basi del diritto amministrativo, 6ª ed., Garzanti, Milano, 2000. CLARICH M., Manuale di diritto amministrativo, 6ª ed., Il Mulino, Bologna, 2024. COMMISSIONE EUROPEA, 2025 Rule of Law Report - Country Chapter on Italy, Bruxelles, 2025. COMMISSIONE EUROPEA, Commission Staff Working Document: Analysis of the recovery and resilience plan of Italy, SWD(2021) 165 final, Bruxelles, 22 giugno 2021. COMMISSIONE EUROPEA, Recovery and Resilience Scoreboard, aggiornamento 2026. CORTE DEI CONTI, Relazione sul coordinamento della finanza pubblica 2025, Roma, 2025. COSTITUZIONE DELLA REPUBBLICA ITALIANA, art. 97. D'ALBERTI M., Lezioni di diritto amministrativo, 8ª ed., Giappichelli, Torino, 2025. DECRETO DEL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE 30 giugno 2022, n. 132. DECRETO DEL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA 24 giugno 2022, n. 81. Decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113. DECRETO LEGISLATIVO 14 marzo 2013, n. 33. DECRETO LEGISLATIVO 27 ottobre 2009, n. 150. DECRETO LEGISLATIVO 30 marzo 2001, n. 165. DECRETO LEGISLATIVO 7 marzo 2005, n. 82 (Codice dell'Amministrazione Digitale). DEIDDA GAGLIARDO E., Il valore pubblico. La nuova frontiera delle performance, RIREA, Roma, 2015. DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, Direttiva sulla formazione e valorizzazione del capitale umano nella Pubblica Amministrazione, Roma, 2023. DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, Linee guida 2025 sul Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e sul Report del PIAO, approvate con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 30 ottobre 2025, registrato dalla Corte dei conti il 10 dicembre 2025, Roma, 2025. DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, Manuali operativi sul PIAO, Roma, 2025. DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, «Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese». Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della Pubblica amministrazione, Roma, 2022. GIACOMELLI G., ROTA S., VALOTTI G., «Misurare per migliorare le performance nella PA italiana», in «Economia & Management», 2022, n. 2, DOI: 10.1485/1120-5032-202202-20. GIANNINI M.S., Diritto amministrativo, 3ª ed., Giuffrè, Milano, 1993, 2 voll. MATTARELLA B.G., Lezioni di diritto amministrativo, 3ª ed., Giappichelli, Torino, 2023. OCSE, Government at a Glance 2025, Paris, OECD Publishing, 2025. PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI - DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, «Approvazione delle linee guida sul Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e relativi manuali operativi "Ministeri e altre pubbliche amministrazioni centrali", "Regioni", "Province", "Città metropolitane e comuni"», comunicato (25A06894), in Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana, Serie generale, n. 297 del 23 dicembre 2025. PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), Roma, 2021, e successive modifiche e aggiornamenti. REGOLAMENTO (UE) 2021/241 del Parlamento europeo e del Consiglio del 12 febbraio 2021 che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza. SCOCA F.G. (a cura di), Diritto amministrativo, 8ª ed., Giappichelli, Torino, 2025. SNA - SCUOLA NAZIONALE DELL'AMMINISTRAZIONE, Rapporto sulla formazione del personale delle amministrazioni pubbliche: dalle politiche alla valutazione, Roma, Edizioni Treccani, 2025. TORCHIA L. (a cura di), Il sistema amministrativo italiano, Il Mulino, Bologna, 2009. VILLAMENA S., PIAO e "valore pubblico", in «Diritto e Società», 2023, 3, pp. 569-584.*