



Busto di Cristoforo Colombo nel Palazzo della Regione Liguria  
sito in Piazza De Ferrari (C.Colombo)  
realizzato in lega di alluminio nel 1934 dallo scultore Francesco Messina  
(Linguaglossa (CT) 1900 – Milano 1995)

## **PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE**

**2025 - 2027**

## Sommario

<b>PREMESSA E RIFERIMENTI NORMATIVI.....</b>	<b>5</b>
<b>SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE .....</b>	<b>7</b>
<b>SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 SOTTOSEZIONE VALORE PUBBLICO .....</b>	<b>10</b>
2.1.1 Valore Pubblico.....	10
<b>2.2 SOTTOSEZIONE PERFORMANCE .....</b>	<b>13</b>
2.2.1 Obiettivi strategici assegnati al Direttore Generale.....	14
2.2.2 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.....	16
2.2.3 La Performance Organizzativa .....	18
2.2.4 La Valutazione Partecipativa.....	19
2.2.5 La Performance Individuale .....	19
<b>2.3 PARI OPPORTUNITÀ ED EQUILIBRIO DI GENERE .....</b>	<b>20</b>
2.3.1 Destinatari .....	21
2.3.2 Gli attori.....	22
2.3.2.1 Comitato Unico di Garanzia.....	22
2.3.2.2 Il Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione.....	24
2.3.2.3 Il Medico Competente .....	24
2.3.2.4 Il Servizio Risorse Umane e Performance.....	24
2.3.2.5 I Dirigenti.....	24
2.3.2.6 I Dipendenti.....	24
2.3.3 Azioni Positive.....	25
2.3.3.1 Smart Working: la crescita e l'espansione .....	25
2.3.3.2 Inclusione lavorativa e disabilità.....	26
2.3.3.3 Promozione e diffusione delle informazioni sulle tematiche riguardanti le pari opportunità .....	26
2.3.3.4 Age Management: il valore dell'esperienza delle lavoratrici e dei lavoratori .....	27
2.3.3.5 Comunicazione .....	27
2.3.3.6 Benessere organizzativo: promozione e sviluppo .....	28
2.3.3.7 Formazione e aggiornamento.....	28
<b>2.4 SOTTOSEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA .....</b>	<b>29</b>
2.4.1 Obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza .....	29
2.4.2 Contesto esterno .....	32
2.4.3 Contesto interno .....	36
2.4.4 Aree di rischio .....	39
2.4.4.1 Aree Generali.....	39
2.4.4.2 Aree Specifiche.....	41
2.4.4.3 Identificazione dei rischi.....	41
2.4.5 Valutazione del rischio.....	47
2.4.5.1 Trattamento del rischio - misure di prevenzione .....	52

2.4.5.2	Monitoraggio.....	53
2.4.6	Monitoraggio dei tempi di procedimento .....	53
2.4.7	Formazione .....	54
2.4.8	Codice di comportamento .....	54
2.4.9	Inconferibilità e incompatibilità per incarichi dirigenziali. Formazione di commissioni e assegnazioni agli uffici 55	
2.4.10	Conflitto di interessi.....	56
2.4.11	Pantouflage: svolgimento di attività successive alla cessazione del rapporto di lavoro (revolving doors) .....	56
2.4.12	Rotazione del personale .....	57
2.4.12.1	Rotazione straordinaria nel caso di avvio di procedimenti penali o disciplinari.....	58
2.4.13	Whistleblowing e Adozione di misure per la tutela del whistleblower .....	58
2.4.14	Integrazione tra politiche anticorruptive e normativa in materia di antiriciclaggio e antifrode comunitaria..	60
2.4.14.1	Approfondimento sulle attività connesse a PNRR e Fondi strutturali.....	60
2.4.15	Trasparenza (Art. 10 Decreto Legislativo 14 marzo 2013 n. 33).....	62
2.4.15.1	Normativa.....	62
2.4.15.2	Strumenti della Trasparenza.....	63
2.4.15.3	Promozione della trasparenza .....	63
2.4.15.4	Individuazione, elaborazione, trasmissione e pubblicazione dei dati – individuazione dei responsabili.....	64
2.4.15.5	Accesso Civico.....	64
2.4.15.6	Carta dei servizi .....	65
<b>SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....</b>		<b>65</b>
<b>3.1 SOTTOSEZIONE STRUTTURA ORGANIZZATIVA .....</b>		<b>65</b>
3.1.1	Modello Manageriale.....	75
<b>3.2 SOTTOSEZIONE ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE .....</b>		<b>77</b>
3.2.1	Definizione dello Smart Working .....	77
3.2.2	Livello di attuazione del Lavoro Agile .....	77
3.2.3	Obiettivi/risultati attesi.....	83
3.2.4	Azioni a supporto dello Smart Working .....	83
3.2.5	Soggetti e ruoli.....	84
3.2.6	Attività che possono essere svolte in modalità agile.....	86
<b>3.3 SOTTOSEZIONE PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE .....</b>		<b>90</b>
3.3.1	Premessa.....	90
3.3.2	Quadro normativo delle fonti regolanti le assunzioni .....	90
3.3.3	Capacità assunzionali e spesa del personale .....	92
3.3.3.1	Il principio di contenimento della spesa .....	92
3.3.3.2	Il budget assunzionale: capacità assunzionale “di competenza” e resti.....	93
3.3.3.3	Il budget assunzionale dell’anno 2025 .....	95
3.3.3.4	Il budget assunzionale dell’anno 2025 e dell’anno 2026 – Prima quantificazione .....	96
3.3.4	Dotazione Organica .....	96
3.3.4.1	Personale a tempo indeterminato.....	96
3.3.4.2	Personale a tempo determinato.....	96

3.3.4.3	<i>Categorie protette</i> .....	97
<b>3.3.5</b>	<b>Programmazione del fabbisogno nel triennio 2025 – 2027</b> .....	<b>99</b>
3.3.5.1	<i>Le assunzioni del triennio 2025 – 2027 di personale appartenente alle categorie protette di cui alla Legge 68/1999.</i> 102	
3.3.5.2	<i>Ulteriori eventuali azioni di reclutamento di personale a tempo indeterminato.</i> .....	102
<b>3.3.6</b>	<b>Sviluppo manageriale e formazione del Personale</b> .....	<b>102</b>
3.3.6.1	<i>Survey sul clima organizzativo</i> .....	103
3.3.6.2	<i>Azioni formative anno 2024</i> .....	104
3.3.6.3	<i>Azioni formative triennio 2025-2027</i> .....	104
3.3.6.4	<i>Risultati attesi</i> .....	107
<b>SEZIONE 4. MONITORAGGIO</b> .....		<b>107</b>

**ALLEGATI:**

**SOTTOSEZIONE RISCHI COTTURRIVI E TRASPARENZA**

- Allegato 1) SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" - ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE
- Allegato 2) GESTIONE DEL RISCHIO
- Allegato 3) MISURE DI PREVENZIONE
- Allegato 4) VALUTAZIONE DEL RISCHIO

**SOTTOSEZIONE PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE**

- Allegato sub A) CONTO ANNUALE 2023
- Allegato sub B) COSTI PERSONALE 2021-2023
- Allegato sub C) CESSAZIONI TRIENNIO 2022-2024
- Allegato sub D) BILANCIO 2023

## PREMESSA E RIFERIMENTI NORMATIVI

L'articolo 6 del Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113 ha previsto che le Pubbliche Amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Il Piano ha l'obiettivo di assorbire, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le Amministrazioni che fino ad oggi godevano di una propria autonomia quanto a tempistiche, contenuti e norme di riferimento.

In attuazione del sopra citato art. 6 sono stati emanati il D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 *“Regolamento recante l'individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”* e il D.M. 30 giugno 2022, n. 132 *“Regolamento in materia di Piano integrato di attività e organizzazione, di cui all'art. 6, comma 6, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113”*, che prevedono, rispettivamente, disposizioni abrogative degli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal PIAO e indicazioni sul contenuto del documento, rappresentati da un Piano tipo a supporto delle amministrazioni.

ALFA, essendo un Ente del settore regionale allargato della Regione Liguria, deve altresì tener conto degli indirizzi impartiti dalla Giunta regionale ai sensi dell'art. 5, comma 3, della L.R. 6 aprile 2022, n. 4. Tale legge, infatti, è intervenuta proprio in attuazione del D.L. n. 80/2021, stabilendo che, in un'ottica di sinergia e di coerenza dell'azione amministrativa, la Regione e gli Enti regionali adottino un approccio comune all'elaborazione dei rispettivi PIAO al fine di far emergere la convergenza e la condivisione delle finalità di Valore Pubblico che il sistema regionale persegue.

In tal senso, Regione Liguria ha elaborato degli indirizzi in materia di PIAO finalizzati a dare indicazioni procedurali relative alla struttura e all'adozione del documento nonché a definire le finalità di Valore Pubblico che l'intero sistema regionale deve perseguire. Più nello specifico, la Giunta Regionale, con DGR n. 570 del 22/06/2023 ha approvato il documento *“Ambiti e Linee strategiche della Regione Liguria 2023-2025”* che detta gli indirizzi della pianificazione e della programmazione di legislatura, individuando quattro macro aree strategiche dalle quali discendono i 22 obiettivi di Valore Pubblico di Regione Liguria per il PIAO 2024/2026. I sopra citati obiettivi di Valore Pubblico sono stati confermati anche per il triennio 2025/2027.

A tal fine è necessario che gli obiettivi/azioni/ misure (o insieme di esse) rappresentati nelle diverse sezioni del presente documento siano esplicitamente correlati a uno o più dei 22 Obiettivi di Valore Pubblico individuati da Regione Liguria.

Gli Enti del settore regionale allargato sono tenuti a presentare a Regione Liguria una proposta di PIAO, la quale sarà oggetto di parere sia sulla rispondenza del documento ai contenuti minimi richiesti dal D.L. 80/2021 e dal DM 132/2022, nonché sulla coerenza della sottosezione contenente il fabbisogno del personale, in relazione alla sua conformità con le previsioni normative e finanziarie della Regione.

Il PIAO deve essere adottato entro il 31/01 di ciascun anno e verrà definitivamente approvato dalla Giunta regionale entro il 28/02 del medesimo anno.

Il PIAO ha durata triennale ed è chiamato a definire più profili:

- a) obiettivi della performance;
- b) gestione del capitale umano;
- c) sviluppo organizzativo, obiettivi formativi e valorizzazione delle risorse interne;
- d) reclutamento;
- e) trasparenza ed anti-corruzione;
- f) pianificazione delle attività;
- g) individuazione delle procedure da semplificare e ridisegnare;

- h) accesso fisico e digitale;
- i) parità di genere;
- j) monitoraggio degli esiti procedurali e dell'impatto sugli utenti.

Tale Piano sostituisce, quindi, alcuni altri strumenti di programmazione, in particolare:

- il Piano della Performance, poiché definisce gli obiettivi programmatici e strategici della performance, stabilendo il collegamento tra performance individuale e risultati della performance organizzativa;
- il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e il Piano della Formazione, poiché definisce la strategia di gestione del capitale umano e dello sviluppo organizzativo;
- il Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale, poiché definisce gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e la valorizzazione delle risorse interne;
- il Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT).

## SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

<b>Amministrazione Pubblica</b>	ALFA – Agenzia regionale per il Lavoro, la Formazione e l'Accreditamento
<b>Indirizzo Sede Centrale</b>	Via San Vincenzo, 4 - 16121 Genova
<b>Indirizzo Sedi Territoriali</b>	Via Cesarea, 14 - 16121 Genova Corso Italia, 1 - 17100 Savona Piazza Roma, 2 - 18100 Imperia Via Valle, 12 - 19124 La Spezia
<b>PEC</b>	<a href="mailto:direzione@pec.alfaliguria.it">direzione@pec.alfaliguria.it</a> <a href="mailto:formazione.ge@pec.alfaliguria.it">formazione.ge@pec.alfaliguria.it</a> <a href="mailto:formazione.sv@pec.alfaliguria.it">formazione.sv@pec.alfaliguria.it</a> <a href="mailto:formazione.im@pec.alfaliguria.it">formazione.im@pec.alfaliguria.it</a> <a href="mailto:formazione.sp@pec.alfaliguria.it">formazione.sp@pec.alfaliguria.it</a>
<b>C.F.</b>	02437860998
<b>Sito web</b>	<a href="https://www.alfaliguria.it">https://www.alfaliguria.it</a>

L'Agenzia regionale per il Lavoro, la Formazione e l'Accreditamento (ALFA), istituita con Legge Regionale 30 novembre 2016 n. 30, è un Ente del settore regionale allargato, dotato di personalità giuridica di diritto pubblico, di autonomia amministrativa, patrimoniale, contabile, organizzativa e di proprio personale (con sede sociale in via San Vincenzo, 4 - 16121 Genova).

Come previsto dall'art. 6 della L.R. n. 30/2016, gli organi dell'Ente sono: il Direttore Generale e il Revisore dei conti.

Il Direttore Generale di ALFA ha la responsabilità della gestione amministrativa, organizzativa e finanziaria dell'Ente nonché la rappresentanza legale dello stesso e adotta ogni atto necessario a garantirne la gestione, definisce gli obiettivi da attuare, verifica la corretta ed economica gestione delle risorse, l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa, in attuazione degli atti di pianificazione regionale, nonché sulla base delle indicazioni programmatiche e delle linee di indirizzo emanate dalla Giunta regionale, della cui attuazione integrata e coordinata è direttamente responsabile.

Il Direttore Generale è nominato, a seguito di avviso pubblico, dalla Giunta regionale tra soggetti di particolare e comprovata qualificazione professionale che abbiano svolto funzioni dirigenziali in organismi ed Enti Pubblici o privati o aziende pubbliche o private, con esperienza almeno quinquennale o che abbiano acquisito una particolare specializzazione professionale, culturale o scientifica, desumibile da formazione universitaria o post-universitaria, in settori attinenti alle materie di competenza di ALFA.

Il rapporto di lavoro del Direttore Generale è esclusivo e a tempo pieno, regolato da un contratto di diritto privato, stipulato dal Presidente della Giunta regionale, di durata non superiore a cinque anni e rinnovabile.

Al Direttore Generale si applicano le disposizioni in vigore per le strutture organizzative complesse della Regione relativamente all'assegnazione di obiettivi annuali e alla valutazione dell'attività svolta.

Il Revisore dei Conti esercita il controllo sulla gestione contabile e finanziaria di ALFA, valutandone la conformità dell'azione e dei risultati alle norme che disciplinano l'attività dell'Ente, ai programmi, ai criteri e alle direttive della Regione e ai principi di buon andamento della Pubblica Amministrazione.

Il Revisore dei Conti è nominato dalla Giunta regionale tra gli iscritti nel ruolo dei revisori legali di cui al decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39 (Attuazione della direttiva 2006/43/CE, relativa alle revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati, che modifica le direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE, e che abroga la direttiva 84/253/CEE), dura in carica tre anni e può essere riconfermato una sola volta.

Al Revisore dei Conti è corrisposto un compenso omnnicomprensivo delle spese sostenute per lo svolgimento dell'attività, determinato dalla Giunta regionale.

La legge regionale n.30/2016 e ss.mm.ii, all'art.4, commi 1 e 2, prevede che ALFA sia organizzata in una struttura centrale e in articolazioni territoriali.

ALFA svolge le attività in materia di formazione e lavoro conferite dalla legge regionale n. 30/2016 (come modificata dalle Leggi regionali n.25/2018, n.29/2018 e n. 22/2021) e dalla Giunta regionale, sulla base degli atti di programmazione regionale, nonché sulla base delle direttive e delle linee guida approvate dalla Giunta regionale e nei limiti dalla stessa previsti.

ALFA svolge nel dettaglio le seguenti attività gestionali:

- interventi in materia di formazione, ad eccezione di quelli svolti direttamente dalla Regione;
- orientamento, ivi compreso l'orientamento professionale e l'organizzazione delle specifiche iniziative regionali attinenti alla materia;
- funzioni collegate all'elaborazione delle opportunità di apprendimento degli adulti, ai sensi di quanto disposto dall'art. 44, comma 2, della l.r. 18/2009 e successive modificazioni e integrazioni;
- iniziative in materia di "media education", secondo le modalità definite attraverso le linee guida di cui all'art. 60 bis l.r. 18/2009;
- attività in materia di accreditamento delle strutture formative;
- attività relative all'accreditamento dei servizi pubblici e privati al lavoro e monitoraggio delle prestazioni erogate anche al fine di valutarne la qualità;
- funzioni di monitoraggio degli esiti ed analisi dei bisogni formativi;
- attività di monitoraggio delle politiche del lavoro;
- gestione del registro dei datori di lavoro socialmente responsabili di cui all'articolo 15 della l.r. 13 agosto 2007, n. 30 (Norme regionali per la sicurezza e la qualità del lavoro) e successive modificazioni e integrazioni;
- attività operative relative ai servizi di comunicazione istituzionale sui temi dell'istruzione, della formazione e del lavoro;
- gestione dell'Osservatorio sulle politiche educative e formative regionali e sul mercato del lavoro di cui all'articolo 18 della l.r. 30/2008 e successive modificazioni e integrazioni;
- gestione del sistema regionale di validazione e certificazione delle competenze previsto dalla l.r. 18/2009 e successive modificazioni e integrazioni;
- gestione del Repertorio regionale delle professioni e delle banche dati ad esso associate, di cui alla l.r. 18/2009 e successive modificazioni e integrazioni;
- attività di supporto tecnico specialistico alla struttura competente in materia di terzo settore, servizi socio educativi per la prima infanzia, pari opportunità e violenza di genere.

ALFA, inoltre, esercita le funzioni di Organismo Intermedio di gestione delle risorse dei fondi comunitari, su incarico della Regione e secondo le vigenti disposizioni normative.

Tale ruolo è stato confermato anche per il settennato 2021-2027, oltre alla gestione operativa dei servizi di politica attiva del lavoro e di formazione previsti dal Programma G.O.L di cui alla DGR 667/2022, con particolare riferimento alle attività previste dall'Allegato 3 "Offerta formativa di G.O.L. competenze professionali, di base e trasversali". In tale ambito, quindi, ALFA si occuperà dei relativi Avvisi pubblici e della gestione del procedimento di selezione delle proposte progettuali.

A dette funzioni, inoltre, occorre aggiungere tutta l'attività per l'autorizzazione dei corsi a libero mercato, nonché le attribuzioni da parte di Regione Liguria legate ad emergenze specifiche (Bandi Territoriali, Piani Anticrisi, Aree Interne, OSS FC, OSS ISA, ecc).

Oltre alla gestione dei bandi di competenza ed ai relativi controlli e rendicontazioni in ambito FSE, ALFA svolge le proprie attività nell'ambito della programmazione dei corsi IeFP, della programmazione "duale" e della formazione per soggetti diversamente abili.

In aggiunta alle funzioni in materia di formazione professionale, acquistano sempre un maggior peso (anche in termini economici) le attività di orientamento, sostegno al lavoro, al contrasto alla disoccupazione ed in generale alle iniziative di inclusione sociale.

Con specifico riferimento alle funzioni relative al comparto del lavoro, ALFA gestisce l'Osservatorio sul Mercato del Lavoro che esplica attività di analisi strutturale e congiunturale del mercato, conducendo le relative elaborazioni ed assistendo la Regione nell'analisi e nella verifica dei dati amministrativi del Sistema Informativo del Lavoro.

In riferimento all'Assessorato lavoro, inoltre, ALFA ha progettato un intervento per la realizzazione di piani formativi personalizzati a favore degli operatori dei Centri per l'Impiego. Tale progetto – in corso di realizzazione e per cui si è ottenuta una proroga non onerosa fino al 31 dicembre 2025 – è finalizzato a rafforzare le competenze specialistiche, coadiuvare l'eventuale processo di riconversione del personale interessato verso altri ruoli più qualificati e strategici in ambito di servizi alle persone e/o alle imprese, rafforzare le soft skills degli operatori dei CPI, sviluppare conoscenze e competenze digitali avanzate, rafforzare le capacità di lettura dei fenomeni e dei dati del mercato del lavoro locale e sviluppare capacità organizzative e manageriali per l'ottimizzazione dei processi lavorativi.

Un'ulteriore linea di attività riguarda la gestione del sistema regionale delle professioni e IVC delle competenze, attraverso la manutenzione e l'aggiornamento del Repertorio delle Professioni e la gestione in nome e per conto di Regione del servizio di certificazione delle competenze. Più nello specifico, in relazione al sistema professioni, viene realizzata una analisi dei fabbisogni finalizzata a fornire elementi utili per definire un catalogo di percorsi formativi che garantisca occupabilità e che sia in linea con le esigenze espresse dalle imprese; per il sistema di Certificazione, invece, vengono seguiti alcuni processi di IVC su target specifici, quali il collocamento mirato, assistenti familiari e baby sitter, operatori in educazione ambientale, operatori servizi lavoro.

ALFA svolge le attività previste dai progetti di cui è già partner o soggetto attuatore: è prevista la progettazione e la realizzazione di progetti a valere su specifici finanziamenti di fonte europea, in linea con i progetti regionali (Progetto PON – Common Ground , FAMI, Interreg Valuta le competenze, DEVELOP).

Riguardo alle funzioni relative all'accreditamento, ALFA gestisce i processi istruttori e di valutazione realizzati ai sensi delle normative regionali in materia nonché attività di supporto in materia di Terzo Settore, Servizi Socio educativi per la prima infanzia e percorsi di inserimento socio-assistenziale. Presso ALFA opera il Nucleo di Valutazione per il rilascio del visto regionale delle istanze di tirocinio a favore di cittadini stranieri non appartenenti all'Unione Europea residenti all'estero.

A decorrere dal 2022 ALFA, tramite il Servizio Orientamento, attua per conto di Regione Liguria le azioni di orientamento con un particolare focus su quello scolastico, collaborando inoltre allo sviluppo delle politiche di orientamento a livello nazionale, contribuendo ai lavori delle Commissioni X e XI della Conferenza delle Regioni e promuovendo un sistema regionale integrato di orientamento permanente.

Il Servizio inoltre è partner di diversi progetti europei, finanziati con il programma Erasmus+ partecipando allo scambio di buone pratiche e contribuendo allo sviluppo di azioni di orientamento innovative, di prevenzione della dispersione scolastica e di riduzione del fenomeno dei NEET.

Il Servizio, inoltre, realizza azioni di promozione delle Pari Opportunità e di Contrasto alla violenza di genere, attraverso ricerche e campagne di sensibilizzazione in stretta sinergia con l'Assessorato alle Pari Opportunità.

Infine, a seguito del Decreto del Direttore Generale n. 723 del 20/03/2023, il Servizio porta avanti le azioni previste nell'ambito dell'Osservatorio di Genere di cui al Decreto del Direttore Generale n. 840 del 07/04/2022 – "Istituzione e avvio Osservatorio di Genere"; in particolare, per l'Osservatorio di Genere il Servizio cura la raccolta, attraverso la realizzazione di apposite banche dati e la lettura sistemica, di dati e informazioni prodotte da fonti diverse, non ancora integrate, in materia di parità, pari opportunità e violenza di genere.

Gli Uffici operano secondo le Disposizioni sugli atti e provvedimenti di ALFA approvate con Ordinanza n. 390 del 31/07/2017 ed il Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi approvato con Decreto n. 1786 del 30/10/2019.

## **SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE**

### **2.1 Sottosezione Valore Pubblico**

#### **2.1.1 Valore Pubblico**

Un'Amministrazione crea Valore Pubblico quando le politiche e le azioni messe in campo per realizzarle contribuiscono ad aumentare il livello di benessere economico, ambientale, sociale e personale dei cittadini e del territorio in cui opera. Tale finalità deve rappresentare la guida per le attività di programmazione e gestione dell'Ente, a partire dalla definizione degli obiettivi strategici, che individuano le finalità dell'azione pubblica e le risorse destinate a ciascuna di esse, in modo da permettere la realizzazione delle priorità politiche di intervento, dirigendo le risorse umane, economiche e strumentali verso il conseguimento dei risultati attesi per il miglioramento del benessere dei cittadini e della società nel suo complesso.

Per verificare la capacità di produrre Valore Pubblico, occorre misurare qualitativamente e quantitativamente l'impatto sulla collettività e sul territorio delle azioni messe in campo in termini di risultati conseguiti, direttamente o indirettamente.

La base di tale valutazione, il cui scopo è quello di misurare l'efficacia delle politiche e delle azioni conseguenti e di apportare gli eventuali correttivi necessari, è rappresentata innanzitutto dall'individuazione degli stakeholder di riferimento, ossia di tutti i soggetti, persone e/o organizzazioni (ad es. cittadini, famiglie, imprese, ecc.), il cui benessere è in ultima istanza influenzato dal risultato delle azioni intraprese dall'Amministrazione.

Occorre poi individuare i diversi risultati attesi con i relativi indicatori di performance, ad esempio:

- risultati sociali, ovverosia gli effetti prodotti sulle varie componenti della società (giovani, donne, anziani, disoccupati, lavoratori, ecc.), in termini di incremento dell'occupazione, del livello di scolarizzazione, delle azioni di orientamento formativo e professionale, delle parità/pari opportunità di genere, del sostegno alle fasce deboli, ecc.;
- risultati economici, ovverosia gli effetti prodotti sulle varie componenti del tessuto produttivo (aziende, piccole e micro imprese, professionisti, ecc.), ad esempio in un'ottica di competitività del sistema regionale in termini di riduzione del mismatch di competenze professionali e manageriali, di innovazione, di incremento delle esportazioni e del fatturato, di maggiore attrattività del territorio, ecc.;
- risultati ambientali, in termini di difesa del territorio, efficientamento energetico e sostegno all'utilizzo di energie rinnovabili, di sviluppo delle competenze green funzionali alla sostenibilità e alla transizione ecologica, ecc.

Gli obiettivi devono essere definiti/condivisi in coerenza con le priorità politiche dell'Amministrazione regionale e dei relativi piani di programmazione e devono vedere il crescente coinvolgimento degli stakeholder del territorio, dalla fase di definizione a quella di valutazione dei risultati.

Gli indicatori di performance dovranno essere il più possibile definiti, misurabili e significativi, in grado di ben rappresentare il livello di raggiungimento dei risultati attesi, che spesso sono, inoltre, riscontrabili solo nel medio-lungo periodo.

\* \* \*

In linea con quanto previsto dal documento di Regione Liguria denominato “*Ambiti e Linee strategiche di Regione Liguria 2023-2025*” approvato con DGR n° 570-2023, si riportano di seguito i principali Obiettivi di Valore Pubblico dell’Ente:

<b>MACRO AREA STRATEGICA REGIONALE CUI L'ENTE CONCORRE</b>	<b>OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO REGIONALE CUI L'ENTE CONCORRE</b>	<b>INDICATORI DI IMPATTO SU CUI L'ENTE INCIDE</b>
<p><b>UNA REGIONE GREEN E SOSTENIBILE</b></p>	<p>Sostenere la transizione ecologica ed energetica In particolare, si fa riferimento “al sostegno allo sviluppo di competenze per l’imprenditorialità innovativa e per la transizione ecologica e industriale”</p>	<p>Mappatura e formalizzazione nel Repertorio ligure delle Qualificazioni delle green job &amp; skill (profili professionali, competenze indipendenti e trasversali) necessarie alla transizione ecologica ed energetica</p> <hr/> <p>Supporto alla definizione dei relativi percorsi di formazione professionale/ITS, scolastici, universitari e post formazione terziaria</p>
	<p><b>UNA REGIONE INCLUSIVA E ATTENTA AL BENESSERE</b></p>	<p>Sostenere i cittadini più deboli e promuovere le pari opportunità</p>
<p>Rafforzare le politiche attive del lavoro</p>		<p>Monitoraggio dei trend del mercato del lavoro e supporto alla definizione di una offerta formativa allineata ai fabbisogni professionali delle imprese (competenze professionali e competenze trasversali)</p> <p>Numero di persone partecipanti a corsi di formazione finanziata finalizzati all’upskilling/reskilling delle competenze (ad es. GOL-PNRR) e relative ricadute occupazionali</p> <p>Supporto all’incontro tra domanda e offerta, con una particolare focalizzazione verso i giovani in cerca di lavoro, attraverso l’organizzazione di eventi con le aziende (career day)</p> <p>Sviluppo e promozione del sistema di IVC delle competenze acquisite attraverso percorsi esperienziali finalizzato a migliorare l’occupabilità delle persone e quale presupposto per il riconoscimento di crediti formativi</p>
<p>Sostenere la scuola, il diritto allo studio e le politiche territoriali di formazione</p>		<p>Supporto alla definizione e all’implementazione di azioni finalizzate a prevenire o a ridurre il fenomeno dei NEET (giovani che non si formano, non studiano e non lavorano)</p> <p>Numero di giovani, famiglie e docenti raggiunti da azioni di orientamento a supporto di scelte consapevoli che tengano conto delle caratteristiche del giovane, dell’offerta formativa e delle opportunità occupazionali</p> <p>Numero di giovani frequentanti corsi di formazione professionale di competenza regionale (leFP, Duale, IFTS) e monitoraggio delle relative ricadute occupazionali</p>

<b>UNA REGIONE ATTRATTIVA E COMPETITIVA</b>	Sostenere le imprese. In particolare, si fa riferimento	Numero di lavoratori partecipanti a corsi di formazione finanziata per l'aggiornamento/sviluppo delle competenze necessarie all'impresa
	"all'aggiornamento ed alla riqualificazione della forza lavoro" ed	Numero di disoccupati assunti a valle di interventi formativi finanziati, finalizzati a soddisfare specifici fabbisogni professionali dichiarati dalle aziende
	alla "riduzione del mismatch tra domanda e offerta"	Azioni di orientamento verso i giovani finalizzate a far conoscere il mondo delle aziende ed a promuovere, in particolare, la formazione per lo sviluppo delle competenze tecnico professionali e scientifiche ricercate dalle imprese
<b>UNA REGIONE EFFICIENTE E DINAMICA</b>	Semplificare l'azione e i processi regionali	Reingegnerizzazione di processi, procedure e servizi dell'Agenzia in un'ottica di semplificazione, efficientamento e riduzione dei tempi di lavorazione e di risposta all'utenza
	Promuovere la trasparenza e la lotta alla corruzione	Efficacia delle azioni rivolte ad accrescere il livello di trasparenza, la cultura della legalità e la prevenzione degli illeciti nella P.A.
	Favorire la transizione digitale della P.A. ed estendere l'accessibilità dei servizi	Completamento del processo di digitalizzazione di archivi e procedure dell'Agenzia, assicurando un'agevole accessibilità dei servizi da remoto da parte degli utenti, in un contesto di solida sicurezza informatica e di rafforzamento della cultura e delle competenze digitali dell'Amministrazione
	Sviluppare la capacity building e valorizzare le competenze del personale	Acquisizione, sviluppo e valorizzazione, in un'ottica meritocratica e di autonomia/responsabilizzazione delle risorse, delle competenze del personale necessarie al P.A. per il miglioramento della performance organizzativa ed il conseguimento dei target previsti
	Migliorare la governance e il dialogo nei rapporti con i diversi livelli istituzionali	Miglioramento della collaborazione interistituzionale e sviluppo dei rapporti di partnership con gli stakeholder del territorio

All'attuazione di tali obiettivi e quindi alla creazione di Valore Pubblico concorrono in modo diretto le strutture di line competenti per materia:

- Organismo Intermedio;
- Orientamento, Pari Opportunità e Osservatorio di Genere;
- Osservatori MdL, Migranti e IVC delle Competenze;
- Accreditamento e Terzo Settore;

e indirettamente le strutture che svolgono funzioni di staff:

- supporto alla Direzione Generale;
- Risorse Umane e Performance;
- Contabilità, Bilancio e Controllo di Gestione;
- Contratti, Affari Giuridici e Patrimonio Immobiliare;
- Sistemi Informativi e Tecnologie;
- Affari Generali.

## 2.2 Sottosezione Performance

Nella presente sezione vengono definiti i risultati attesi in termini di obiettivi che ALFA si prefigge di raggiungere.

Al Direttore Generale si applicano le disposizioni in vigore per i Direttori Generali di Regione Liguria relativamente all'assegnazione di obiettivi annuali e alla valutazione dell'attività svolta.

Ai Dirigenti sono assegnati fino ad un massimo di 3 obiettivi organizzativi collegati al Settore di competenza e/o ad obiettivi del Direttore Generale. Oltre ai suddetti obiettivi, al Dirigente possono essere assegnati ulteriori obiettivi, per un numero complessivo, di norma, non superiore a 5.

In base agli obiettivi assegnati ad ogni struttura dirigenziale sono attribuiti a ciascun Titolare di Elevata Qualificazione fino ad un massimo di 3 obiettivi collegati ad obiettivi del Servizio di appartenenza. Oltre ai citati obiettivi possono essere assegnati a ciascun Responsabile altri obiettivi non collegati al Servizio, in ogni caso, di norma, per un numero complessivo non superiore a 3.

È importante sottolineare anche la presenza di obiettivi comuni, condivisi tra più strutture, al fine di promuovere l'integrazione tra diverse funzioni organizzative.

Nel quadro della progettazione della Valutazione Partecipativa di ALFA verrà, inoltre, prestata particolare attenzione alla definizione di indicatori di performance organizzativa, coerenti con gli obiettivi di creazione di Valore Pubblico dell'Ente, introducendo anche forme di coinvolgimento degli stakeholder nella definizione dei target.

Ai sensi di quanto previsto dal documento "Indicazioni per la predisposizione del PIAO 2025/2027" di Regione Liguria (Prot-2024-1510037 del 03/10/2024) nella presente sottosezione sono riportati gli obiettivi strategici dell'Ente.

Gli obiettivi dei Dirigenti e dei Titolari di Elevata Qualificazione vengono assegnati agli stessi tramite l'adozione di apposito documento approvato con Decreto del Direttore Generale.

In merito agli obiettivi di performance, è bene precisare che ai sensi di quanto previsto dall'art. 35 commi 1 e 2 della Legge regionale 6 aprile 2022, ALFA, con apposita convenzione, si è impegnata a fornire alla Direzione Generale Presidenza della Regione Liguria, relativamente al Servizio Indirizzo, Controllo Strategico e Partecipazioni Societarie, n. 1 Dirigente, nella persona della dott.ssa Monica Fossa, in assegnazione temporanea.

Poiché tale istituto prevede che tutti gli oneri retributivi, contributivi e previdenziali relativi alla suddetta collaborazione restino a carico dell'Ente di appartenenza, compresa l'erogazione del premio correlato alla performance, Regione Liguria comunicherà ad ALFA il raggiungimento degli obiettivi assegnati alla Dott.ssa Fossa.

La seguente tabella riporta gli obiettivi strategici assegnati al Direttore Generale.

## 2.2.1 Obiettivi strategici assegnati al Direttore Generale

Paolo Sottili - DIRETTORE GENERALE					
OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO	N.	OBIETTIVI STRATEGICI	PESO	INDICATORI	TARGET
Rafforzare le politiche attive del lavoro	1	Sistema di Individuazione Valutazione e Certificazione delle competenze: messa a punto metodologia di valutazione delle competenze trasversali (soft e digitali) nell'ambito dei processi IVC	20%	a) Report su ricognizione sistemi di valutazione entro il 30/06/2025 b) Proposta metodologia sui criteri/indicatori di valutazione da condividere con Regione entro il 31/12/2025 c) Sperimentazione con almeno 10 dossier entro il 31/12/2025	<b>1</b> a) 30/06/25 b) e c) 31/12/25 <b>0,8</b> a) 15/7/25 b) e c) 15/1/26 <b>0,6</b> a) 31/7/25, b) e c) 31/1/26 <b>0</b> a) oltre 31/7/25 b) e c) oltre 31/1/26
Sostenere la scuola, il diritto allo studio e le politiche territoriali di formazione	2	Istruzione e Formazione Professionale (IeFP): revisione del sistema di valutazione degli esiti occupazionali dei corsi	20%	a) Proposta metodologica sui criteri/indicatori di valutazione da condividere con Regione entro il 30/06/25 b) Sperimentazione e messa a regime del nuovo modello entro il 31/12/25	<b>1</b> a) 30/6/25 b) 31/12/25 <b>0,8</b> a) 15/7/25 b) 15/1/26 <b>0,6</b> a) 31/7/25 b) 31/1/26 <b>0</b> a) oltre 31/7/25 b) oltre 31/1/26
Sostenere le imprese	3	Definizione nuovo bando "Formazione continua"	20%	Entro 60 giorni dall'emanazione delle linee guida da parte di Regione	<b>1</b> <= 60 gg <b>0,8</b> <= 70 gg <b>0,6</b> <= 80 gg <b>0</b> oltre 80 gg
Sostenere la scuola, il diritto allo studio e le politiche territoriali di formazione	4	Workshop di orientamento erogati in presenza nelle classi di tutta la regione (primarie, secondarie di primo e secondo grado, IeFP): incremento numero classi	20%	n. classi	<b>1</b> >= 150 <b>0,8</b> >= 140 <b>0,6</b> >= 135 <b>0</b> < 135
Semplificare l'azione e i processi regionali	5	Valutazione organismi accreditati ai sensi del modello approvato con dGR n. 28 2010 a seguito avvio procedure di secondo monitoraggio/regolarizzazione e successiva verifica in loco (audit)	20%	Trasmissione esiti valutazione entro il 30 novembre 2025	<b>1</b> >=15 <b>0,8</b> >=12 <b>0,6</b> >=10 <b>0</b> < 10

Di seguito viene rappresentata la correlazione tra gli obiettivi del Direttore Generale e gli obiettivi di Valore Pubblico (di seguito VP) di cui al documento di Regione Liguria denominato “*Ambiti e Linee strategiche di Regione Liguria 2023-2025*” approvato con DGR n° 570-2023

UNA REGIONE INCLUSIVA E ATTENTA AL BENESSERE		
OBIETTIVO DG ALFA	OBIETTIVI VP	INDICATORI VP
1. Sistema di Individuazione Valutazione e Certificazione delle competenze: messa a punto metodologia di valutazione delle competenze trasversali (soft e digitali) nell’ambito dei processi IVC	Rafforzare le politiche attive del lavoro	Sviluppo e promozione del sistema di IVC delle competenze acquisite attraverso percorsi esperienziali finalizzato a migliorare l’occupabilità delle persone e quale presupposto per il riconoscimento di crediti formativi

UNA REGIONE INCLUSIVA E ATTENTA AL BENESSERE		
OBIETTIVO DG ALFA	OBIETTIVI VP	INDICATORI VP
2. Istruzione e Formazione Professionale (IeFP): revisione del sistema di valutazione degli esiti occupazionali dei corsi	Sostenere la scuola, il diritto allo studio e le politiche territoriali di formazione	Numero di giovani frequentanti corsi di formazione professionale di competenza regionale (IeFP, Duale, IFTS) e monitoraggio delle relative ricadute occupazionali

UNA REGIONE ATTRATTIVA E COMPETITIVA		
OBIETTIVO DG ALFA	OBIETTIVI VP	INDICATORI VP
3. Definizione nuovo bando “Formazione continua”	Sostenere le imprese. In particolare, si fa riferimento “all’aggiornamento ed alla riqualificazione della forza lavoro” ed alla “riduzione del mismatch tra domanda e offerta”	Numero di lavoratori partecipanti a corsi di formazione finanziata per l’aggiornamento/sviluppo delle competenze necessarie all’impresa

UNA REGIONE INCLUSIVA E ATTENTA AL BENESSERE		
OBIETTIVO DG ALFA	OBIETTIVI VP	INDICATORI VP
4. Workshop di orientamento erogati in presenza nelle classi di tutta la regione (primarie, secondarie di primo e secondo grado, IeFP): incremento numero classi	Sostenere la scuola, il diritto allo studio e le politiche territoriali di formazione	Numero di giovani, famiglie e docenti raggiunti da azioni di orientamento a supporto di scelte consapevoli che tengano conto delle caratteristiche del giovane, dell'offerta formativa e delle opportunità occupazionali

UNA REGIONE EFFICIENTE E DINAMICA		
OBIETTIVO DG ALFA	OBIETTIVI VP	INDICATORI VP
5. Valutazione organismi accreditati ai sensi del modello approvato con dGR n. 282010 a seguito avvio procedure di secondo monitoraggio/regolarizzazione e successiva verifica in loco (audit)	Semplificare l'azione e i processi regionali	Reingegnerizzazione di processi, procedure e servizi dell'Agenzia in un'ottica di semplificazione, efficientamento e riduzione dei tempi di lavorazione e di risposta all'utenza

### 2.2.2 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è il documento di riferimento che illustra la metodologia adottata per misurare e valutare la performance sia organizzativa che individuale. Come previsto dall'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009, le Amministrazioni Pubbliche sono tenute ad adottare e aggiornare annualmente, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione, il SMVP.

Il Sistema di misurazione della performance organizzativa e della performance individuale del dipendente pubblico, introdotte con il D.Lgs. n. 150/2009, e strettamente collegato alla necessità di creare valore pubblico. È importante, infatti, che l'attribuzione degli obiettivi e la valutazione delle performance di ALFA siano condotte nell'ottica di miglioramento dei servizi offerti e avendo cura di tutti gli elementi di cui si compone il valore pubblico, tra cui, la buona organizzazione, il rispetto della legalità, l'efficienza, l'economicità, la visione del futuro, la programmazione, il controllo e il coinvolgimento degli utenti.

In ottemperanza a quanto previsto dal D.Lgs. n. 150/2009, il Direttore Generale di ALFA con Decreto n. 130 del 21/1/2022, previo parere positivo del Nucleo di Valutazione, ha approvato il SMVP.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di ALFA riguarda la misurazione della performance organizzativa delle varie articolazioni organizzative e della performance individuale del personale con riferimento a:

- Dirigenti;
- Personale Titolare di Elevata Qualificazione;
- Personale afferente l'Area degli Operatori, l'Area degli Operatori Esperti, l'Area degli Istruttori, l'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione.

Il Sistema si fonda sui seguenti principi base:

- connessione diretta con la mission e la strategia dell'Ente, in una logica di circolarità del processo di pianificazione e controllo;
- applicazione del modello "a cascata" sotto un duplice aspetto:
  - a) la definizione degli obiettivi, che discende dalla pianificazione strategica regionale e ne rappresenta la declinazione operativa, garantendone la coerenza nella gestione;
  - b) la valutazione della performance, dove la performance istituzionale rappresenta il collegamento con la performance di tutte le strutture organizzative e si ripercuote su tutte le posizioni organizzative e il personale valutati;
- collegamento tra i sistemi di valutazione, organizzativi e individuali, al fine di sfruttare le sinergie esistenti tra gli stessi e garantire una valutazione su più livelli, ma al tempo stesso unitaria e coordinata;
- centralità del giudizio dell'utente nella valutazione dell'organizzazione;
- raccordo con la programmazione economico – finanziaria.



Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance intervengono diversi soggetti, ognuno dei quali con specifiche funzioni e responsabilità.

#### **Il Direttore Generale:**

- adotta il Piano della Performance;
- individua la struttura dell'Ente incaricata di fornire il supporto tecnico al Nucleo di Valutazione anche al fine delle attività di misurazione della performance organizzativa, dotandola delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni;
- coordina, con il supporto del Nucleo di Valutazione, il processo di definizione degli obiettivi dell'Ente;
- definisce gli obiettivi dei Dirigenti;
- garantisce il monitoraggio dei propri obiettivi e di quelli dei Dirigenti;
- misura e valuta le prestazioni individuali dei Dirigenti;
- approva la Relazione sulla Performance predisposta con il supporto della struttura tecnica competente.

#### **I Dirigenti:**

- collaborano con il Direttore Generale alla definizione degli obiettivi dell'Ente e dei propri obiettivi;

- definiscono gli obiettivi del personale Titolare di Elevata Qualificazione e del personale afferente l'Area degli Operatori, l'area degli Operatori Esperti, l'Area degli Istruttori, l'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione;
- garantiscono il monitoraggio dei propri obiettivi e di quelli dei Titolari di Elevata Qualificazione;
- misurano e valutano le prestazioni individuali del personale assegnato;
- forniscono al Nucleo di Valutazione ed alla Struttura competente ogni collaborazione al fine del monitoraggio e misurazione della performance.

### **Il Nucleo di Valutazione**

A decorrere da gennaio 2023, la L.R. 15 luglio 2022, n. 7 ha sostituito l'art. 44 della L.R. 6 aprile 2022, n. 4, prevedendo, in particolare, che: il Nucleo di Valutazione degli Enti del settore regionale allargato sia un organo collegiale, composto da tre membri nominati dalla Giunta Regionale (uno dei quali con funzioni di Presidente) per un periodo di tre anni, con possibilità di rinnovo per una sola volta, scelti tra soggetti esterni all'Ente.

Il Nucleo di Valutazione svolge i seguenti compiti:

- esprime parere preventivo sul Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance, della trasparenza e integrità, nonché la performance organizzativa dell'Ente;
- fornisce supporto tecnico al Direttore Generale nel processo di definizione degli obiettivi dell'Ente necessari all'elaborazione del Piano della Performance e, se richiesto, degli indicatori di performance organizzativa;
- propone i correttivi necessari per garantire l'omogeneità nella definizione degli obiettivi e degli indicatori, nonché della valutazione finale. Partecipa, se necessario, alle riunioni del Comitato di Direzione convocate a tale scopo;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione.

### **2.2.3 La Performance Organizzativa**

La Performance organizzativa riguarda il contributo che l'Ente nel suo complesso o una sua articolazione organizzativa apporta all'attuazione delle politiche attivate per la soddisfazione finale dei bisogni della collettività.

Occorre, a tal fine, che gli ambiti di misurazione della performance organizzativa prendano in considerazione la realizzazione di piani e programmi, la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, il miglioramento dell'organizzazione e dell'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

Il Sistema incentivante del personale dirigente e non dirigente è collegato anche alla performance organizzativa, non direttamente correlata alla misurazione della prestazione individuale.

L'articolazione della performance organizzativa si svilupperà nel seguente percorso:

- programmazione nel rispetto delle direttive approvate dalla giunta regionale;
- piano della performance;
- obiettivi annuali del Direttore Generale;
- obiettivi annuali dei Dirigenti;
- obiettivi annuali dei Titolari di Elevata Qualificazione;

Per ogni tipologia di obiettivo dovranno essere individuati indicatori significativi e misurabili.

La performance organizzativa è data dalla media di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle articolazioni organizzative.

La misurazione della performance organizzativa avviene secondo diverse modalità derivanti dai diversi ambiti (di Ente, di Settore e di Servizio) di performance interessati, utilizzando dati di outcome e output, indicatori finanziari e di processo, informazioni derivanti dal controllo strategico e dal controllo di gestione.

#### 2.2.4 La Valutazione Partecipativa

La valutazione partecipativa è una forma di valutazione della performance organizzativa che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra Amministrazione pubblica e cittadini, coinvolge non solo gli utenti esterni, ma anche quelli interni e comprende diversi ambiti e strumenti. Il ruolo dei cittadini ed utenti nel ciclo di gestione della performance è stato rafforzato dalle innovazioni introdotte dal D. lgs n. 74/2017 all'impianto originario del D. lgs n. 150/2009.

La partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance organizzativa di ALFA è declinata su due aspetti fondamentali:

- sotto il profilo soggettivo, sono protagonisti dei processi valutativi sia i cittadini che gli "utenti finali" dei servizi resi dall'Amministrazione, a cui vanno aggiunti tutti gli altri portatori di interesse (cd. Stakeholder) in qualsiasi modo direttamente o indirettamente interessati all'operato di ALFA, ricomprendendo sia utenti esterni che interni all'Ente;
- sotto il profilo oggettivo, l'ambito della valutazione concerne la qualità delle attività e delle prestazioni di servizio effettuate, sulla base di indicatori oggettivi che potranno essere concordati anche con gli utenti interni/esterni ed altri stakeholders.

Gli esiti della valutazione partecipativa contribuiscono alla misurazione della performance organizzativa.

#### 2.2.5 La Performance Individuale

La performance individuale riguarda il contributo di ciascun dipendente dell'Ente in termini di risultato individuale e di modalità di raggiungimento dello stesso all'attività dell'unità organizzativa di appartenenza.

Il Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali è indirizzato a tutto il personale con qualifica dirigenziale o non dirigenziale.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dirigente è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali corredati di appositi indicatori di performance nonché agli effetti dell'art. 4 bis del DL13/2023 convertito in Legge 41/2023, attuativo della riforma 1.11 "Riduzione dei tempi di pagamento della PA e delle autorità sanitarie", Missione 1, componente 1 del PNRR;
- alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di gestione e valutazione dei propri collaboratori.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigente collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali nel caso di personale afferente l'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, titolare di Elevata Qualificazione;
- al contributo dimostrato nel raggiungimento di obiettivi collettivi assegnati nell'ambito della struttura di appartenenza nel caso di personale appartenente alle restanti Aree senza responsabilità di Elevata Qualificazione;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Con riferimento alle diverse categorie di personale sono previste le seguenti percentuali di incidenza tra performance organizzativa e individuale:

	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE INDIVIDUALE
<b>Dirigenti</b>	<b>40%</b> (di settore)	<b>60%</b>
<b>Personale titolare di E.Q.</b>	<b>40%</b> (di cui 5% di settore e 35% di servizio)	<b>60%</b>
<b>Personale non titolare di E.Q.</b>	<b>45%</b> (di cui 5% di settore e 40% di servizio)	<b>55%</b>

A decorrere dall'anno 2023, il processo di valutazione degli obiettivi è stato digitalizzato tramite l'utilizzo di una funzione presente sul portale delle presenze in utilizzo presso l'Ente, grazie alla quale è avvenuta la dematerializzazione delle schede di valutazione. Nel 2024, a seguito della risoluzione delle criticità riscontrate l'anno precedente, si è proceduto tramite il portale My Aliseo anche all'assegnazione degli obiettivi a tutti i dipendenti dell'Ente.

### 2.3 Pari opportunità ed equilibrio di Genere

Ai sensi di quanto previsto dall'art. 48 del D. Lgs. 11/4/2006, n. 198 "Codice delle Pari Opportunità tra uomo e donna" e della Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 2/2019, e Pubbliche Amministrazioni devono adottare il Piano Triennale delle Azioni Positive (PAP), Piano poi confluito nel PIAO ai sensi della normativa vigente.

In questo paragrafo, in una visione di continuità con quanto proposto nel PIAO 2024 – 2026, sono illustrate le principali azioni per le pari opportunità e l'equilibrio di genere a cui si intende dar seguito nel corso dell'anno 2025.

Al fine di favorire il benessere organizzativo ALFA si è impegnata, nel corso degli anni, a garantire ai propri dipendenti la fruizione di strumenti utili a conciliare i tempi professionali con quelli familiari, nel rispetto della normativa vigente e delle esigenze lavorative quali ad esempio:

- il **part time** istituito finora prevalentemente utilizzato dai dipendenti in coincidenza con particolari fasi della vita personale (presenza di figli minorenni o di parenti anziani da assistere);
- i **congedi parentali**: dal 13 agosto 2022 è entrato in vigore il D.Lgs. 105/2022 che ha modificato e ampliato le misure a favore della genitorialità, compresi i congedi parentali per i lavoratori che devono prendersi cura dei propri figli nei primi anni di vita;
- la **malattia figli** in coerenza con la normativa in materia che permette alle lavoratrici e ai lavoratori di usufruire di giorni di malattia per prendersi cura dei propri figli (sino ad un massimo di 30gg/anno retribuiti per bambini inferiori a tre anni e sino ad un massimo di 5gg/anno non retribuiti per bambini >di 3 anni e < di 8 anni);
- il **contatore "plus – minus orario"** meccanismo di compensazione dell'orario di lavoro che permette, in accordo con il responsabile del servizio, di lavorare maggiormente in alcuni giorni rispetto ad altri e di accantonare le ore aggiuntive svolte (massimo 6 ore) nel contatore a cui attingere secondo le proprie necessità;
- un'**ampia fascia di flessibilità** di orario in entrata ed in uscita nonché la possibilità di usufruire di orari differenziati;
- **lo Smart Working o (Lavoro Agile).**

A marzo 2022 sono state approvate le disposizioni in materia di Lavoro Agile che disciplinano lo Smart Working in via ordinaria, come nuova modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, fermo restando l'obbligo della prevalenza in presenza.

Nello stesso anno l'Amministrazione si è posta come obiettivo quello di somministrare ai dipendenti un questionario in forma anonima sullo Smart Working al fine di monitorare:

- motivazioni allo Smart Working;
- benefici lavorativi e personali per il dipendente;

- benefici per l'organizzazione e per l'ambiente;
- criticità/disagi;
- il rapporto con il lavoro in presenza fisica;
- aspettative e suggerimenti;

I risultati della Survey sono stati elaborati e pubblicati sulla intranet dell'Ente al fine di renderli accessibili a tutti i dipendenti e saranno utili per eventuali azioni evolutive.

Nel corso del 2024 è stato approvato il contratto collettivo decentrato integrativo relativo alla parte normativa triennio 2024 – 2026, nel quale è confluita la disciplina in materia di Lavoro Agile adottata dall'Ente che ha recepito le diverse modifiche intervenute a seguito dell'approvazione del CCNL funzioni locali triennio 2019-2021.

L'Ente, nella gestione delle risorse umane, condividendo il valore delle tutele riconosciute dalla normativa contrattuale è attento nel concedere i congedi, i permessi per motivi familiari e di studio e le aspettative previste dalla normativa, garantendo inoltre, per quanto possibile, la facoltà di utilizzare le ferie dilazionate o concentrate durante i periodi dell'anno, tenuto conto anche delle varie esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori.

L'Ente riconosce inoltre alla formazione un valore strategico per lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane, tenendo conto delle esigenze di tutti i dipendenti, consentendo uguali possibilità di accesso indipendentemente dal genere, favorendo, per quanto possibile, la formazione in sede o in modalità e-learning al fine di agevolare coloro che hanno difficoltà a spostamenti fuori sede e conciliare i tempi lavorativi con quelli familiari.

### 2.3.1 Destinatari

I destinatari del presente programma sono tutti i dipendenti di ALFA.

La composizione del personale al 31/12/2024 è articolata come segue:

COMPOSIZIONE DEL PERSONALE AL 31/12/2024					
CATEGORIA PROFESSIONALE	DIPENDENTI	UOMINI	% UOMINI	DONNE	% DONNE
OPERATORI	2	2	100,00%	0	0,00%
OPERATORI ESPERTI	8	4	50,00%	4	50,00%
ISTRUTTORI	74	18	24,32%	56	75,68%
FUNZIONARI ED E.Q.	38	13	34,21%	25	65,79%
DIRIGENTI	3	0	0,00%	3	100,00%
DIRETTORE	1	1	100,00%	0	0,00%
TOTALE	126	38	30,16%	88	69,84%

Analizzando i dati sopra esposti nella loro totalità, si ritiene che non occorra favorire il riequilibrio della presenza femminile, ai sensi dell'art. 48 c.1 del D.lgs. 198/2000.

Per quanto riguarda la situazione relativa ai **Titolari di Elevata Qualificazione** previsti dalla vigente normativa contrattuale nazionale si constata che c'è una prevalenza femminile.

DIPENDENTI TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE							
					RISPETTO AL TOTALE DEI DIPENDENTI ALL'AREA DEI FUNZIONARI E DELL' ELEVATA QUALIFICAZIONE		
TOTALE	MASCHI	% MASCHI	FEMMINE	% FEMMINE	% TOTALE	% MASCHI	% FEMMINE
13	3	23,08%	10	76,92%	34,21%	7,89%	26,31%

Di seguito vengono classificati i rapporti di lavoro part-time concessi nell'anno 2024 tenendo conto della categoria di appartenenza, i dati sono esposti differenziando se l'attività di lavoro è inferiore o superiore al 50%:

PERSONALE A TEMPO PART TIME						
AREA PROFESSIONALE	DIPENDENTI	MASCHI	% MASCHI	FEMMINE	% FEMMINE	
OPERATORI ESPERTI	2	0	0,00%	2	100,00%	OLTRE IL 50%
ISTRUTTORI	11	0	0,00%	11	100,00%	OLTRE IL 50%
FUNZIONARI ED EQ	1	0	0,00%	1	100,00%	OLTRE IL 50%
TOTALE	14	0	0,00%	14	100,00%	

Di seguito sono indicate il totale delle ore e dei giorni fruiti nel corso dell'anno 2024 a titolo di istituti a tutela e sostegno della maternità/paternità:

PERMESSI			
TIPOLOGIA PERMESSI	MASCHI	FEMMINE	TOTALE
Numero permessi giornalieri per congedi parentali fruiti	42	69	111
Numero permessi orari per congedi parentali fruiti	0	2	2

Di seguito vengono rappresentate le ore di formazione usufruite dai dipendenti nel corso dell'anno 2024, espletate prevalentemente in modalità e-learning:

ORE DI FORMAZIONE al 31/12/2024			
CATEGORIA PROFESSIONALE	MASCHI	FEMMINE	TOTALE
OPERATORI	2	0	2
OPERATORI ESPERTI	11	59	70
ISTRUTTORI	129,50	443,93	573,43
FUNZIONARI ED ELEVATA QUALIFICAZIONE	165	381,50	546,50
DIRETTORE/DIRIGENTI	0	8	8
<b>TOTALE ORE</b>	<b>307,50</b>	<b>892,43</b>	<b>1.119,93</b>

### 2.3.2 Gli attori

#### 2.3.2.1 Comitato Unico di Garanzia

L'art. 21 della legge n. 183/2010 ha previsto l'obbligo per le Pubbliche Amministrazioni di costituire il "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (C.U.G.).

In un'ottica di continuo confronto con le lavoratrici e i lavoratori, destinatari e fruitori delle politiche di gestione organizzativa, come previsto dal CCNL del comparto Funzioni Locali, il C.U.G. rappresenta un organismo interno essenziale per la diffusione e la promozione di una cultura orientata alle pari opportunità e per la tutela della dignità delle persone.

Seppure in una logica di continuità con i preesistenti comitati (Comitato per le pari opportunità e Comitato paritetico sul fenomeno di mobbing), il C.U.G. si afferma come un soggetto del tutto nuovo che si prefigge i seguenti obiettivi:

- assicurare, nell'ambito del lavoro pubblico, parità e pari opportunità di genere ampliando la tutela espressa nei confronti di ulteriori fattori di rischio;

- favorire l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico migliorando l'efficienza delle prestazioni lavorative;
- razionalizzare e rendere efficiente ed efficace l'organizzazione della PA tenendo conto di quanto introdotto dal D.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. e delle indicazioni derivanti dal D.lgs. n. 81/2008 (T.U. in materia della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro).

La norma istitutiva assegna al C.U.G. compiti propositivi, consultivi e di verifica.

In particolare sono attribuiti:

**Compiti propositivi** in merito a:

- predisposizione di piani di azioni positive;
- promozione e/o potenziamento di ogni iniziativa diretta ad attuare politiche di conciliazione vita privata/lavoro e quanto necessario per consentire la diffusione della cultura delle pari opportunità attraverso la proposta di piani formativi per tutti i lavoratori e tutte le lavoratrici, anche con un continuo aggiornamento per tutte le figure dirigenziali;
- temi che rientrano nella propria competenza ai fini della contrattazione integrativa;
- iniziative volte ad attuare le direttive comunitarie per l'affermazione sul lavoro della pari dignità delle persone nonché azioni positive al riguardo;
- analisi e programmazione di genere che considerino le esigenze delle donne e quelle degli uomini (es. bilancio di genere);
- diffusione di conoscenze ed esperienze, nonché altri elementi informativi, documentali, tecnici e statistici delle pari opportunità e sulle possibili soluzioni adottate da altre amministrazioni o enti, anche in collaborazione con la Consigliera di parità del territorio di riferimento;
- azioni atte a favorire condizioni di benessere lavorativo;
- azioni positive, interventi e progetti, quali indagini di clima, codici etici e di condotta, idonei a prevenire o rimuovere situazioni di discriminazioni o violenze sessuali, morali o psicologiche, (mobbing) nell'Amministrazione di appartenenza.

**Compiti consultivi** attraverso la formulazione di pareri su:

- progetti di riorganizzazione dell'Amministrazione di appartenenza;
- piani di formazione del personale;
- orari di lavoro, forme di flessibilità lavorativa e interventi di conciliazione;
- criteri di valutazione del personale;
- contrattazione integrativa sui temi che rientrano nelle proprie competenze.

**Compiti di verifica** su:

- risultati delle azioni positive, dei progetti e delle buone pratiche in materia di pari opportunità;
- esiti delle azioni di promozione del benessere organizzativo e prevenzione del disagio lavorativo;
- esiti delle azioni di contrasto alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro (mobbing);
- assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, promozione negli avanzamenti di carriera, nella sicurezza sul lavoro.

Il C.U.G. deve operare in stretto raccordo con il vertice amministrativo dell'Ente ed esercita le proprie funzioni utilizzando le risorse umane e strumentali messe a disposizione dall'Amministrazione a tal fine anche sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi vigenti. La composizione del C.U.G. è paritetica: pari numero di componenti designati da ciascuna delle Organizzazioni Sindacali rappresentative e i relativi supplenti e altrettanti rappresentanti dell'Amministrazione e relativi supplenti, assicurando nel contempo la presenza paritaria di entrambi i generi. I/Le componenti del C.U.G. rimangono in carica quattro anni e possono essere rinnovati una sola volta.

### 2.3.2.2 Il Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione

L'azione dell'Ente si sviluppa attraverso due figure previste dal D.lgs. 81/08 e ss.mm.ii.: il Responsabile del Servizio prevenzione e protezione – RSPP e i Responsabili dei lavoratori per la sicurezza – RLS che hanno una conoscenza puntuale degli ambienti di lavoro e un contatto continuo con gli addetti e i lavoratori nell'ambito di ogni singola organizzazione.

### 2.3.2.3 Il Medico Competente

Nell'ambito dell'attività di sorveglianza sanitaria, rileva situazioni di disagio o di stress lavorativo.

### 2.3.2.4 Il Servizio Risorse Umane e Performance

Cura l'attività di pianificazione concernente la formazione e l'aggiornamento del personale attraverso un percorso che parte dalla rilevazione e dall'analisi dei fabbisogni formativi. Raccoglie le indicazioni e le informazioni, avvalendosi dei Responsabili di Servizio. La formazione è un investimento a lungo termine, una leva strategica ed evidenzia l'importanza di una visione futura, favorendo i processi di cambiamento sia strutturale, sia dell'individuo e permettendo allineamenti delle competenze delle risorse umane con le esigenze organizzative.

### 2.3.2.5 I Dirigenti

Un buon clima lavorativo è caratterizzato soprattutto dalla capacità di gestire un team e di motivarlo, orientandone il modo di lavorare, e di rapportarsi con i clienti interni ed esterni, anche mediante una comunicazione efficace che metta i dipendenti nelle condizioni di conoscere e condividere gli obiettivi.

Da questo punto di vista è strategico il ruolo dei Dirigenti.

La gestione delle risorse umane è l'aspetto più importante della nuova cultura organizzativa nella Pubblica Amministrazione; pertanto una comunicazione efficace ed un giusto investimento sulla motivazione dei dipendenti costituiscono elementi gestionali fondamentali.

È quindi compito del Dirigente motivare e far crescere i propri collaboratori e garantire il benessere e la possibilità di accedere equamente agli strumenti informativi e formativi messi a disposizione dell'Ente e promuovendo altresì momenti di informazione e confronto.

### 2.3.2.6 I Dipendenti

L'Ente riconosce i propri dipendenti come uno dei principali stakeholder, verso cui orientare politiche rivolte al soddisfacimento dei bisogni e all'accrescimento del senso di appartenenza.

Gli aspetti relativi al benessere delle lavoratrici e dei lavoratori sono sempre più condizionati dalle continue istanze di cambiamento e innovazione che hanno interessato la Pubblica Amministrazione, nell'intento di mantenere un adeguato livello di risposta alle loro esigenze in un momento di risorse sempre più scarse.

La partecipazione delle persone che lavorano nell'Ente alle decisioni e ai cambiamenti organizzativi sono fondamentali per una gestione mirata ad una maggiore flessibilità strategica e operativa delle strutture organizzative.

I dipendenti, infatti, conoscendo "dall'interno" i meccanismi di funzionamento della Pubblica Amministrazione, hanno una doppia competenza e possono fornire spunti e suggerimenti applicabili soprattutto in termini di:

- economicità, semplificazione, e innovazione delle procedure, delle norme, del linguaggio, dell'organizzazione del lavoro;
- sviluppo del lavoro per team, integrazione orizzontale per superare l'incomunicabilità propria dell'organizzazione.

### 2.3.3 Azioni Positive

I progetti sono in continuo divenire, l'attuale rappresentazione è da considerarsi sempre "in progress" e aggiornabile ogni anno. Il programma è la concretizzazione delle strategie e delle prospettive di volta in volta individuate e comporta rimodulazione degli interventi a seguito emersione di nuove opportunità, di nuovi bisogni, di emergenze organizzative, di nuovi percorsi di miglioramento e di ottimizzazione organizzativa, di nuove strategie.

#### 2.3.3.1 Smart Working: la crescita e l'espansione

<b>Destinatari</b>	Tutti i dipendenti
<b>Azione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rilevare i risultati dei primi anni di attuazione e proporre soluzioni innovative per le nuove progettazioni;</li> <li>-promuovere la responsabilizzazione, l'autonomia e l'iniziativa nel lavoro delle persone dell'Ente;</li> <li>-incentivare la formazione inerente la digitalizzazione dell'attività lavorativa;</li> <li>-focalizzare maggiormente l'organizzazione amministrativa verso il conseguimento dei risultati attesi</li> </ul>
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Si intende dare continuità all'esecuzione lavorativa in modalità agile, rendendola un modo di essere strutturale dell'Ente oltre l'emergenza, espressione di una cultura manageriale ed organizzativa "agile" sempre più orientata alla flessibilità, all'innovazione ed al risultato.</p> <p><b>Sistema di monitoraggio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- attuare un articolato insieme di strumenti di monitoraggio (questionari, focus);</li> <li>- rilevare i risultati e produrre un documento di analisi;</li> <li>- adeguare gli strumenti di rilevazione in riferimento ai risultati delle esperienze.</li> </ul> <p><b>Nuove sperimentazioni</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- individuare nuovi progetti e nuovi settori d'intervento;</li> <li>- attuare adeguamenti procedurali e operativi in base allo sviluppo normativo;</li> <li>- consolidare gli strumenti del lavoro in smart working.</li> </ul>
<b>Attori</b>	Dirigenti, Servizio Risorse Umane e Performance , Dipendenti vari settori dell'Ente
<b>Tempi</b>	2025-2027
<b>Obiettivi di Valore Pubblico Regionale cui l'azione è correlata</b>	Sostenere i cittadini più deboli e le pari opportunità - Semplificare l'azione e i processi regionali

### 2.3.3.2 Inclusione lavorativa e disabilità

<b>Destinatari</b>	Tutti i dipendenti
<b>Azione</b>	Individuare e proporre alcune azioni positive ed alcuni interventi, concretamente realizzabili, volti a promuovere l'integrazione dei lavoratori con disabilità al fine di realizzare un ambiente di lavoro informato ai principi di pari opportunità, benessere organizzativo e contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica
<b>Descrizione dell'azione</b>	- Realizzazione di uno strumento di informazione e di indagine tra i dipendenti per conoscere il parere sui temi del "sistema benessere" e della "disabilità e inclusione lavorativa"; - Raccolta ed analisi dei dati esistenti.
<b>Attori</b>	Dirigenti, Servizio Risorse Umane e Performance, Servizio Salute e Sicurezza
<b>Tempi</b>	2025-2027
<b>Obiettivi di Valore Pubblico Regionale cui l'azione è correlata</b>	Sostenere i cittadini più deboli e le pari opportunità

### 2.3.3.3 Promozione e diffusione delle informazioni sulle tematiche riguardanti le pari opportunità

<b>Destinatari</b>	Tutti i dipendenti
<b>Azione</b>	Aumentare la consapevolezza del personale dipendente sulla tematica delle pari opportunità e di genere. Per quanto riguarda i Dirigenti e i Titolari di Elevata Qualificazione, favorire maggiore condivisione e partecipazione al raggiungimento degli obiettivi, nonché un'attiva partecipazione alle azioni che l'Amministrazione intende intraprendere.
<b>Descrizione dell'azione</b>	-Programmare incontri di sensibilizzazione e informazione rivolti ai Dirigenti e titolari di Elevata Qualificazione sul tema delle pari opportunità; -Informazione e sensibilizzazione del personale dipendente sulle tematiche delle pari opportunità tramite invio di comunicazioni, la pubblicazione di normative, di disposizioni e di novità sul tema delle pari opportunità, nonché del presente Piano di Azioni Positive sul sito internet dell'Ente.
<b>Attori</b>	Dirigenti, Servizio Risorse Umane e Performance
<b>Tempi</b>	2025-2027
<b>Obiettivi di Valore Pubblico Regionale cui l'azione è correlata</b>	Sostenere i cittadini più deboli e le pari opportunità

### 2.3.3.4 Age Management: il valore dell'esperienza delle lavoratrici e dei lavoratori

<b>Destinatari</b>	Tutti i dipendenti
<b>Azione</b>	Sviluppare e/o individuare percorsi gestionali e strumenti operativi rivolti ai dipendenti dell'Ente che si correlino con le differenti fasi dell'età lavorativa del personale (personale "Senior" in via di prossimo pensionamento o con prospettive di lavoro ancora significative, personale "Junior" di nuova assunzione e personale di recente mobilità/assegnazione).
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Studio di buone prassi (esperienze anche europee ed eventuali studi e analisi utili ad indirizzare le azioni e a focalizzare meglio gli strumenti) per pianificare azioni nell'ambito delle seguenti aree:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-flessibilità lavorativa: sviluppo di soluzioni a sostegno della transizione verso il pensionamento e delle necessità di conciliazione per motivi di cura familiare;</li> <li>-cultura della prevenzione della salute: predisposizione di programmi incentivanti i corretti stili di vita, supporto all'insorgenza di problematiche relative ai deficit sensoriale/i ecc.;</li> <li>-presidio e valorizzazione delle conoscenze ed esperienze acquisiti/competenze: mantenimento e sviluppo di attività di formazione, promozione di strumenti e procedure a tutela della conoscenza;</li> <li>-promozione del valore dell'intergenerazionalità: azioni di scambio e condivisione tra i/le lavoratori/lavoratrici Junior e i/le lavoratori/lavoratrici Senior dell'Ente;</li> <li>-rilevazione e contrasto allo stereotipo dell'età (senior e junior) e sostegno ai mutamenti organizzativi e ai cambiamenti nelle dinamiche relazionali.</li> </ul> <p>Dirigenti, Servizio Risorse Umane e Performance</p>
<b>Attori</b>	Dirigenti, Servizio Risorse Umane e Performance
<b>Tempi</b>	2025-2027
<b>Obiettivi di Valore Pubblico Regionale cui l'azione è correlata</b>	Sostenere i cittadini più deboli e le pari opportunità – Sviluppare Capacity Bulding e valorizzare le competenze del personale

### 2.3.3.5 Comunicazione

<b>Destinatari</b>	Tutti i dipendenti
<b>Azione</b>	Con questa azione si intende da un lato garantire la trasparenza e la fruibilità delle informazioni relative alle opportunità di accesso e sviluppo all'interno dell'Ente, così come agli specifici strumenti e servizi in materia di pari opportunità. Si intende inoltre promuovere l'utilizzo di forme di comunicazione e di linguaggio rispettose di tutte le differenze e rappresentative di tutte le diverse componenti dell'Ente).
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Massimizzare la fruibilità del sito web affinché le opportunità di carriera, formazione, mobilità siano chiaramente accessibili a tutto il personale;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-garantire la pubblicazione dei dati dell'Ente relativi alle differenze di genere, età, disabilità, nazionalità ed eventuali altre caratteristiche;</li> <li>-definire delle Linee guida per l'utilizzo di un linguaggio rispettoso delle differenze, partendo da una ricognizione e modifica delle prassi esistenti (modulistica amministrativa, sito di ALFA, indicazioni logistiche).</li> </ul>
<b>Attori</b>	Dirigenti, Servizio Risorse Umane e Performance
<b>Tempi</b>	2025-2027
<b>Obiettivi di Valore Pubblico Regionale cui l'azione è correlata</b>	Sostenere i cittadini più deboli e le pari opportunità

### 2.3.3.6 Benessere organizzativo: promozione e sviluppo

<b>Destinatari</b>	Tutti i dipendenti
<b>Azione</b>	Promozione e sviluppo di una cultura condivisa sul tema del benessere organizzativo inteso come capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori per tutti i livelli e ruoli, al fine di porre la giusta attenzione alle persone e alla cura dell'ambiente di lavoro.
<b>Descrizione dell'azione</b>	L'azione si sviluppa in sotto azioni: - proposta di percorsi formativi e laboratori rivolti a Dirigenti e E.Q. sulle competenze relazionali e manageriali per implementare comportamenti e azioni mirati al miglioramento del clima interno, all'innovazione organizzativa, alla fiducia e verso maggiore capacità di delega e orientamento ai risultati. Avvio di percorsi di formazione e coaching organizzativo rivolti a Dirigenti e Titolari di Elevate Qualificazioni; - promuovere un percorso di consolidamento di competenze per sviluppare capacità d'ascolto e di sensibilizzazione sui temi del benessere organizzativo attraverso l'individuazione di una rete di collaboratori adeguatamente formati.
<b>Attori</b>	Dirigenti, Servizio Risorse Umane e Performance
<b>Tempi</b>	2025-2027
<b>Obiettivi di Valore Pubblico Regionale cui l'azione è correlata</b>	Sostenere i cittadini più deboli e le pari opportunità - Sviluppare la Capacity Building e valorizzare le competenze del personale

### 2.3.3.7 Formazione e aggiornamento

<b>Destinatari</b>	Tutti i dipendenti
<b>Azione</b>	L'obiettivo è promuovere e sviluppare percorsi formativi volti a conciliare le attività professionali e quelle familiari delle lavoratrici e dei lavoratori riducendo i tempi di spostamento per partecipare alle iniziative con conseguente abbattimento dei costi di formazione e di spostamento
<b>Descrizione dell'azione</b>	Incentivare la formazione e l'utilizzo della modalità e-learning consentendo la stessa possibilità per le donne e gli uomini lavoratori di frequentare i corsi individuati, anche valutando la possibilità di articolazione in orari, sedi e quant'altro utile a renderli accessibili anche a coloro che hanno obblighi di famiglia oppure orario di lavoro part-time. Sarà data particolare attenzione al reinserimento del personale assente per lungo tempo, con affiancamento del responsabile del servizio o da persona delegata, anche tramite apposite iniziative formative al fine di mantenere le competenze ad un livello costante
<b>Attori</b>	Dirigenti, Servizio Risorse Umane e Performance
<b>Tempi</b>	2025-2027
<b>Obiettivi di Valore Pubblico Regionale cui l'azione è correlata</b>	Sostenere i cittadini più deboli e le pari opportunità - Semplificare l'azione e i processi regionali

## 2.4 Sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza

La presente Sottosezione rappresenta l'aggiornamento della Sottosezione 2.4 "Rischi Corruttivi e Trasparenza" con riferimento al periodo 2024 -2026 del PIAO, approvato con Decreto del Direttore Generale n. 141 del 22/01/2024 aggiornato con Decreto del Direttore Generale n. 2075 del 15/10/2024.

In riferimento al contesto temporale, per quanto riguarda ALFA, sono stati approvati:

- il primo Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) di ALFA, per il periodo 2017-2019, con Ordinanza n. 36 del 31 gennaio 2017;
- il PTPCT di ALFA per il periodo 2018-2020, con Decreto del Direttore Generale n. 191 del 25/01/2018.
- il PTPCT di ALFA per il periodo 2019-2021, con Decreto del Direttore Generale n. 103 del 22/01/2019; aggiornato con Decreto del Direttore Generale n. 1484 del 10/09/2019;
- il PTPCT di ALFA per il periodo 2020-2022, con Decreto del Direttore Generale n. 130 del 28/01/2020; aggiornato con Decreto del Direttore Generale n. 1381 del 25/09/2020;
- il PTPCT di ALFA per il periodo 2021-2023, con Decreto del Commissario Straordinario n. 1914 del 28/12/2020.
- il PTPCT di ALFA per il periodo 2022-2024, con Decreto del Direttore Generale n. 984 del 29/04/2022, inserito successivamente nella Sezione dedicata del PIAO approvato con Decreto del Direttore Generale n. 1551 del 30/06/2022.
- Sottosezione 2.4 Rischi Corruttivi e Trasparenza del PIAO per il periodo 2023-2025, con Decreto del Direttore Generale n. 445 del 22/02/2023.

La Sottosezione 2.4 "Rischi Corruttivi e Trasparenza", predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza RPCT, costituisce, quindi, oltre all'aggiornamento della Sottosezione 2.4 "Rischi Corruttivi e Trasparenza" con riferimento al periodo 2024 -2026 del PIAO, un adeguamento a quanto indicato dal "PNA 2022" approvato con Delibera n. 7 del 17 gennaio 2023 e aggiornato con "Aggiornamento 2023" Delibera n. 605 del 19 dicembre 2023.

IL RPCT, sulla base delle indicazioni dell'organo di vertice, il Direttore Generale ed in collaborazione con i dirigenti responsabili delle strutture e i singoli responsabili e referenti di Servizio, effettua la revisione/integrazione della mappatura dei procedimenti a rischio di corruzione e, per ciascun procedimento individuato, l'analisi e la valutazione del rischio e la previsione delle misure specifiche di prevenzione. Il raccordo e l'interlocuzione con il RPCT avviene tramite corrispondenza di email e singoli incontri con dirigenti, responsabili e referenti. Inoltre ciascun dipendente ha la possibilità di rivolgersi direttamente al RPCT tramite casella di posta elettronica dedicata [anticorruzione@alfaliguria.it](mailto:anticorruzione@alfaliguria.it).

Una volta completata la prima stesura dell'aggiornamento della Sottosezione 2.4 "Rischi Corruttivi e Trasparenza", si provvede a condividere la bozza del documento con il Direttore Generale.

Il RPCT, anche sulla scorta delle indicazioni raccolte, ne elabora la versione definitiva e la trasmette al Direttore Generale, che la adotta.

La Sottosezione 2.4 "Rischi Corruttivi e Trasparenza" può essere modificata anche in corso d'anno, su proposta del Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, allorché siano state accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengano rilevanti mutamenti organizzativi o modifiche in ordine all'attività dell'amministrazione.

### 2.4.1 Obiettivi strategici in materia di anticorruzione e trasparenza

L'attività di prevenzione della corruzione è condizione necessaria per la creazione di Valore Pubblico e costituisce supporto e protezione trasversale a tutte le azioni messe in campo dall'Agenzia, come ribadito da ANAC nel PNA 2022 e ss.mm.ii.

A partire dal 2023 tale visione è stata rafforzata dall'azione di coordinamento di Regione Liguria con tutti gli RPCT del sistema regionale allargato che ha portato alla condivisione, anche, degli Obiettivi strategici per

l'anno 2025.

Inoltre, i suddetti obiettivi sono stati definiti anche in seguito al recepimento dei contributi ottenuti dalla consultazione pubblica effettuata da Regione Liguria e rivolta a tutti i cittadini, a imprese, organizzazioni della società civile, associazioni ed altri stakeholder.

Di seguito gli Obiettivi 2025:

### **OBIETTIVO 1 - PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**

L'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza rappresenta una delle attività a forte impatto sul territorio e sul valore pubblico correlato.

A tal fine occorre proseguire nelle seguenti azioni/obiettivi:

- Assicurare l'individuazione e la valutazione del rischio per le attività e procedure in materia di PNRR anche in sinergia con i vari soggetti attuatori.
- Prevedere misure di presidio delle procedure a rischio correlate al PNRR con particolare riferimento al conflitto di interessi, alle verifiche degli indicatori di anomalia dell'antiriciclaggio e alla verifica del titolare effettivo.
- Garantire il rispetto degli obblighi di pubblicazione dei dati come richiesto dal Piano nazionale anticorruzione di ANAC.
- Promuovere la realizzazione di spazi web informativi sui dati PNRR anche al fine di facilitarne la fruibilità civica.

### **OBIETTIVO 2 – Promozione della cultura dell'integrità e formazione**

La promozione della cultura dell'integrità e dei comportamenti etici degli operatori pubblici è un elemento fondamentale nella strategia della prevenzione.

Per questo occorre programmare le seguenti azioni/obiettivi:

- Realizzare corsi ed eventi di formazione sul Codice di Comportamento approfondendo le modifiche introdotte dal DPR n. 81/2023 assicurando il legame di continuità tra il codice di comportamento e le azioni previste dalla sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO.
- Progettare eventi formativi sull'etica pubblica e sulla cultura dell'integrità rivolti al personale dell'Ente.
- Prevedere adeguate forme di informazione e di conoscenza dell'istituto del whistleblowing, attraverso formazione specifica riguardo alla nuova normativa che recepisce la direttiva europea n. 2019/1937 (D.Lgs n. 24/2023), evidenziando i diritti e le tutele dei whistleblower e assicurando che il personale sia informato sulle modalità e gli strumenti di segnalazione disponibili.
- Realizzare corsi di formazione sulla normativa antiriciclaggio, con focus su indicatori di anomalia, segnali di allerta, verifica del titolare effettivo e approfondimento sulla procedura interna di segnalazione.

### **OBIETTIVO 3 - Antiriciclaggio**

L'applicazione attenta e scrupolosa della normativa sul contrasto al riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo di cui al D.Lgs n. 231/2007 rappresenta un elemento indispensabile nel sistema di risk management delle pubbliche amministrazioni.

A tal fine occorre programmare le seguenti azioni/obiettivi:

- Garantire l'applicazione dell'articolo 10 del decreto legislativo n.231 del 21 Novembre 2007 recante "Attuazione della direttiva 2005/60/CE concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo nonché della direttiva 2006/70/CE che ne reca misure di esecuzione" per le Pubbliche Amministrazioni.
- Implementare e monitorare procedure di controllo interne che garantiscano l'efficacia delle misure di prevenzione, inclusi processi di verifica del "titolare effettivo" e monitoraggio delle transazioni sospette.

- Garantire la tempestiva segnalazione di operazioni sospette attraverso l'osservazione, la rilevazione e l'applicazione delle disposizioni in materia e degli indicatori di anomalie da parte di tutte le strutture dell'Ente interessate da procedimenti a rischio riciclaggio.
- Cooperare con altre istituzioni pubbliche e private, per accrescere le competenze in materia e condividere buone pratiche.

#### **OBIETTIVO 4 – Indicatori (KPI) per la prevenzione della corruzione**

Per migliorare l'efficacia delle misure di prevenzione occorre monitorare costantemente il contesto e i principali ambiti nei quali l'azione pubblica degli enti si esercita. Al riguardo sorge la necessità di avere un sistema di indicatori di anomalia e di alert che possano segnalare eventuali situazioni e processi da verificare. Per questo occorre intraprendere le seguenti azioni/obiettivi:

- Mappare i principali ambiti nei quali si esercita la funzione pubblica dalla cui osservazione possano arrivare eventuali segnali di anomalia.
- Progettare un cruscotto informativo di indicatori (KPI) finalizzato al monitoraggio di alcuni ambiti ritenuti sensibili per individuare aree di criticità sulle quali intervenire.

#### **OBIETTIVO 5 – Anticorruzione e strumenti di programmazione**

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) ex art. 6 del DL 80/2011 è il documento programmatico nel quale si integrano le strategie, gli obiettivi e le azioni dell'Ente finalizzate al valore pubblico finale, analoghi strumenti esistono anche negli enti non soggetti all'approvazione del PIAO.

In questo ambito è pertanto fondamentale il ruolo strategico delle politiche di prevenzione della corruzione al fine di proteggere il valore pubblico a favore della collettività e contribuire al raggiungimento efficace dei risultati previsti.

A tale fine occorre stabilire i seguenti obiettivi/azioni:

- Predisporre la sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" secondo le direttive del Piano Nazionale Anticorruzione di ANAC in una logica di integrazione con le altre sezioni del PIAO o documento analogo.
- Garantire l'aggiornamento della mappatura dei rischi, la loro valutazione e il loro trattamento.
- Aggiornare i parametri di valutazione del rischio prevedendo anche il rischio di interferenza di soggetti esterni e di stakeholder nelle procedure amministrative.
- Prevedere il monitoraggio periodico dell'attuazione delle misure di prevenzione e del rispetto degli obblighi di trasparenza.
- Promuovere la cooperazione tra gli enti al fine di un approccio comune alla programmazione contenuta nel PIAO a cominciare dalla definizione di obiettivi di valore pubblico territoriali.

#### **OBIETTIVO 6 – Governance delle politiche di prevenzione della corruzione e trasparenza**

L'efficacia dell'attuazione del complessivo sistema di disposizioni che scaturiscono dalla legge n. 190/2012 può essere migliorata con lo sviluppo di un modello a rete territoriale a supporto dei responsabili della prevenzione della corruzione.

Per questo occorre intraprendere le seguenti azioni/obiettivi:

- Rafforzare le reti dei RPCT degli enti liguri facenti capo al sistema regionale.
- Partecipare a iniziative congiunte di formazione, supporto reciproco, scambio di buone pratiche e sinergia delle azioni.
- Progettare una base comune di indicatori di analisi e valutazione dei rischi.
- Promuovere l'ascolto e il confronto con la società civile e gli stakeholders anche con riferimento all'analisi del contesto esterno alla base del PIAO.
- Progettare un tavolo permanente di dialogo e confronto con le organizzazioni della società civile. rivolti a tutto il personale.

Le azioni/attività prioritarie al perseguimento degli Obiettivi Strategici, atte a facilitare e supportare la creazione di Valore Pubblico, possono essere identificate in:

- Rafforzare la strategicità e l'efficacia delle politiche anti corruttive mediante l'integrazione della sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" con le sottosezioni "Valore pubblico", "Performance" e con le altre sezioni del nuovo Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) previsto dall'art. 6

del D.L. n. 80 del 2021.

- Sviluppare la cultura della legalità e la diffusione delle buone pratiche mediante la partecipazione attiva del RPCT di Alfa alla rete dei responsabili anticorruzione alla rete RPCT degli enti regionali.
- Approfondire l'analisi dei rischi, la definizione delle misure di prevenzione e il monitoraggio con riguardo alla gestione del PNRR, anche mediante specifiche forme di raccordo con i Settori Regionali di riferimento.
- Proseguire nell'attività di impulso e vigilanza sull'applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza da parte dei Settori/Servizi/uffici di Alfa.
- Promuovere l'individuazione e la gestione efficace dei conflitti di interessi nella loro più ampia accezione
- Assicurare l'osservanza e la conoscenza del Codice di comportamento del personale di Alfa, considerandone la stretta sinergia e connessione con l'ambito della prevenzione della corruzione.
- Migliorare la consultazione e la fruibilità delle informazioni anche attraverso la semplificazione e l'informatizzazione del flusso per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente".
- Programmare le attività formative ponendo particolare attenzione alla diffusione ed al consolidamento di una cultura dell'etica e della legalità effettivamente condivisa, alla focalizzazione ed all'approfondimento di tematiche strettamente ancorate alla realtà di ALFA.
- Proseguire nella graduale revisione della mappatura e nella più accurata descrizione dei processi connessi a rischi corruttivi, sviluppando altresì l'integrazione con la mappatura dei processi organizzativi e privilegiando ove possibile, nella definizione ed implementazione delle misure di trattamento del rischio, quelle orientate a rafforzare semplificazione, efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa.

#### 2.4.2 Contesto esterno

L'analisi del contesto esterno rappresenta la prima e indispensabile fase del processo di gestione del rischio, attraverso la quale ottenere informazioni necessarie a comprendere come il rischio di corruzione possa manifestarsi all'interno dell'Amministrazione o dell'Ente per via delle specificità dell'ambiente in cui la stessa opera in termini di strutture territoriali e dinamiche sociali, economiche e culturali.

Nel tener conto della necessità di rendere sempre più strutturato il sistema di reperimento di dati di sintesi sulle dinamiche sociali, economiche e culturali nonché sugli illeciti connessi al territorio, al fine di meglio contestualizzare il rischio corruttivo ed il relativo sistema di prevenzione, nella presente sottosezione si dà atto dei seguenti aspetti generali di contesto, sulla base dei dati a disposizione.

Dall' Aggiornamento congiunturale (13 novembre 2024) redatto dalla Banca d'Italia sede di Genova emerge che *"Dopo il progressivo rallentamento registrato l'anno precedente, nel 2024 l'attività economica in Liguria è rimasta pressoché stabile; secondo l'indicatore trimestrale dell'economia regionale (ITER) elaborato dalla Banca d'Italia, nel primo semestre la crescita del prodotto è stata sostanzialmente nulla. In base al sondaggio condotto dalla Banca d'Italia, nell'industria in senso stretto nei primi tre trimestri dell'anno il numero delle ore lavorate è aumentato marginalmente, mentre il fatturato e le quantità vendute non sono variati in misura apprezzabile; anche gli investimenti attesi per il 2024 dovrebbero attestarsi sugli stessi livelli del 2023. Le previsioni a breve termine degli operatori, su cui incidono elevati margini di incertezza, sono improntate a prudenza"*.

In relazione all'attività industriale ed all'edilizia viene evidenziato che: *"In base al sondaggio condotto dalla Banca d'Italia, nell'industria in senso stretto nei primi tre trimestri dell'anno il numero delle ore lavorate è aumentato marginalmente, mentre il fatturato e le quantità vendute non sono variati in misura apprezzabile; anche gli investimenti attesi per il 2024 dovrebbero attestarsi sugli stessi livelli del 2023. Le previsioni a breve termine degli operatori, su cui incidono elevati margini di incertezza, sono improntate a prudenza. L'espansione nell'edilizia è proseguita, seppur rallentando anche per effetto del minore ricorso al Superbonus seguito alle modifiche apportate al quadro regolamentare. Il comparto ha continuato a trarre vantaggio dai lavori relativi alle principali opere infrastrutturali, che beneficiano delle ingenti risorse messe a disposizione"*

dal Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)”.

Si evidenzia che le compravendite immobiliari “sono ancora diminuite, sebbene in misura meno intensa, mentre nel segmento non residenziale sono aumentate” e, sempre in riferimento al settore terziario “l’attività è rimasta sostanzialmente invariata. Tra gennaio e agosto le presenze turistiche sono state prossime a quelle del corrispondente periodo dello scorso anno: all’incremento della componente straniera si è associato un calo di quella italiana. I passeggeri in transito nei porti regionali sono saliti marginalmente, grazie alle crociere. Il traffico commerciale marittimo espresso in tonnellate è rimasto pressoché stazionario, mentre il numero di container trasportati è tornato a crescere”.

Relativamente al trend delle aziende liguri l’Aggiornamento congiunturale della Banca d’Italia esplicita che: “Le attese sulla redditività sono favorevoli: circa i quattro quinti delle aziende liguri prevedono di conseguire un utile nel 2024. Sebbene i tassi di interesse applicati alle nuove operazioni di finanziamento con durata superiore all’anno abbiano cominciato a diminuire, la domanda di prestiti da parte delle imprese, che dispongono di riserve di liquidità ancora elevate nel confronto storico, è rimasta nel complesso invariata e la flessione del credito al comparto produttivo è proseguita. Relativamente alla qualità degli attivi bancari, i flussi di posizioni deteriorate si sono mantenuti su livelli analoghi a quelli dell’anno precedente e la rischiosità dei prestiti che non presentano anomalie di rimborso non ha fatto segnare particolari variazioni.”

Altresì si rileva, nell’ambito del Mercato del Lavoro ligure, che “Il numero degli occupati si è attestato su valori prossimi a quelli del primo semestre 2023: la crescita dei dipendenti ha compensato la riduzione degli autonomi, mentre non si sono osservate differenze apprezzabili tra gli andamenti della componente femminile e di quella maschile. Le attivazioni nette di nuove posizioni lavorative sono calate, per tutte le tipologie contrattuali e nei principali comparti. Il numero di persone in cerca di occupazione è diminuito, determinando una discesa del tasso di disoccupazione; il ricorso alle forme di integrazione salariale si è ulteriormente abbassato.”

A tale proposito, in riferimento al “mondo del lavoro al femminile”, il Rapporto 2024 dell’Osservatorio del Lavoro di ALFA evidenzia nella sua Sintesi: “Nel 2023 tra i disoccupati le donne sono la maggioranza (55,6%, 22.797 unità) anche se in flessione rispetto al 2019 (-38,2%, -14.084 unità). Nel 2°trimestre 2024 le donne rappresentano il 51,7% di chi cerca un lavoro, si va quindi a livellare la composizione della disoccupazione per genere e, rispetto al 2°trimestre 2024, le disoccupate scendono del 24,0% (-6.411 unità), anche se, nello stesso periodo le donne tra i 15-64 anni appartenenti alle forze di lavoro potenziali, le cosiddette inattive, crescono del 26,2% (+3.533 unità). Il tasso di disoccupazione femminile è sempre più elevato rispetto a quello maschile. Nel 2019 l’indicatore femminile è 12,1% e nel 2023 scende a 7,5%, mentre quello maschile nel 2019 è 7,4% e nel 2023 diminuisce arrivando al 4,9%.”

Per quanto di riferimento invece al risparmio finanziario in Liguria la nota di Aggiornamento della Banca d’Italia segnala che: “Nell’ambito del risparmio finanziario, i depositi delle famiglie e delle imprese liguri sono diminuiti: il calo, concentrato nella componente rappresentata dai conti correnti, ha continuato a riflettere la preferenza della clientela verso strumenti che offrono una remunerazione più elevata. I titoli di famiglie e imprese a custodia presso il sistema bancario, valutati ai prezzi di mercato, sono aumentati, in particolare i titoli di Stato e le obbligazioni bancarie.”

L’attuale analisi di contesto deve, in particolare, tener conto, oltre che delle variabili internazionali derivanti dai conflitti in essere e dalle relative conseguenze politiche e socio-economiche, degli impatti derivanti dalle dinamiche inerenti la prosecuzione dell’implementazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e del relativo Piano nazionale per gli investimenti complementari al PNRR (PNC). In tal senso il suddetto Aggiornamento, con particolare riferimento alla spesa per gli appalti e per l’attivazione dei cantieri nell’ambito del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) evidenzia quanto segue: “Secondo i dati dell’Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) e del portale Italia Domani realizzato dal Consiglio dei ministri per il monitoraggio del PNRR, in Liguria ad agosto del 2024 le gare bandite per opere pubbliche finanziate dal Piano erano poco meno di 800, per un valore complessivo di circa 1,4 miliardi di euro, corrispondente al 77 per cento dell’ammontare totale delle gare. Il restante 23 per cento delle procedure si riferisce a forniture di

*beni e servizi. Alla stessa data risultava aggiudicato l'82 per cento del valore delle gare bandite riguardanti opere pubbliche, un dato in linea con quello delle regioni del Nord Ovest e dell'Italia. I tassi di aggiudicazione delle gare sono più elevati per i Comuni (cui è riconducibile circa la metà del numero e dell'importo dei bandi) e più bassi per le Amministrazioni centrali, che solitamente curano la realizzazione di opere più complesse”.*

A tale proposito, una serie di analisi economiche nonché di identificazione e valorizzazione degli asset di sviluppo strategico ligure, sono stati rappresentati nel Rapporto strategico Liguria 2030 - di The European House – Ambrosetti del 2024 che, giunto alla 8<sup>a</sup> edizione, nella sua pubblicazione del luglio 2024 hanno visto il delinearsi di due aree di focalizzazione: *“la visione di sviluppo “Liguria: dal mare alla vita” e il suo stato di avanzamento e lo stato di sviluppo delle infrastrutture fisiche e digitali”.*

Sempre in relazione all'analisi del contesto esterno ed al PNRR, in particolare, si rammenta quanto riportato nel suddetto rapporto in merito alla stima delle risorse del PNRR, attraverso il modello proprietario già utilizzato negli anni precedenti, che verranno veicolate sul territorio ligure entro il 2026, in particolare: *“L'aggiornamento del modello ha portato alla revisione di un valore finale in 7,7 miliardi di euro e delle diverse quote di risorse relative alle 6 Missioni del PNRR alla luce dell'avanzamento del Piano e dell'assegnazione delle risorse. Di questi, il valore più elevato (4,4 miliardi di euro) è confermato essere quello relativo alla Missione 3 “Infrastrutture per una mobilità sostenibile” mentre quello più basso (320 milioni di Euro) si conferma quello della Missione 6 “Salute”. Alla luce dell'aggiornamento del modello, le ricadute del PNRR sul PIL ligure sono stimate in 7,2 miliardi di euro cumulati al 2036 (+ 11,7% rispetto al 2026 in uno scenario counterfactual senza PNRR) “.*

ALFA, in particolare, continuerà ad essere coinvolta-nell'ambito del programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori – GOL, che opera nell'ambito della Missione 5 Componente 1, Riforma 1.1 “Politiche attive del lavoro e formazione” del PNRR, nelle seguenti azioni:

1. Percorso di reinserimento lavorativo - destinatari persone già pronte per il MdL;
2. Percorso di aggiornamento professionale (up-skilling) - destinatari distanti dal MdL ma con competenze spendibili;
3. Percorso di riqualificazione professionale (re-skilling) - destinatari distanti dal MdL con competenze da riqualificare;
4. Percorso di lavoro e inclusione - destinatari distanti dal MdL con bisogni complessi; delle quali ha in carico la gestione operativa, amministrativa ed economico-finanziaria.
5. Ricollocazione collettiva: valutazione delle chances occupazionali sulla base della specifica situazione aziendale di crisi, della professionalità dei lavoratori coinvolti e del contesto territoriale di riferimento per individuare soluzioni idonee all'insieme dei lavoratori stessi.

ALFA ha inoltre definito il Catalogo formativo, fortemente focalizzato sui fabbisogni assunzionali e formativi del territorio regionale e quindi sull'occupabilità delle persone, e ne cura gli aggiornamenti periodici.

Sempre in relazione all'attuazione del PNRR, ALFA svolge, nell'ambito della Missione 5 – Componente 1 – Investimento 3 “Rafforzamento del sistema duale” la gestione operativa, amministrativa ed economico-finanziaria di diverse azioni quali:

- 1) Percorsi duali (I, II, III, IV anno) aggiuntivi all'offerta di leFP duale finanziata con risorse ordinarie, di cui:
  - a) Percorsi di I, II, III e IV anno in apprendistato per il conseguimento della qualifica o del diploma di tecnico leFP;
  - b) Percorsi di IV anno per conseguimento del Diploma di tecnico di leFP in alternanza rafforzata.
  - f) Percorsi di I anno di leFP nel sistema duale;

5) Percorsi duali extra diritto-dovere finalizzati all'acquisizione di una qualificazione di IeFP o IFTS o a singole unità di competenza, che ricomprendono i percorsi, di cui:

- 5) Percorsi di formazione per giovani adulti;
- d) Interventi di contrasto alla dispersione scolastica e formativa;

che hanno l'obiettivo di potenziare il sistema regionale di Istruzione e Formazione Professionale attraverso il ricorso all'apprendistato di primo livello e, più in generale, alla formazione in contesto lavorativo quali strumenti privilegiati per lo sviluppo di competenze professionali e digitali tra i giovani sostenendo, al contempo, l'inserimento o il reinserimento lavorativo. Tali tipologie di azioni sono rivolte, in generale, ad una platea di giovani compresi tra i 15 e i 24 anni.

Il Ministro dell'Interno nel settembre 2024 ha presentato al Parlamento la relazione semestrale sull'attività svolta ed i risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia nel secondo semestre 2023. Nel capitolo riservato alle proiezioni della criminalità organizzata sul territorio nazionale, la DIA sottolinea come nel territorio della Liguria: *"i sodalizi criminali, per lo più di matrice 'ndranghetista, hanno privilegiato, nel tempo, la logica degli affari orientata ad un'infiltrazione silente dell'economia. Nel semestre di riferimento sono stati adottati 2 provvedimenti interdittivi antimafia da parte, rispettivamente, delle Prefetture di Genova e di Savona nei confronti di ditte operanti entrambe nel settore edilizio"*.

Ancora, il Ministero dell'Interno nel maggio del 2024 ha pubblicato la relazione su "I reati corruttivi", a cura del Servizio Analisi Criminale della Direzione Centrale della Polizia Criminale, nella quale sono state *"individuare dodici fattispecie, in relazione alle quali con l'analisi che seguirà si intende valutare l'evoluzione del fenomeno a livello nazionale ed individuare le aree geografiche che risultano maggiormente interessate, analizzando un periodo di tempo ampio, che va dal 2004 al 2023, con dati consolidati e, pertanto, non più soggetti a variazioni."* Una delle prime cose che emerge dall'analisi di questo trend è come, *"Un primo esame della tabella evidenzia come il dato più rilevante sia quello che riguarda l'abuso d'ufficio (art. 323 c.p.), che, dopo aver mantenuto un trend pressoché costante fino al 2020, ha subito una decisa e costante flessione nell'ultimo triennio e con un andamento oscillante anche se, negli ultimi quattro anni, si rileva una graduale flessione per la "corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio" (art. 319 c.p.)"*

In relazione ai reati di cui sopra: *"emerge una prevalente distribuzione del fenomeno nelle regioni meridionali, ma anche una spiccata prevalenza di eventi in alcuni capoluoghi (Milano, Napoli, Palermo e Bari) e, soprattutto, nella città metropolitana di Roma."* Ancora: *"Per avere un riferimento aggiornato sull'incidenza di tale fenomenologia criminale sul territorio si è, quindi, proceduto a rapportare i reati della specie alla popolazione residente. In Italia, nel triennio che va dal 1° gennaio 2021 al 31 dicembre 2023 si ottiene un valore medio nazionale di 8,31 eventi per 100 mila abitanti"*. In tal senso, per quanto riguarda la Liguria il valore si attesta a 5,20, quindi al di sotto della media nazionale (8,31) su una scala che va da un valore minimo di 4,24 ad un massimo di 21,45 come emerge dal suddetto rapporto.

La Relazione annuale 2024 del Presidente dell'Anac alla Camera dei Deputati sull'attività svolta nel 2023, presentata il 14 maggio 2024, ha sviluppato alcuni punti centrali con particolare riferimento, nell'ambito della prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, a:

- *Il supporto ai Responsabili della prevenzione della corruzione e della trasparenza;*
- *la misurazione del rischio corruttivo, l'attività di vigilanza e consultiva;*
- *conflitti di interessi e divieto di pantouflage;*
- *la disciplina dei portatori di interesse;*
- *la valorizzazione del whistleblowing;*

ALFA, in tal senso, è già operativa e sta implementando in base all'evoluzione normativa di riferimento le suddette linee di azione che costituiscono parte del contesto sia esterno sia interno nel quale è chiamata ad operare.

La specificità del contesto esterno è evidenziata infine dagli stakeholders, interlocutori e soggetti destinatari delle attività e dei provvedimenti di ALFA, come già individuati nella "Sottosezione 2.1 Valore Pubblico".

Si evidenzia, infine, che ha continuato ad avere seguito, anche per l'anno 2024, l'iniziativa promossa dal RPCT di Regione Liguria, già dal 2022, intesa a favorire una maggiore sinergia e collaborazione tra i responsabili della prevenzione della corruzione e trasparenza degli enti pubblici e delle società partecipate che appartengono all'ambito regionale. L'implementazione di una "Rete" dei RPCT rappresenta una misura utile sia per garantire una migliore applicazione delle norme, sia per mettere a fattor comune esperienze e modelli applicativi ed è stata inserita, data la sua importanza strategica, tra gli obiettivi strategici regionali citati. La "Rete" supporta i partecipanti nell'approfondimento della disciplina e nell'individuazione degli obblighi e degli adempimenti in materia di anticorruzione e trasparenza – in particolare affrontandone i profili problematici e le criticità di concreta applicazione – e, conseguentemente, nell'individuazione degli strumenti e delle soluzioni più adeguate. Ciò soprattutto attraverso la condivisione reciproca delle migliori esperienze e delle misure già positivamente sperimentate e l'eventuale cooperazione nel predisporre percorsi formativi comuni (o comunque nel fruire reciprocamente di quelli individualmente elaborati).

### 2.4.3 Contesto interno

L'analisi del contesto interno avviene in coerenza a quanto previsto dalle "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi All. 1 del PNA 2019 e a quanto ribadito nel PNA 2022, ricorrendo, anche a dati già rilevati nella Sezione 3 "Organizzazione e Capitale Umano" del presente PIAO con riferimento a:

- Sottosez. 3.1 Struttura organizzativa - Macrostruttura
  - Sottosez. 3.2 Organizzazione Lavoro Agile
  - Sottosez. 3.3 Piano Triennale dei Fabbisogni di personale (e formazione)
- o in documenti già predisposti e pubblicati seppur con altre finalità.

L'analisi del contesto è propedeutica alla mappatura dei processi che deve individuarli ed analizzarli con lo scopo di evidenziare zone di criticità o potenziali rischi corruttivi.

In particolare i soggetti coinvolti nell'attività di mappatura dei processi e che con varie responsabilità concorrono alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza sono:

**Il Direttore Generale** che, nominato dalla Giunta Regionale ai sensi della L.R. 30/2016, art.7:

- adotta tutti gli atti di indirizzo di carattere generale che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza;
- nomina il RPCT
- attua le necessarie modifiche organizzative per assicurare al RPCT funzioni e poteri idonei allo svolgimento del ruolo con autonomia ed effettività;
- approva il Codice di Comportamento dei dipendenti di ALFA.

**Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT):**

- elabora annualmente la Sottosezione 2.4 "Rischi Corruttivi e Trasparenza", ne propone l'aggiornamento, ne verifica l'efficace attuazione e l'idoneità e ne cura altresì la diffusione;
- raccoglie, valuta ed esamina le informazioni pervenute dai referenti e/o dai soggetti interni ed esterni coinvolti nelle politiche anticorruzione al fine della corretta applicazione delle misure contenute Sottosezione 2.4 "Rischi Corruttivi e Trasparenza";
- individua, previa proposta dei dirigenti competenti, il personale da sottoporre a formazione e/o aggiornamento sui temi dell'etica e della legalità;
- segnala al Direttore e al O.I.V. le eventuali disfunzioni inerenti l'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e indica agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure;
- supporta i responsabili dei Servizi/Uffici affinché vengano rispettate le norme in materia di inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi;
- cura la diffusione della conoscenza del codice di comportamento dei dipendenti nell'Agenzia e il monitoraggio annuale sulla sua attuazione, in raccordo con l'ufficio procedimenti disciplinari;
- svolge attività di monitoraggio sull'adempimento da parte dell'Agenzia degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente;
- pubblica sul sito istituzionale, entro i termini stabiliti dall'Anac ogni anno, una relazione recante i risultati dell'attività relativa all'anno precedente e la trasmette al Direttore Generale e al Nucleo

Indipendente di Valutazione;

- supporta i responsabili dei Servizi/Uffici nella regolare attuazione dell'Accesso Civico e riesamina i casi di diniego totale o parziale o di mancata risposta.

Ai sensi dell'articolo 1, comma 7, della legge n. 190/2012, è stato nominato responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, con Decreto del Direttore Generale n. 870 del 03/05/2021, la Dott.ssa Chiarenza Marina, funzionario cat. D responsabile incaricata di E.Q. per il Servizio Formazione della sede di Savona. Al fine di agevolare la comunicazione interna all'Agenzia e l'attuazione delle attività previste dal Sottosezione 2.4 "Rischi Corruttivi e Trasparenza" è assicurato un supporto al RPCT nell'ambito della sede ALFA di Savona, non essendo possibile dedicare risorse esclusive all'Ufficio Anticorruzione, Trasparenza, pur previsto nella struttura organizzativa dell'Ente.

A fronte dei compiti che la legge attribuisce al RPCT sono previste responsabilità in caso di inadempimento, in particolare all'art. 1, comma 8, e all'art. 1, comma 12, nonché dell'art.1 comma 14 della L.n. 190/2012.

#### **I Dirigenti:**

- svolgono attività informativa nei confronti del RPCT e del Direttore Generale per la definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e ne controllano il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti;
- contribuiscono al processo di elaborazione della Sottosezione 2.4 "Rischi Corruttivi e Trasparenza" e di individuazione, valutazione e gestione del rischio corruttivo, partecipando all'elaborazione della mappatura dei processi, all'individuazione dei rischi e delle relative misure di mitigazione, formulando anche proposte volte alla prevenzione del rischio;
- vigilano sull'osservanza del Codice di comportamento e sul rispetto delle norme in materia d'incompatibilità, inconfiribilità, conflitto di interessi, cumulo di impieghi e di incarichi di lavoro da parte dei propri collaboratori ed avviano, in caso di illecito, il procedimento disciplinare;
- osservano e vigilano sull'osservanza, da parte del personale della rispettiva struttura, delle misure contenute nella Sottosezione 2.4 "Rischi Corruttivi e Trasparenza";
- monitorano i rapporti tra l'Agenzia e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere;
- vigilano, per quanto di competenza, che i referenti e responsabili della pubblicazione, come individuati dal presente Piano, raccolgano, elaborino, pubblichino e aggiornino i dati nella sezione "Amministrazione Trasparente" sul sito internet di ALFA;
- individuano i responsabili incaricati di E.Q. per posizioni di responsabilità di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa o di posizione di responsabilità con contenuti di alta professionalità per fornire collaborazione e supporto operativo per l'attuazione delle misure di prevenzione di cui alla presente Sottosezione 2.4 "Rischi Corruttivi e Trasparenza".

I dirigenti rispondono della mancata attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, ove il RPCT dimostri di avere effettuato le dovute comunicazioni agli uffici e di avere vigilato sull'osservanza della Sottosezione 2.4 "Rischi Corruttivi e Trasparenza".

#### **Nucleo Indipendente di Valutazione – O.I.V.:**

Con Deliberazione di Giunta regionale n. 1113 del 18/11/2022 avente ad oggetto: "NUCLEO DI VALUTAZIONE DELLA REGIONE LIGURIA (STRUTTURE DELLA GIUNTA REGIONALE E DELLE AGENZIE REGIONALI IN LIGURIA, ALFA, ALISEO e ARPAL) PER IL TRIENNIO 2023-2025. APPROVAZIONE NUOVO REGOLAMENTO DI FUNZIONAMENTO E AVVIO PROCEDIMENTO DI COSTITUZIONE. PRENOTAZIONE RISORSE €. 68.515,20." è stata approvata la procedura per individuare i membri del O.I.V. nonché il regolamento di funzionamento del Nucleo di valutazione della Regione Liguria e delle suddette Agenzie regionali; successivamente con Deliberazione di Giunta regionale n. 1325 del 22/12/2022 "NOMINA NUCLEO DI VALUTAZIONE DELLA REGIONE LIGURIA (STRUTTURE DELLA GIUNTA REGIONALE e AGENZIE IN LIGURIA, ALFA, ALISEO e ARPAL) PER IL TRIENNIO 2023-2025. PRENOTAZIONE RISORSE PER €. 68.515,20." si è provveduto a nominare i componenti del Nucleo di Valutazione della performance delle strutture della Giunta Regionale e Agenzie In Liguria, ALFA,

ALISEO e ARPAL per il triennio 2023-2025.

Il Nucleo Indipendente di Valutazione-O.I.V.:

- esprime parere obbligatorio sul codice di comportamento adottato dall'Agenzia (art. 54, comma 5, d.lgs. n. 165/2001);
- verifica che la Sottosezione 2.4 "Rischi Corruttivi e Trasparenza" siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza;
- propone, nell'ambito delle "Performance", specifici obiettivi e indicatori, a tutti i livelli organizzativi, collegati alle strategie e misure di prevenzione della corruzione;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.

**I Referenti:**

- sono individuati in ogni Settore di ALFA per svolgere attività informativa nei confronti dei responsabili e degli altri dipendenti, affinché questi abbiano elementi e riscontri per la formazione e il monitoraggio del Sottosezione 2.4 "Rischi Corruttivi e Trasparenza" e sull'attuazione delle misure;
- sono indicati dai Dirigenti dei settori, affinché il RPCT si rapporti direttamente con gli stessi, anche tramite incontri collegiali o iniziative formative/informative, eventualmente allargati ai responsabili, in capo ai quali comunque permane il compito di attuare le misure di prevenzione e di pubblicazione dei dati.

**L'Ufficio Procedimenti Disciplinari (Servizio Personale), oltre alle funzioni disciplinari previste dal d.lgs. n. 165/2001:**

- collabora con il RPCT agli eventuali aggiornamenti del Codice di comportamento del personale di ALFA;
- raccoglie ed esamina le segnalazioni di violazione del Codice di comportamento del personale di ALFA, vigilando e monitorandone annualmente l'attuazione in raccordo con il RPCT.

**I Dipendenti, i collaboratori e i titolari di contratti per lavori, servizi e forniture:**

- osservano le misure contenute nella Sottosezione 2.4 "Rischi Corruttivi e Trasparenza" la cui violazione, ai sensi dell'art. 1, comma 14 della Legge 190/2012, costituisce illecito disciplinare;
- osservano le disposizioni del Codice di comportamento del personale di ALFA;
- segnalare casi di personale conflitto di interessi (art.6 e 7 del Codice di comportamento del personale di ALFA);
- segnalano eventuali comportamenti illeciti attraverso l'apposita piattaforma "Whistleblowing"  
Le misure di prevenzione e contrasto alla corruzione adottate nelle singole amministrazioni e trasfuse nel Sottosezione 2.4 "Rischi Corruttivi e Trasparenza" devono essere rispettate da tutti i dipendenti e, dunque, sia dal personale che dagli apicali, "la violazione delle misure di prevenzione previste dal piano costituisce illecito disciplinare" (art. 1, comma 14, l. n. 190/2012).

**Il Responsabile inserimento e aggiornamento degli elementi identificativi della stazione appaltante (RASA):**

- giusta nomina con Decreto del Direttore Generale n. 79 del 15/01/2018, relativamente agli adempimenti in materia di anagrafe unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA), è la Dirigente Settore Risorse Umane, Contratti e Affari Giuridici

**Il Responsabile della protezione dei dati (RDP/DPO):**

- in applicazione del Regolamento UE 2016/679 e del d.lgs. 10 agosto 2018, n. 101, che adegua il Codice in materia di protezione dei dati personali, con Decreto n. 2581 del 13/12/2021 e s.m.i è stata individuata la società Liguria Digitale s.p.a., con Decreto n. 313 del 06/02/2023 è stato rinnovato l'affidamento fino al 31/12/2025 alla stessa società.

**I portatori di interesse, gli stakeholders e più in generale i cittadini e gli utenti:**

- interagiscono con ALFA;
- sono destinatari a vario titolo dei provvedimenti ed atti di competenza di ALFA;

- possono contribuire al processo di formazione e valutazione del PTPCT, formulando richieste, suggerimenti e proposte.

Nel corso del 2024 è proseguita l'attività di confronto e condivisione con i vari responsabili dei servizi/uffici, con particolare attenzione alle attività legate all'utilizzo dei Fondi PNRR assegnati o delegati all'Agenzia alla luce delle indicazioni contenute nel PNA 2022 e in stretto rapporto con i settori di riferimento di Regione Liguria.

#### 2.4.4 Aree di rischio

Di seguito sono elencate le Aree di rischio individuate in base alle "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi" – Allegato 1 al PNA 2019:

- a) acquisizione e gestione del personale;
  - b) contratti pubblici;
  - c) provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
  - d) provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
  - e) gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
  - f) controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
  - g) incarichi e nomine;
  - h) affari legali e contenzioso.
- E' inoltre individuata la seguente area di rischio specifica inerente l'attività svolta da ALFA:
- i) politiche formative.
  - l) orientamento

Alle aree di rischio generali e specifiche, come sopra individuate, corrispondono i seguenti processi, in cui sono comprese le relative attività.

##### 2.4.4.1 Aree Generali

#### **A) AREA "ACQUISIZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE"**

1. Reclutamento del personale
  - 1.1 Indizione di procedure concorsuali o di selezione
  - 1.2 Costituzione di commissione esaminatrice
  - 1.3 Espletamento delle procedure concorsuali o di selezione
2. Progressioni di carriera
  - 2.1 Progressioni economiche o di carriera
3. Conferimento di incarichi di collaborazione
  - 3.1 Conferimento di incarichi individuali, con contratti di lavoro autonomo, di natura occasionale o coordinata e continuativa, per prestazioni d'opera.

#### **B) AREA "CONTRATTI PUBBLICI"**

1. Predisposizione del bando
  - 1.1 Definizione dell'oggetto di affidamento
  - 1.2 Individuazione dello strumento/istituto dell'affidamento
  - 1.3 Requisiti di qualificazione
  - 1.4 Requisiti di aggiudicazione
  - 1.5 Redazione del cronoprogramma
2. Espletamento gara d'appalto
  - 2.1 Valutazione delle offerte

2.2 Verifica dell'eventuale anomalia delle offerte

2.3 Revoca del bando

3. Altre procedure di affidamento

3.1 Procedure negoziate

3.2 Affidamenti diretti

4. Esecuzione del contratto

4.1 Varianti in corso di esecuzione del contratto

4.2 Subappalto

4.3 Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali

5. Liquidazione fatture

5.1 Liquidazione per il pagamento di forniture di beni, servizi e lavori.

### **C) AREA “PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI PRIVI DI EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO”**

1. Accredimento organismi formativi e servizi per il lavoro

1.1 Istruttoria documentale

1.2 Audit

1.3 Valutazione

2. Registro regionale assistenti familiari e baby sitter

2.1 Istruttoria documentale

2.2 Valutazione

3. Erogazione del servizio di Individuazione, Validazione e Certificazione (IVC) delle competenze (rapporto con i destinatari)

3.1 Preistruttoria documentale in qualità di ente Titolare

3.2 Attività di certificazione in qualità di Ente Titolare (Valutazione ai fini della Certificazione)

3.3 Gestione processo sia come Ente Titolare sia come Ente Titolare (Valutazione ai fini della Validazione e della Certificazione, ad es. nei riguardi degli Operatori dei Servizi per il Lavoro)

4. Gestione del sistema di Individuazione, Validazione e Certificazione (IVC) delle competenze (rapporto con enti e operatori)

4.1 Governance del sistema costituito da enti titolati e operatori per Individuazione, Validazione e Certificazione (IVC) delle competenze.

### **D) AREA “PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI CON EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO”**

1. Concessione ed erogazione di benefici e contributi a soggetti diversi

1.1 Erogazioni contributi ad associazioni del terzo settore, a soggetti privati e ad enti diversi.

### **E) AREA “GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO”**

1. Liquidazioni e pagamenti

1.1 Liquidazioni

1.2 Pagamenti

2. Gestione dell'economato

1.1 Utilizzo della cassa economale.

#### **F) AREA “CONTROLLI, VERIFICHE, ISPEZIONI E SANZIONI”**

Tali processi sono già contenuti nelle Aree C e I.

#### **G) AREA “INCARICHI E NOMINE”**

Gli incarichi sono già trattati nell'area A.

#### **H) AREA “AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO”**

1. Incarichi legali

1.1 Appalti e conferimento di incarichi a professionisti e studi legali

1.2 Verifica dei requisiti del soggetto incaricato

1.3 Consulenza e assistenza.

##### 2.4.4.2 Aree Specifiche

#### **I) AREA “POLITICHE FORMATIVE”**

1. Affidamento e finanziamento percorsi formativi

1.1 Predisposizione avviso

1.2 Nomina nucleo valutazione

1.3 Valutazione progetti presentati

2. Gestione percorsi formativi

2.1 Acquisizione atto regolatore dei rapporti con il soggetto attuatore

2.2 Pagamenti ai soggetti attuatori

3. Controllo percorsi formativi

3.1 Verifica delle certificazioni di spesa e dei rendiconti finali dei percorsi formativi

3.2 Ispezioni presso soggetti attuatori dei percorsi.

4. Controllo interventi finanziati con il PNRR

4.1 Verifica degli avanzamenti di spesa e degli interventi finanziati con PNRR

#### **L) AREA “ORIENTAMENTO”**

1. Individuazione di soggetti terzi rappresentativi in percorsi di orientamento

1.1 Predisposizione avviso di manifestazione d'interesse

1.2 Valutazione autocandidature di collaborazione

##### 2.4.4.3 Identificazione dei rischi

L'identificazione del rischio ha l'obiettivo di individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo. La fase di identificazione del rischio avviene con l'individuazione:

a) dell'evento rischioso (scopo corruttivo);

b) del comportamento (modalità di azione) finalizzato ad ottenere lo scopo corruttivo;

c) del fattore abilitante (problematica organizzativa e/o procedurale) che favorisce il comportamento corruttivo.

Di seguito le tabelle che contengono il registro degli eventi rischiosi e dei comportamenti corruttivi suddivisi per ogni area di rischio e la tabella dei fattori abilitanti agli eventi corruttivi.

## REGISTRO DEGLI EVENTI RISCHIOSI E DEI COMPORAMENTI

<b>AREA DI RISCHIO</b>	<b>A. Acquisizione e progressione del personale.</b>
<b>EVENTI RISCHIOSI</b>	A. Assunzione e reclutamento di candidati particolari e/o non in possesso dei titoli e requisiti richiesti B. Assunzione di personale in carenza di programmazione dei fabbisogni. C. Attribuzione di progressioni economiche e di carriera a soggetti non aventi diritto.
<b>COMPORAMENTI</b>	1.1 Valutazione distorta del fabbisogno del personale, dei curricula o dei titoli. 1.2 Mancanza di trasparenza e di precise regole procedurali nella programmazione dei fabbisogni del personale. 1.3 Previsioni di requisiti di accesso “personalizzati” ed insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire. 1.4 Irregolare composizione della commissione di concorso. 1.5 Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione, quali, a titolo esemplificativo, la cogenza della regola dell'anonimato nel caso di prova scritta, la predeterminazione dei criteri di valutazione delle prove, l'alterazione del colloquio di selezione. 1.6 Alterazione della attestazione e delle verifiche che attestano il possesso dei requisiti. 1.7 Insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti nelle procedure di mobilità. 1.8 Conflitto di interessi dei componenti la commissione e dei responsabili dei procedimenti e/o dirigenti/direttori responsabili della procedura.
<b>AREA DI RISCHIO</b>	<b>B. Contratti pubblici. FASE DI SELEZIONE (ESPLETAMENTO GARA D'APPALTO E ALTRE PROCEDURE DI AFFIDAMENTO)</b>
<b>EVENTI RISCHIOSI</b>	C. Gestione e conduzione della fase di selezione dell'affidamento al fine di premiare interessi/soggetti particolari.
<b>COMPORAMENTI</b>	2.15 Mancato rispetto dei criteri indicati nel disciplinare di gara cui la commissione giudicatrice deve attenersi per decidere i punteggi da assegnare all'offerta, con particolare riferimento alla valutazione degli elaborati progettuali. 2.16 Mancato rispetto dei criteri di individuazione e di verifica delle offerte anormalmente basse, anche sotto il profilo procedurale. 2.17 Abuso del provvedimento di revoca del bando al fine di bloccare una gara il cui risultato si sia rivelato diverso da quello atteso o di concedere un indennizzo all'aggiudicatario. 2.18 Rischio di distorsioni del mercato per effetto del ricorso a procedure negoziate al di fuori dei limiti di legge. 2.19 Mancata o distorta applicazione del criterio della rotazione. 2.20 Abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa, compreso il mancato ricorso al mercato elettronico (Consip/Mepa) e mancato rispetto del principio di rotazione. 2.21 Assenza di pubblicità del bando e dell'ulteriore documentazione rilevante. 2.22 Immotivata concessione di proroghe rispetto al termine previsto dal bando. 2.23 Mancato rispetto delle disposizioni che regolano la nomina della commissione (ad esempio, la formalizzazione della nomina prima della scadenza del termine di presentazione delle offerte o la nomina di commissari esterni senza previa adeguata verifica dell'assenza di professionalità interne o l'omessa verifica dell'assenza di cause di conflitto di interessi o incompatibilità).
<b>AREA DI RISCHIO</b>	<b>B. Contratti pubblici. FASE DI STIPULAZIONE CONTRATTO E ESECUZIONE DEL CONTRATTO</b>
<b>EVENTI RISCHIOSI</b>	D. Gestione e conduzione della fase di stipulazione del contratto al fine di favorire

	<p>l'aggiudicatario</p> <p>E. Svolgimento della fase di esecuzione del contratto al fine di favorire l'affidatario/ fornitore (anche tramite la mancata applicazione di penali o risoluzione del contratto)</p> <p>F. Qualificazione dell'attività come subappalto in violazione delle disposizioni e dei limiti di legge</p> <p>G. Incontrollata lievitazione dei costi</p>
<b>COMPORAMENTI</b>	<p>2.33 Ammissioni di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o per conseguire extra guadagni.</p> <p>2.34 Rilascio di autorizzazione al subappalto al di fuori delle norme e dei limiti consentiti, mancata verifica di cause ostative, con rischio che soggetti terzi non qualificati siano esecutori materiali in tutto o in parte di un appalto pubblico.</p> <p>2.35 Condizionamenti nelle decisioni assunte all'esito delle procedure di accordo bonario.</p> <p>2.36 Alterazione o omissione dei controlli e delle verifiche; Alterazione dei contenuti delle verifiche.</p> <p>2.37 Possibile violazione delle regole poste a tutela della trasparenza della procedura.</p> <p>2.38 Presenza di denunce/ricorsi da parte dei concorrenti ovvero dell'aggiudicatario che evidenzino una palese violazione di legge da parte dell'amministrazione.</p> <p>2.39 Immotivato ritardo nella formalizzazione del provvedimento di aggiudicazione definitiva e/o nella stipula del contratto, che possono indurre l'aggiudicatario a sciogliersi da ogni vincolo o recedere dal contratto.</p> <p>2.40 Mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato di avanzamento lavori rispetto al cronoprogramma.</p> <p>2.41 Mancato assolvimento degli obblighi di comunicazione all'ANAC delle varianti.</p> <p>2.42 Assenza del Piano di Sicurezza e coordinamento.</p> <p>2.43 Ammissione di riserve oltre l'importo consentito dalla legge.</p> <p>2.44 Assenza di adeguata istruttoria che preceda la revisione del prezzo.</p>
<b>AREA DI RISCHIO</b>	<b>B. Contratti pubblici. FASE DI LIQUIDAZIONE E RENDICONTAZIONE</b>
<b>EVENTI RISCHIOSI</b>	H. Gestione della fase di rendicontazione al fine di favorire l'affidatario/ fornitore, anche mediante l'effettuazione di pagamenti ingiustificati e il rilascio di certificato di regolare esecuzione/collaudato in assenza dei requisiti
<b>COMPORAMENTI</b>	<p>2.45 Mancata verifica sulla qualità e quantità delle prestazioni dovute.</p> <p>2.46 Mancato rispetto degli obblighi di tracciabilità dei pagamenti.</p> <p>2.47 Mancata acquisizione del CIG o dello smart CIG in relazione al lotto o all'affidamento specifico ovvero la sua mancata indicazione negli strumenti di pagamento.</p> <p>2.48 Alterazioni o omissioni di attività di controllo.</p> <p>2.49 Attribuzione dell'incarico di collaudo a soggetti compiacenti.</p> <p>2.50 Mancata denuncia di difformità e vizi dell'opera.</p> <p>2.51 Incompletezza della documentazione inviata dal RP o, viceversa, il mancato invio di informazioni al RP (verbali di visita; informazioni in merito alle cause del protrarsi dei tempi previsti per il collaudo).</p> <p>2.52 Emissione di un certificato di regolare esecuzione relativo a prestazioni non effettivamente eseguite.</p> <p>2.53 Possibile rischio di falsa dichiarazione di collaudo finalizzata a favorire/penalizzare il fornitore.</p>
<b>AREA DI RISCHIO</b>	<b>B. Contratti pubblici. AFFIDAMENTI IN HOUSE</b>
<b>EVENTI RISCHIOSI</b>	I. Scelta dei fornitori di beni e servizi in violazione di norme o procedure
<b>COMPORAMENTI</b>	2.54 Inosservanza delle regole procedurali che consentono il ricorso all'in house providing.

	2.55 Mancata verifica della congruità dei costi e della qualità afferente alla prestazione.
--	---

AREA DI RISCHIO	C. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario
EVENTI RISCHIOSI	A. Rilascio di autorizzazioni e concessioni a soggetti non legittimati e/o privi dei requisiti richiesti.
COMPORAMENTI	3.1 Abuso e/o eccesso di discrezionalità nell'adozione di provvedimenti nella fissazione di requisiti o particolari criteri. 3.2 Mancanza dei requisiti o irregolarità delle istanze/documenti presentati dai soggetti richiedenti. 3.3 Abuso nel rilascio di autorizzazioni in ambiti in cui il pubblico ufficio ha funzioni esclusive o preminenti di controllo. 3.4 Favoritismi, anche su pressione esterna, nei confronti di individui, associazioni, organizzazioni, enti o gruppi di interesse al fine dell'ottenimento del provvedimento autorizzatorio o analoghi. 3.5 Falsità e/o mancata verifica della documentazione alla base dei provvedimenti. 3.6 False certificazioni e sottoscrizioni relazioni e report attestando falsamente di aver compiuto accertamenti. 3.7 Mancata trasparenza e regolamentazione poco chiara. 3.8 Omissione di comunicazione; comunicazioni lacunose; ritardi di comunicazione. 3.9 Conflitto di interesse. 3.10 Inosservanza dei tempi di conclusione del procedimento.

AREA DI RISCHIO	D. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.
EVENTI RISCHIOSI	A. Rilascio di autorizzazioni e/o assegnazione di contributi a soggetti non legittimati o senza finalità di interesse pubblico e/o privi dei requisiti richiesti. B. Distrazione, errata ripartizione o concessione indebita di risorse o fondi.
COMPORAMENTI	4.1 Approvazione bando per erogazione contributi con criteri "personalizzati". 4.2 Distorsione del processo, interferenze e inosservanza delle regole procedurali. 4.3 Eccessiva discrezionalità nella previsione dei criteri finalizzati all'erogazione di contributi. 4.4 Falsità e/o mancata verifica della documentazione e/o requisiti alla base dei provvedimenti. 4.5 Sottoscrizione di relazioni, report, certificati attestando falsamente di aver compiuto accertamenti. 4.6 Mancata trasparenza e regolamentazione poco chiara. 4.7 Conflitto di interesse. 4.8 Inosservanza dei tempi di conclusione del procedimento.

AREA DI RISCHIO	E. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio.
EVENTI RISCHIOSI	A. Autorizzazione di pagamenti o erogazione di somme in violazione di norme o procedure e/o a soggetti non legittimati.
COMPORAMENTI	5.1 Inosservanza delle regole procedurali. 5.2 Alterazione delle procedure di liquidazione e di pagamento.

AREA DI RISCHIO	<b>E. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio - ECONOMATO</b>
<b>EVENTI RISCHIOSI</b>	B. Scelta dei fornitori di beni e servizi in violazione di norme e procedure. C Pagamenti o erogazione di somme a soggetti non legittimati o in violazione di norme o procedure. D Utilizzo improprio della cassa economale, distrazione di somme a fini privati.
<b>COMPORAMENTI</b>	5.6 Eccessiva discrezionalità nella scelta degli operatori economici. 5.7 Ritardo o accelerazione ingiustificata nella liquidazione dei pagamenti. 5.8 Uso improprio o distorto della discrezionalità nella reiterazione di piccoli affidamenti aventi il medesimo oggetto ovvero nella reiterazione della scelta dei medesimi operatori economici. 5.9 Uso improprio della cassa contante per acquisti discrezionali non giustificati da motivate richieste e/o necessità oggettive. 5.10 Distrazione di somme per uso privato. 5.11 Alterazione dei documenti giustificativi di spese o rimborsi.

AREA DI RISCHIO	<b>F. Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni I processi sono trattati nelle Aree C e I</b>
<b>EVENTI RISCHIOSI</b>	A. Omissione/alterazione di controlli per nascondere illeciti
<b>COMPORAMENTI</b>	6.1 Inosservanza delle regole procedurali: irregolare documentazione e/o dichiarazioni non veritiere. 6.2 Sottoscrizione di relazioni, report, certificati attestando falsamente di aver compiuto accertamenti. 6.3 Mancata standardizzazione dell'attività di vigilanza, controllo ed ispezione. 6.4 Omissioni e/o esercizio di discrezionalità e/o parzialità nello svolgimento di tali attività. 6.5 Interpretazione disomogenea delle norme di riferimento. 6.6 Conflitto di interesse.

AREA DI RISCHIO	<b>G. Incarichi e nomine I processi sono trattati nell'Area A</b>
<b>EVENTI RISCHIOSI</b>	A. Nomine e/o attribuzione di incarichi a soggetti privi dei requisiti e delle professionalità necessari per lo svolgimento dell'incarico B. Attribuzione di consulenze inutili o irragionevoli o ad personam.
<b>COMPORAMENTI</b>	7.1 Mancata verifica del possesso dei titoli e/o delle condizioni di inconferibilità o incompatibilità. 7.2 Interferenze e pressioni nelle procedure di selezione. 7.3 Definizione arbitraria del fabbisogno, dei profili mancanti e del valore economico della posizione da ricoprire. 7.4 Alterazione o mancanza della documentazione che attesti il possesso dei requisiti. 7.5 Inosservanza delle regole procedurali. 7.6 Mancanza di trasparenza e tempestività nella pubblicazione degli atti.

AREA DI RISCHIO	<b>H. Affari legali e contenzioso</b>
<b>EVENTI RISCHIOSI</b>	A. Attribuzione arbitraria dell'incarico a soggetti privi della necessaria professionalità.
<b>COMPORAMENTI</b>	8.1 Mancato rispetto delle indicazioni delle Linee guida Anac n.12 sui servizi legali. 8.2 Cumulo di ripetuti incarichi o incarichi di rilevante valore per i quali non vengano attivate procedure comparative. 8.3 Mancata verifica dei requisiti necessari per l'incarico. 8.4 Attribuzione dell'incarico a soggetti privi della necessaria professionalità. 8.5 Attribuzione dell'incarico a soggetti in conflitto di interesse.

AREA DI RISCHIO	I. Politiche formative
<b>EVENTI RISCHIOSI</b>	A. Erogazione e accesso ai contributi a soggetti privi dei requisiti B. Programmazione e/o gestione discrezionale dei fondi volta a favorire interessi particolari.
<b>COMPORAMENTI</b>	9.1 Scarsa evidenza nel bando dei criteri di selezione dei progetti. 9.2 Distorsione, interferenza e/o eccesso di discrezionalità del processo di programmazione e gestione fondi; definizione di requisiti e criteri “personalizzati”. 9.3 Conflitto di interessi dei componenti del nucleo di valutazione rispetto ai proponenti dei progetti. 9.4 Disomogeneità delle valutazioni dei progetti presentati per favorire determinati soggetti 9.5 Inosservanza delle regole procedurali: accettazione di irregolare documentazione o dichiarazioni non veritiere. 9.6 Mancata o parziale verifica dei requisiti abilitanti alla sottoscrizione dell’atto regolatore dei rapporti con il soggetto attuatore. 9.7 Liquidazioni prive della necessaria documentazione e/o relative ad attività svolte non regolarmente 9.8 Riconoscimento di spese non ammissibili. 9.9 Mancata segnalazione di irregolarità. 9.10 presentazione di documentazione irregolare agli audit esterni delle Autorità di Audit, Certificazione, Gestione del FSE+ e Gestione PNRR

AREA DI RISCHIO	L. ORIENTAMENTO
<b>EVENTI RISCHIOSI</b>	A. Individuazione di soggetti terzi rappresentativi del mondo dell’impresa/ professioni in percorsi di orientamento
<b>COMPORAMENTI</b>	10.1 Scarsa evidenza nell’avviso di manifestazione d’interesse dei criteri di accoglimento delle manifestazioni di interesse 10.2 Distorsione, interferenza e/o eccesso di discrezionalità nel processo di valutazione dell’ammissibilità. 10.3 Conflitto di interessi dei soggetti deputati alla valutazione di ammissibilità 10.4 Disomogeneità delle valutazioni delle manifestazioni d’interesse pervenute per favorire determinati soggetti

#### **FATTORI ABILITANTI EVENTI CORRUTTIVI**

##### A. Mancanza/insufficienza:

1. definizione dei processi e responsabilità
2. trasparenza
3. accountability (rendere conto)
4. controlli
5. competenze/formazione degli operatori
6. risorse
7. informazioni
8. informatizzazione
9. regolamentazione
10. diffusione della cultura della legalità
11. distinzione tra politica e amministrazione
12. chiarezza normativa o della disciplina amministrativa del processo

**B. Monopolio:**

1. informazioni
2. potere/responsabilità
3. conoscenze/competenze

**C. Eccesso:**

1. regole (anche in termini di complessità, contraddittorietà e/o eccessivi oneri burocratici)
2. discrezionalità

#### 2.4.5 Valutazione del rischio

Per ciascuno dei processi delle aree di cui sopra, a partire dalle relative attività con i connessi eventi e comportamenti rischiosi, sono stati individuati, con l'apporto di tutti i Settori e Servizi di ALFA interessati, i livelli di rischio potenziale, procedendo ad una riconsiderazione complessiva degli stessi attraverso un modello di ponderazione basato sulle "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi"- Allegato n. 1 al PNA 2019, peraltro richiamato dal PNA 2022 e ss.mm.ii., che suggerisce di adottare un approccio di tipo qualitativo, tale per cui i criteri per la valutazione dell'esposizione al rischio di eventi corruttivi possono essere tradotti operativamente in indicatori di rischio in grado di fornire il livello di esposizione al rischio del processo o delle sue attività componenti.

Per ogni attività oggetto di analisi, si era proceduto, già nei Piani precedenti, alla misurazione di ognuno degli indicatori illustrati nella seguente tabella.

Per la misurazione è stata applicata una scala ordinale (alto, medio, basso); con tale metodologia per ciascuna attività si è pervenuto ad una valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio del processo.

E' opportuno precisare che, nel condurre questa valutazione, ove per una data attività siano emersi indicatori con un diverso livello di rischio, si è generalmente fatto riferimento al valore più alto nella stima del livello del rischio, salvo che lo stesso non sia emerso episodicamente; analogamente, per i processi composti da più attività, si è fatto generalmente riferimento alle attività con valore più alto per la stima dell'esposizione complessiva del livello di rischio del processo, in modo da evitare pesature tendenti alla sottovalutazione del rischio stesso.

**Tabella degli indicatori di stima del livello di rischio**

ID	Denominazione	Descrizione	Scala valutazione (alta/media/bassa)
1	livello di interesse interno e/o esterno	Il rischio si incrementa in base a quale sia il rilievo degli interessi e dei benefici (economici o meno) che riguardano i destinatari nell'ambito del processo.	<p><b>Alta</b> Comporta l'attribuzione di notevoli vantaggi oppure svantaggi a soggetti esterni/interni</p> <p><b>Media</b> Comporta l'attribuzione di vantaggi oppure svantaggi abbastanza rilevanti a soggetti esterni/interni</p>

			<p><b>Bassa</b>          Comporta l'attribuzione di vantaggi oppure svantaggi limitati a soggetti esterni/interni</p>
2	grado di discrezionalità del decisore interno alla PA	Il rischio si incrementa al crescere della discrezionalità nel processo decisionale.	<p><b>Alta</b>          Il processo decisionale è altamente discrezionale</p> <p><b>Media</b>          Il processo decisionale è parzialmente vincolato dalla legge e/o da atti amministrativi</p> <p><b>Bassa</b>          Il processo decisionale è del tutto vincolato</p>
3	livello organizzativo del decisore che esercita discrezionalità	Il rischio si incrementa al crescere del livello gerarchico coinvolto nelle fasi del processo nelle quali si esercita discrezionalità, in quanto si riduce la possibilità di revisione/rivalutazione da parte di altro responsabile sovraordinato	<p><b>Alta</b>          Nell'ambito di una o più fasi del processo si esercita discrezionalità a livello di direttore generale/dirigente</p> <p><b>Media</b>          Nell'ambito di una o più fasi del processo si esercita discrezionalità a livello di dirigente/ funzionario</p> <p><b>Bassa</b>          Nell'ambito di una o più fasi del processo si esercita discrezionalità a livello di collaboratore/ addetto</p>
4	specializzazione del processo	Il rischio si incrementa al crescere del livello di conoscenze specialistiche e/o tecniche che si devono possedere, in quanto aumenta la difficoltà di palesarsi o di verificare comportamenti contrari al corretto perseguimento dell'interesse pubblico.	<p><b>Alta</b>          È necessario il possesso di elevate conoscenze specialistiche e/o tecniche in una o più fasi del processo</p> <p><b>Media</b>          È necessario il possesso di adeguate conoscenze specialistiche e/o tecniche in una o più fasi del processo</p> <p><b>Bassa</b>          In tutte le fasi del processo è sufficiente il possesso di limitate conoscenze specialistiche e/o tecniche</p>

5	complessità del processo e interferenze esterne	Il rischio si incrementa in presenza di una significativa articolazione del processo e di un elevato numero di soggetti esterni coinvolti, per la difficoltà di controllare le varie potenziali fonti di rischio.	<p><b>Alta</b>          Almeno tre passaggi che comportano interferenze da parte di soggetti esterni</p> <p><b>Media</b>          Almeno due passaggi che comportano interferenze da parte di soggetti esterni</p> <p><b>Bassa</b>          Uno o nessun passaggio che comporta interferenze da parte di soggetti esterni</p>
6	opacità del processo decisionale	Il rischio si riduce con l'adozione degli strumenti di trasparenza prescritti dalla normativa vigente.	<p><b>Alta</b>          Sono state adottate solo alcune misure di trasparenza prescritte dalla normativa vigente per la specifica attività</p> <p><b>Media</b>          Sono state adottate tutte le misure di trasparenza prescritte dalla normativa vigente per la specifica attività salvo alcune problematiche di tempestivo aggiornamento</p> <p><b>Bassa</b>          Sono state adottate tutte le misure di trasparenza prescritte dalla normativa vigente per la specifica attività. Sono stati inoltre individuate e adottate ulteriori forme di pubblicazione (compatibili con la normativa)</p>
7	Manifestazione in passato di eventi corruttivi nel processo/attività	Il rischio si incrementa se il processo è stato già oggetto di comportamenti corruttivi in passato nell'Ente o in altre PA, perché si presta all'attuazione di fattispecie corruttive.	<p><b>Alta</b>          Il processo è stato interessato da eventi corruttivi nel precedente triennio in P.A. del territorio regionale</p>

			<p><b>Media</b>          Il processo è stato interessato da eventi corruttivi nel precedente triennio in P.A. fuori del territorio regionale</p> <p><b>Bassa</b>          Non sono stati rinvenuti dati che indichino che il processo sia stato interessato da eventi corruttivi nel precedente triennio nemmeno in altre amministrazioni</p>
8	Collegialità del soggetto responsabile della scelta discrezionale	Il rischio decresce quando la valutazione degli elementi dell'istruttoria ai fini della scelta finale è operata da parte di un organismo collegiale.	<p><b>Alta</b>          In base alla vigente regolamentazione la valutazione non è svolta da un organismo collegiale</p> <p><b>Media</b>          In base alla vigente regolamentazione la valutazione deve essere svolta da un organismo collegiale</p>
9	Attuazione del principio di rotazione all'interno della struttura responsabile del processo (dirigente, responsabile del processo, personale che partecipa al processo)	Il rischio decresce in presenza di rotazione del personale, in quanto si riduce il rischio che un dipendente pubblico, occupandosi per lungo tempo dello stesso tipo di attività, servizi, procedimenti e instaurando relazioni sempre con gli stessi utenti, possa essere sottoposto a pressioni esterne o possa instaurare rapporti potenzialmente in grado di attivare dinamiche inadeguate.	<p><b>Alta</b>          Nessuna rotazione nell'ultimo quinquennio</p> <p><b>Media</b>          Rotazione nell'ultimo quinquennio di dirigente oppure responsabile attività oppure del personale che si occupa del processo</p> <p><b>Bassa</b>          Rotazione nell'ultimo quinquennio di dirigente e del responsabile oppure del dirigente e del personale oppure del responsabile e del personale</p>

10	Livello di efficacia dei controlli (anche in base all'esperienza pregressa)	Il rischio decresce quando i controlli applicati al processo, anche organizzati in sistema, contribuiscono al corretto perseguimento dell'interesse pubblico, anche se non direttamente finalizzati a limitare gli eventi corruttivi.	<p><b>Alta</b> I controlli applicati al processo sono poco/parzialmente efficaci</p> <p><b>Media</b> I controlli applicati al processo sono abbastanza efficaci</p> <p><b>Bassa</b> I controlli applicati al processo sono efficaci</p>
----	---	---	---

Ove eccezionalmente l'indicatore non sia attinente all'attività considerata, il valore della valutazione può essere sostituita dall'indicazione "Non Pertinente".

Le valutazioni operate nell'applicare gli indicatori ai diversi processi sono supportate, salvo indisponibilità degli stessi, da dati oggettivi (per es. i dati sui precedenti giudiziari e/o sui procedimenti disciplinari, segnalazioni, reclami e risultanze di indagini di customer satisfaction, rassegne stampe ecc.) che consentono una valutazione meno autoreferenziale e una stima più accurata, rendendo più solida la motivazione del giudizio sintetico all'esito dell'applicazione degli indicatori.

I livelli di rischio potenziale individuati nelle singole aree per ogni processo, sono rappresentati negli Allegati n. 4 (in allegato al presente documento), che contengono il dettaglio con la pesatura del rischio per ogni Area. Si riporta di seguito uno schema riassuntivo del livello di rischio per Processo di ciascuna Area.

<b>AREA</b>	<b>PROCESSI</b>	<b>LIVELLO DI RISCHIO</b>
A) Area "Acquisizione e gestione del personale"	Reclutamento del personale	ALTO
	Progressioni di carriera	ALTO
	Conferimento di incarichi di collaborazione	ALTO
B) Area "Contratti pubblici"	Predisposizione del bando	ALTO
	Espletamento gara d'appalto	ALTO
	Altre procedure di affidamento	MEDIO
	Esecuzione del contratto	ALTO
	Liquidazione fatture	MEDIO

	Accreditamento organismi formativi e servizi per il lavoro	MEDIO
C) Area “Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Registro regionale assistenti familiari e Baby sitter	MEDIO
	Erogazione del servizio di Individuazione, Validazione e Certificazione (IVC) delle competenze (rapporto con i destinatari)	ALTO
	Gestione del sistema di Individuazione, Validazione e Certificazione (IVC) delle competenze (rapporto con enti e operatori)	ALTO
D) Area “Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario”	Concessione ed erogazione di benefici e contributi a soggetti diversi	ALTO
E) Area “Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio”	Liquidazioni e pagamenti	ALTO
	Gestione dell’economato	ALTO
H) Area “Affari legali e contenzioso”	Incarichi legali	ALTO
I) Area Specifica “Politiche formative”	Affidamento e finanziamento percorsi formativi	ALTO
	Gestione percorsi formativi	MEDIO
	Controllo percorsi formativi	ALTO
L) Area Specifica “Orientamento”	Individuazione di soggetti terzi rappresentativi del mondo dell’impresa/ professioni in percorsi di orientamento	MEDIO

#### 2.4.5.1 Trattamento del rischio - misure di prevenzione

Nelle Tabelle/Allegati 2A, 2B, 2C, 2D, 2E, 2H, 2I, 2L al presente Piano, sono individuati per i processi/attività di ogni Area le misure specifiche di prevenzione, con i relativi indicatori ed i target per il 2024.

Le misure di prevenzione di carattere generale sono espone nella Tabella/Allegato 3 con i relativi indicatori ed i target per il 2024.

Le misure generali di prevenzione per le attività correlate all'affidamento di lavori, servizi e forniture, sono esposte nella Tabella/Allegato 3 con i relativi indicatori ed i target per il 2024.

#### 2.4.5.2 Monitoraggio

La gestione del rischio si completa con la successiva azione di monitoraggio, che comporta la valutazione del livello di rischio tenendo conto delle misure di prevenzione introdotte e delle azioni attuate.

Questa fase è finalizzata alla verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione adottati e, quindi, alla successiva messa in atto di ulteriori strategie di prevenzione.

Essa deve essere attuata dai medesimi soggetti che partecipano all'intero processo di gestione del rischio; le fasi di valutazione delle misure e del monitoraggio sono propedeutiche all'aggiornamento e alla predisposizione della Sottosezione 2.4 "Rischi Corruttivi e Trasparenza" per il triennio successivo.

La fase di monitoraggio si sostanzia nel controllo e verifica delle misure obbligatorie ed ulteriori direttamente discendenti rispettivamente dal PNA nazionale e dalla gestione del Rischio (Tabelle di cui agli Allegati 2A-2B-2C-2D-2E-2H-2I-2L e all'Allegato 3).

Nel corso del 2024 si sono effettuati:

- un monitoraggio a campione dei principali adempimenti relativi alle pubblicazioni nella sezione Amministrazione Trasparente, con segnalazione ai Servizi competenti delle possibili carenze; tale attività è proseguita per tutto l'anno;
- un monitoraggio dell'attuazione delle misure di prevenzione specifiche, realizzato attraverso una procedura informatica, finalizzato anche a raccogliere elementi e proposte utili per la stesura della Sottosezione 2.4 "Rischi Corruttivi e Trasparenza" 2025-2027.

Rispetto agli esiti forniti dalla predetta procedura, emerge il seguente quadro riassuntivo:

- all'interno dei processi attivi ed in corso, le misure di prevenzione sono in linea con i target individuati;
- i risultati già di per sé positivi, potranno essere ulteriormente migliorati soprattutto con un processo di revisione e adeguamento grazie ai confronti con i responsabili/referenti dei servizi/uffici di ALFA

Ulteriore monitoraggio è stato effettuato sulle misure di prevenzione di carattere generale e sulle misure generali di prevenzione per le attività correlate all'affidamento di lavori, servizi e forniture: è emerso che l'applicazione delle misure è sostanzialmente in linea.

Nel corso del 2024 è proseguito il percorso di perfezionamento e di implementazione della sopra descritta metodologia di monitoraggio come, peraltro, raccomandato da ANAC nel PNA 2022 e ss.mm.ii.

Per l'anno 2024 c'è stato un incremento del coinvolgimento dei servizi e degli uffici di ALFA al fine di ottimizzare l'attuazione delle misure di prevenzione dei rischi corruttivi, attraverso soprattutto incontri dedicati ai singoli servizi su tematiche specifiche, che di riflesso hanno avuto come risultato un approccio più consapevole.

Tale attività proseguirà nel corso del 2025, auspicando una sempre maggiore livello di autonomia di ciascun servizio soprattutto sulla fase di monitoraggio delle proprie attività.

#### 2.4.6 Monitoraggio dei tempi di procedimento

La mappatura di tutti i procedimenti, pubblicata nell'apposita sezione del sito istituzionale, è in costante aggiornamento, tenuto conto delle modifiche all'assetto dell'Agenzia.

Sebbene l'art. 43 del d.lgs. 97/2016 abbia abrogato l'intero art. 24 del d.lgs. 33/2013, relativamente alla

pubblicazione sia dei dati aggregati sull'attività amministrativa sia dei risultati del monitoraggio periodico concernente il rispetto dei tempi procedurali effettuato ai sensi dell'art. 1, c.28, della L.190/2012, come peraltro rilevato da ANAC con Delibera1310/2017 “...costituisce, comunque, misura necessaria di prevenzione della corruzione”.

Pertanto il monitoraggio periodico dei tempi di procedimento viene effettuato dai singoli servizi/uffici e ad oggi non si sono rilevate situazioni particolari criticità. Particolare attenzione è prestata sulle attività svolte dall'Organismo Intermedio, infatti la maggior parte dei procedimenti è connessa alla gestione delle operazioni del FSE/PNRR per le quali risultano rispettati i termini per l'esame delle domande di rimborso, ivi compresi i relativi pagamenti.

#### 2.4.7 Formazione

L'Agenzia programma almeno un intervento formativo annuale strutturato su due livelli:

- a) livello generale, rivolto a tutti i dipendenti: riguarda l'aggiornamento delle competenze (approccio contenutistico) e le tematiche dell'etica e della legalità (approccio valoriale);
- b) livello specifico, rivolto al responsabile della prevenzione, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio: riguarda le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nell'Agenzia.

Nel corso del 2024 sono stati realizzati dal RPCT 3 incontri rivolti a tutto il personale di ALFA sull'aggiornamento del Codice di Comportamento e sulle linee guida sul Whistleblowing al fine di sensibilizzare in maniera capillare su argomenti di rilevanza notevole.

Il RPCT ha partecipato a seminari e momenti di incontro organizzati da Regione Liguria con il coinvolgimento dei soggetti facenti parte del Settore regionale allargato.

Inoltre, sulla Intranet dell'Agenzia è sempre a disposizione apposita documentazione per consentire ai dipendenti percorsi di autoformazione ed aggiornamento.

Per l'anno 2025 è prevista la programmazione di incontri formativi con la finalità di diffondere e tenere alta l'attenzione sulle presenti tematiche.

#### 2.4.8 Codice di comportamento

Il Codice di comportamento costituisce una misura di prevenzione fondamentale in quanto le norme in essi contenute regolano in senso legale ed eticamente corretto il comportamento dei dipendenti e, per tal via, indirizzano l'azione amministrativa.

Nel corso dell'anno 2022 si è provveduto a redigere ed approvare la modifica e l'aggiornamento del “Codice di comportamento del Personale di ALFA” approvato atto del Direttore Generale n. 2966 del 30/12/2022; tale revisione è avvenuta in ottemperanza a quanto previsto da:

- Delibera n. 75 del 24 ottobre 2013 adottata dall'Autorità Nazionale Anticorruzione, recante le linee guida per l'adozione da parte delle singole amministrazioni del codice di comportamento in oggetto;
- Delibera del Consiglio dell'Autorità Nazionale Anticorruzione n. 1064 del 13 novembre 2019 - Piano Nazionale Anticorruzione 2019;
- Delibera n. 177 del 19 febbraio 2020 adottata dal Consiglio dall'Autorità Nazionale Anticorruzione, avente ad oggetto “Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche”.

In particolare con le suddette linee guida ANAC ha inteso fornire indirizzi interpretativi e operativi che, valorizzando anche il contenuto delle Linee guida del 2013, siano volti a orientare e sostenere le amministrazioni nella predisposizione di nuovi codici di comportamento con contenuti coerenti a quanto previsto dal legislatore e utili a realizzare gli obiettivi di una migliore cura dell'interesse pubblico nonché

adeguati alle peculiarità ed alla situazione organizzativa di ciascun ente.

Nel corso dell'anno 2024 si è provveduto con decreto del Direttore Generale N. 1626 del 07/08/2024 ad approvare l'aggiornamento del codice di comportamento sulla base delle innovazioni normative - infatti, dopo le interlocuzioni istituzionali con il Consiglio di Stato, espresse con i pareri n. 93 del 19 gennaio 2023 e n. 584 del 14 aprile 2023, è stato definitivamente approvato dal Consiglio dei ministri il D.P.R. 13 giugno 2023, n. 81, *Regolamento concernente modifiche al Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante: "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'art. 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165"*, entrato in vigore il 14 luglio 2023 - ed in ottemperanza anche agli Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza per il 2024, approvati da Regione Liguria il 12/01/2024 con Delibera n. 15.

Inoltre, sono stati realizzati seminari di sensibilizzazione e di diffusione sull'aggiornamento dei principi e dei contenuti del Codice, con particolare riferimento all'utilizzo degli account istituzionali, delle caselle di posta elettronica, ai rapporti con i mezzi di informazione e i *social network*.

Il Codice si applica a tutti i dipendenti e a tutti i collaboratori dell'Agenzia, nonché nei confronti di collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi o che realizzano opere in favore dell'Agenzia.

#### 2.4.9 Inconferibilità e incompatibilità per incarichi dirigenziali. Formazione di commissioni e assegnazioni agli uffici

Secondo le definizioni di cui all'art.1 del D.Lgs. n.39/2013 per "inconferibilità" si intende la preclusione permanente o temporanea, a conferire incarichi a coloro che abbiano riportato condanne penali per i reati previsti al capo I del titolo II del libro secondo del codice penale, a coloro che abbiano svolto incarichi o ricoperto cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati da pubbliche amministrazioni o svolto attività professionali a favore di questi ultimi, a coloro che siano stati componenti di organi di indirizzo politico; per "incompatibilità" si intende l'obbligo per il soggetto cui viene conferito l'incarico di scegliere, a pena di decadenza, entro il termine perentorio di quindici giorni, tra la permanenza nell'incarico e l'assunzione e lo svolgimento di incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione che conferisce l'incarico, lo svolgimento di attività professionali ovvero l'assunzione della carica di componente di organi di indirizzo politico.

Per quanto riguarda gli incarichi dirigenziali, Alfa acquisisce preventivamente dal destinatario dell'incarico la dichiarazione analitica attestante l'insussistenza di cause di incompatibilità/inconferibilità ex art. 20, comma 1 e 2, del D.Lgs. n.39/2013.

La dichiarazione resa dall'interessato è, comunque, condizione di efficacia del provvedimento di conferimento dell'incarico. Nel caso in cui sussista una causa di incompatibilità, l'efficacia dell'atto è sospesa fino alla rimozione della causa di incompatibilità entro il termine prestabilito.

ALFA monitora annualmente l'insussistenza di cause di incompatibilità/inconferibilità attraverso l'acquisizione delle dichiarazioni rese annualmente dagli interessati, ai sensi dell'art. 20, comma 1 e 2, del D.Lgs. n.39/2013.

In caso di nuove nomine, le dichiarazioni vanno comunque rinnovate.

Le dichiarazioni rese vanno pubblicate nel rispetto della normativa sulla privacy sul sito internet di Alfa, nella sezione "Amministrazione Trasparente".

L'attività di controllo viene attuata, fatte salve le competenze in capo al RPCT, attraverso la vigilanza costante del Settore competente in materia di personale, anche in raccordo con gli altri Settori. Gli esiti della verifica, qualora emergano situazioni di incompatibilità/inconferibilità, vanno immediatamente segnalati al RPCT ai fini della loro contestazione all'interessato, ai sensi dell'art. 15 del D.Lgs. n.39/2013.

Nel caso di insorgenza sopravvenuta di situazioni di inconferibilità, possono essere conferiti incarichi di studio o di ricerca o incarichi diversi da quelli che comportano esercizio di competenze di amministrazione e gestione.

Sono fatte salve le conseguenze previste, in caso di sospensione dell'incarico dirigenziale o di collocamento del dirigente a disposizione, dall'art. 3, commi 3, 4 e 6 del D.Lgs. n.39/2013, nonché di quanto previsto dall'art. 35-bis del d.lgs.165/2001, nel caso di costituzione di commissioni, assegnazioni di uffici e incarichi dirigenziali.

#### 2.4.10 Conflitto di interessi

ANAC specifica che, secondo l'interpretazione della giurisprudenza amministrativa, la situazione di conflitto di interessi si configura quando le decisioni che richiedono imparzialità di giudizio siano adottate da un pubblico funzionario che abbia, anche solo potenzialmente, interessi privati in contrasto con l'interesse pubblico alla cui cura è preposto. La gestione del conflitto di interessi è, dunque, espressione dei principi costituzionali di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa.

L'interesse privato che potrebbe porsi in contrasto con l'interesse pubblico può essere di natura finanziaria, economica o derivante da particolari legami di parentela, affinità, convivenza o frequentazione abituale con i soggetti destinatari dell'azione amministrativa.

Alfa ha esplicitato nel Codice di comportamento, approvato con Decreto del Direttore Generale n. 2966 del 30/12/2022 e successivamente aggiornato con decreto del Direttore Generale N. 1626 del 07/08/2024 che fermi restando gli obblighi di trasparenza previsti da leggi o regolamenti, all'atto dell'assegnazione all'Ufficio, il collaboratore dell'Agenzia informa per iscritto il responsabile del settore di assegnazione di tutti i rapporti, diretti o indiretti, di collaborazione o consulenza, comunque denominati, con soggetti privati, in qualunque modo retribuiti, che lo stesso abbia o abbia avuto negli ultimi tre anni, precisando:

- se in prima persona, o suoi parenti, gli affini entro il secondo grado, il coniuge o il convivente, abbiano ancora rapporti finanziari con il soggetto con cui ha avuto i predetti rapporti di collaborazione o consulenza, comunque denominati;
- se tali rapporti siano intercorsi o intercorrano con soggetti che abbiano interessi in attività o decisioni inerenti all'ufficio, limitatamente alle pratiche a lui affidate.

Il collaboratore si astiene dal prendere decisioni o svolgere attività inerenti alle sue mansioni in situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale, in cui siano coinvolti interessi personali, del coniuge, di conviventi, di parenti, di affini entro il secondo grado. Il conflitto può riguardare interessi di qualsiasi natura, anche non patrimoniali, come quelli derivanti dall'intento di voler assecondare pressioni politiche, sindacali o dei superiori gerarchici.

In particolare è stata definita una procedura per l'Organismo Intermedio relativamente ai componenti dei nuclei di valutazione nominati per le valutazioni delle candidature presentate sui diversi Avvisi.

#### 2.4.11 Pantouflage: svolgimento di attività successive alla cessazione del rapporto di lavoro (revolving doors)

L'istituto del pantouflage (letteralmente "mettersi in pantofole", altrimenti detto revolving doors, ossia "porte girevoli", termini con i quali si suole fare riferimento al fenomeno del passaggio di alti funzionari statali a ditte private") è diretto a contenere il rischio di situazioni di corruzione connesse all'impiego del dipendente successivo alla cessazione del rapporto di lavoro con la pubblica amministrazione.

Anac, che ha approvato con Delibera n. 7 del 17 gennaio 2023 il Piano Nazionale Anticorruzione 2022 a cui è dedicato un capitolo specifico sull'argomento, ha riconosciuto i poteri di accertamento e sanzionatori in materia, anche se le amministrazioni svolgono una verifica istruttoria sul rispetto della norma sul pantouflage da parte dei propri ex dipendenti.

La legge 190/2012 ha introdotto nell'ambito dell'articolo 53 del d.lgs. 165/2001 il comma 16-ter, il quale stabilisce: *"i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi e negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, non possono svolgere attività lavorativa"*

*o professionale presso soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri".*

Lo scopo della norma è quello di scoraggiare comportamenti impropri del dipendente, che durante il periodo di servizio potrebbe sfruttare la propria posizione all'interno dell'amministrazione per preconstituire delle situazioni lavorative vantaggiose presso il soggetto privato con cui è entrato in contatto in relazione al rapporto di lavoro. Il divieto è anche volto allo stesso tempo a ridurre il rischio che soggetti privati possano esercitare pressioni o condizionamenti nello svolgimento dei compiti istituzionali, prospettando al dipendente di un'amministrazione opportunità di assunzione o incarichi una volta cessato dal servizio, qualunque sia la causa della cessazione (ivi compreso il collocamento in quiescenza per raggiungimento dei requisiti di accesso alla pensione).

La violazione della norma comporta la nullità dei contratti conclusi e degli incarichi conferiti ed il divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di stipulare contratti con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni nonché l'obbligo di restituzione dei compensi riferiti agli stessi eventualmente percepiti ed accertati.

ANAC ha chiarito l'ambito di applicazione del pantouflage, esteso anche ai soggetti diversi dai dirigenti: le prescrizioni ed i divieti contenuti nell'art. 53, comma 16-ter, del d. lgs. 165/2001, che fissa la regola del c.d. pantouflage, trovano applicazione non solo ai dipendenti che esercitano i poteri autoritativi e negoziali per conto della PA, ma anche ai dipendenti che – pur non esercitando concretamente ed effettivamente tali poteri – sono tuttavia competenti ad elaborare atti endoprocedimentali obbligatori (pareri, certificazioni, perizie) che incidono in maniera determinante sul contenuto del provvedimento finale.

ANAC evidenzia, inoltre, che il divieto per il dipendente cessato dal servizio di svolgere attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dei poteri negoziali e autoritativi esercitati è da intendersi riferito a qualsiasi tipo di rapporto di lavoro o professionale che possa instaurarsi con i medesimi soggetti privati, mediante l'assunzione a tempo determinato o indeterminato o l'affidamento di incarico o consulenza da prestare in favore degli stessi. L'art. 21 del d.lgs. 39/2013 ha precisato che ai fini dell'applicazione dell'art. 53, c. 16-ter, del d.lgs. 165/2001, sono considerati dipendenti delle pubbliche amministrazioni anche i soggetti titolari di uno degli incarichi considerati nel medesimo decreto, ivi compresi i soggetti esterni con i quali l'amministrazione, l'ente pubblico e l'ente di diritto privato in controllo pubblico stabilisce un rapporto di lavoro, subordinato o autonomo.

Al fine di dare attuazione a tale divieto, si prevede quanto segue:

- inserimento nei provvedimenti di incarico a collaboratori e nei contratti di assunzione del personale a tempo indeterminato e determinato di clausola per cui, ove si esercitino poteri autoritativi o negoziali o si elaborino atti endoprocedimentali obbligatori che incidano in maniera determinante sul contenuto del provvedimento finale, vi è il divieto di svolgere, per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro/incarico, attività lavorative o professionali presso i soggetti privati destinatari dell'attività svolta in virtù dei suddetti poteri;
- inserimento nei bandi di gara o negli atti preliminari agli affidamenti, della dichiarazione che l'operatore economico non abbia affidato, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, incarichi a ex dipendenti che abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali nei loro confronti;
- all'atto della cessazione del rapporto di lavoro, dichiarazione del dipendente, di essere stato informato del divieto di svolgere nei tre anni successivi, incarichi presso i soggetti privati nei confronti dei quali egli abbia esercitato poteri autoritativi o negoziali negli ultimi tre anni di servizio.

#### 2.4.12 Rotazione del personale

Pur nella consapevolezza che la rotazione del personale addetto alle aree a più elevato rischio di corruzione rappresenta uno degli strumenti più importanti di prevenzione della corruzione, tale strumento risulta difficilmente praticabile in relazione alle ridotte dimensioni dell'Agenzia (per di più articolato su sedi

territoriali in ogni provincia) e alla necessità di preservare un'efficiente ed efficace funzionalità dell'Agenzia.

A seguito della prima riorganizzazione nel passaggio da ARSEL ad ALFA, sono stati attribuiti nuovi incarichi dirigenziali, con i quali si sono attuate significative rotazioni di incarico rispetto a quelli della soppressa ARSEL. Per quanto attiene i dirigenti sono successivamente intervenute ulteriori modifiche, a seguito sia di variazioni organizzative (in parte legate all'istituzione di ALISEO e al transito in Regione dei Centri per l'Impiego), sia di assunzioni in seguito a cessazioni (Decreto del Direttore Generale di ALFA n. 1306 del 19/10/2017 ad oggetto "Riorganizzazione dell'Agenzia regionale Alfa", così come modificato e integrato dai Decreti del Direttore Generale n.1105 del 25/05/2018, n.1594 del 12/7/2018, n. 2911 del 13/12/2018, n.724 del 24/4/2019, n.797 del 7/5/2019, n.880 del 17/5/2019, n.1031 del 7/6/2019, n. 1859 dell'11/11/2019, n.8 dell'8/1/2020, n. 1266 del 28/08/2020, n. 950 del 26/04/2022 n. 1865 del 5/8/2022 e n. 1869 del 5/8/2022, n. 2928 del 23/12/2022, n. 2992 del 18/12/2023, n. 2659 del 17/12/2024).

Anche l'attribuzione Posizioni Organizzative ora Incarichi di Elevata Qualificazione, aveva il prioritario scopo di portare a regime l'assetto organizzativo, senza creare detrimento alla funzionalità degli uffici.

Peraltro la struttura organizzativa dell'Agenzia, a fronte di obiettive difficoltà di operare la rotazione in un ente di non grandi dimensioni, articolato su più sedi e per di più dotato di specifiche professionalità non facilmente fungibili, consente di applicare in modo diffuso la misura alternativa della c.d. "segregazione delle funzioni", individuando anche specifiche responsabilità (art. 84 del CCNL 2019-2021 del 16 novembre 2022), per parte del personale Area funzionari non titolare di EQ e per parte del personale Area istruttori e Area operatori esperti.

In particolare si evidenzia che per i Servizi che svolgono le funzioni di Organismo Intermedio del Fondo Sociale Europeo, in ossequio ai Regolamenti Comunitari, è già prevista la separazione delle funzioni relative alla Programmazione e Gestione delle attività (proprie dei Servizi "Formazione" di ogni sede territoriale) dalle funzioni svolte dai Servizi "Controllo" di ogni sede territoriale.

Comunque, per tutte le aree a rischio, sono previsti meccanismi affinché:

- più soggetti condividano le valutazioni degli elementi rilevanti per la decisione finale dell'istruttoria (quali, ad esempio, nuclei di valutazione e gruppi per specifiche istruttorie, ispezioni o verifiche);
- si eviti che il soggetto non sottoposto a rotazione abbia il controllo esclusivo dei processi;
- sia incrementato il livello di compartecipazione del personale alle attività del proprio ufficio e di condivisione delle informazioni;
- siano, per quanto possibile, segmentate le fasi procedurali, in modo che la responsabilità del procedimento sia attribuita ad un soggetto diverso dal dirigente cui compete l'adozione del provvedimento finale e le varie fasi procedimentali siano affidate a più persone (in alcuni casi anche con responsabilità di sub-procedimento).

Si aggiunge, infine, che nella "Tabella degli indicatori di stima del livello di rischio" sopra citata è previsto uno specifico indicatore che consente, per ogni processo/attività, di evidenziare il decrescere del livello di rischio in presenza di rotazione del personale o il crescere ove la rotazione sia stata parziale o nulla.

#### 2.4.12.1 Rotazione straordinaria nel caso di avvio di procedimenti penali o disciplinari

Alfa, qualora, si verificano eventi o condotte di natura corruttiva che possano dare avvio ad un procedimento penale o disciplinare, procede con l'assegnazione ad altro servizio del personale coinvolto, con motivazione adeguata del provvedimento con cui sarà disposto lo spostamento:

- per il personale non dirigenziale, la rotazione si riferirà in una assegnazione del dipendente ad altro ufficio o servizio;
- per il personale dirigenziale, si intenderà la revoca dell'incarico dirigenziale oppure l'attribuzione di altro incarico.

#### 2.4.13 Whistleblowing e Adozione di misure per la tutela del whistleblower

Il Whistleblowing è un istituto di derivazione anglosassone introdotto in Italia con la legge 6 novembre 2012, n. 190 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella Pubblica amministrazione”, adottata in ottemperanza alle raccomandazioni e obblighi convenzionali derivanti dal contesto ONU, OCSE, Consiglio d’Europa e Unione Europea. La disciplina è stata successivamente modificata e ridefinita. In particolare, il 10 marzo 2023 è stato pubblicato il Decreto Legislativo n. 24 recante “Attuazione della Direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell’Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali”

Il “whistleblower” (segnalatore o segnalante) è una persona che lavora o ha rapporti con un’azienda (pubblica o privata) che decide di segnalare un illecito, una frode o un potenziale pericolo che ha rilevato durante la sua attività lavorativa e che lede l’interesse pubblico o l’integrità dell’amministrazione, di cui è venuto a conoscenza nel contesto lavorativo.

La segnalazione deve essere effettuata per la salvaguardia dell’interesse all’integrità della pubblica amministrazione. Non esiste una lista tassativa dei potenziali illeciti da segnalare. In linea generale, i fatti e/o i comportamenti segnalati devono avere la caratteristica di minare l’integrità e l’etica aziendale, devono essere di interesse generale e non individuale e possono essere anomalie, potenziali irregolarità o potenziali reati posti in essere sia nell’interesse che a danno dell’Amministrazione. Ai sensi dell’art. 54-bis del D.LGS. 165 30 marzo 2001 non possono essere incluse nel campo di applicazione le segnalazioni anonime e cioè quelle di un soggetto che non fornisce le proprie generalità.

La normativa ha rafforzato il sistema di protezione a favore del whistleblower prevedendo in particolare:

- la tutela della riservatezza dell’identità del segnalante, del facilitatore, della persona coinvolta e delle persone menzionate nella segnalazione (art. 4, comma 1 e art. 12, del Decreto);
- la tutela da eventuali misure ritorsive adottate o anche solo tentate o minacciate dall’Amministrazione in ragione della segnalazione effettuata (artt. 17 e 19 del Decreto);
- le limitazioni della responsabilità rispetto alla rivelazione e alla diffusione di alcune categorie di informazioni che operano al ricorrere di determinate condizioni (art. 20 del Decreto);
- la previsione di misure di sostegno da parte di enti del Terzo Settore inseriti in un apposito elenco pubblicato da ANAC.

L’autore della segnalazione è inoltre tutelato normativamente da eventuali misure ritorsive. Il Decreto 24/2023 definisce la ritorsione come “qualsiasi comportamento, atto od omissione, anche solo tentato o minacciato, posto in essere in ragione della segnalazione, della denuncia all’autorità giudiziaria o contabile o della divulgazione pubblica e che provoca o può provocare alla persona segnalante o alla persona che ha sporto la denuncia, in via diretta o indiretta, un danno ingiusto”.

Il soggetto interno all’amministrazione destinatario delle segnalazioni di whistleblowing è il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).

L’Agenzia dispone già, nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale, di una procedura di gestione delle segnalazioni di condotte illecite. Infatti ALFA ha aderito al progetto WhistleblowingPA di Transparency International Italia e del Centro Hermes per la Trasparenza e i Diritti Umani e Digitali e ha adottato la piattaforma informatica prevista per adempiere agli obblighi normativi e in quanto ritiene importante dotarsi di uno strumento sicuro per le segnalazioni, che possono essere inviate all’indirizzo web <https://alfaliguria.whistleblowing.it/>.

Con Decreto del Direttore Generale n. 1354 del 27/06/2024 Alfa ha approvato le “Linee guida interne sulle segnalazioni da parte dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni di condotte illecite di cui siano venuti a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro (c.d. whistleblowing”); sono seguiti, nel dicembre 2024, interventi specifici, durante le giornate di formazione, su questo argomento, per adeguarsi a quanto richiesto dalla normativa, in particolare dal d.lgs n. 24 del 10 marzo 2023 riguardante “la protezione delle persone che

segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali” e anche con l’obiettivo di sensibilizzare e diffondere questo fondamentale strumento di compliance organizzativa, tramite il quale i dipendenti, oppure terze parti (per esempio fornitori, clienti, cittadini), possono segnalare, in modo riservato e protetto, eventuali illeciti riscontrati durante la propria attività.

La ratio è infatti proprio quella di valorizzare l’etica e l’integrità nella pubblica amministrazione, rafforzando i principi di legalità e buon andamento dell’azione amministrativa. L’obiettivo è anche quello di evidenziare il concetto di tutela nei confronti del segnalante; infatti, la persona che segnala comportamenti illeciti riconducibili all’ambito del whistleblowing non può essere, sanzionato, demansionato, licenziato, trasferito, o sottoposto ad altra misura organizzativa avente effetti negativi, diretti o indiretti, sulle condizioni di lavoro determinata dalla segnalazione ma usufruisce di un particolare regime di tutela ed i motivi, che hanno indotto la persona a segnalare, sono irrilevanti ai fini della sua protezione.

#### 2.4.14 Integrazione tra politiche anticorruptive e normativa in materia di antiriciclaggio e antifrode comunitaria

Il DM 25/09/2015, concernente la “Determinazione degli indicatori di anomalia al fine di agevolare l’individuazione delle operazioni sospette antiriciclaggio e di finanziamento del terrorismo da parte degli uffici della pubblica amministrazione”, previene e contrasta l’utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo, in attuazione della direttiva 2005/60/CE, disponendo:

- la segnalazione da parte delle Pubbliche Amministrazioni, di attività sospette o ragionevolmente sospette relativamente a operazioni di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo, mediante l’applicazione degli indicatori di anomalia, volti a ridurre i margini di incertezza connessi con valutazioni soggettive ed aventi lo scopo di contribuire al contenimento degli oneri e al corretto e omogeneo adempimento degli obblighi di segnalazione di operazioni sospette;
- l’individuazione, ai sensi dell’art.6, del “Gestore”, quale soggetto delegato a valutare e trasmettere le segnalazioni all’Unità di informazione finanziaria per l’Italia (U.I.F.).

Il processo di redazione di una procedura interna è stato iniziato ed è ancora in itinere, prosegue in un’ottica di coordinamento con la strategia di prevenzione della corruzione messa in atto e alla luce della nuova disciplina derogatoria in materia di contratti pubblici e prevenzione della corruzione nelle attività legate all’attuazione del PNRR.

L’obiettivo è quello di redigere apposito documento nel quale siano individuate le procedure interne idonee a garantire l’efficacia della rilevazione di operazioni sospette, la tempestività della segnalazione all’U.I.F., la massima riservatezza dei soggetti coinvolti nell’effettuazione della segnalazione stessa e l’omogeneità dei comportamenti, mediante l’applicazione degli indicatori di anomalia, secondo quanto prescritto dal predetto DM e in coordinamento con le azioni di prevenzione della corruzione.

Si terrà presente anche il sistema antifrode in vigore sui fondi comunitari. Le attività e le procedure di gestione dei fondi strutturali classificate a rischio sono infatti a loro volta sottoposte alla disciplina ed alle regole antifrode europee. Occorre quindi coordinare ed integrare le metodologie per l’analisi e la ponderazione del rischio.

##### 2.4.14.1 Approfondimento sulle attività connesse a PNRR e Fondi strutturali

ANAC per quanto riguarda le procedure di gestione dei Fondi PNRR dei Fondi strutturali indica di porre particolare attenzione ai possibili rischi corruttivi, come anche ribadito anche nel PNA 2022 e ss.mm.ii:

*“...assume particolare significatività e attualità in relazione alle procedure afferenti agli investimenti pubblici finanziati in tutto o in parte con le risorse previste dal PNRR e dal PNC e dai programmi cofinanziati dai fondi strutturali dell’Unione europea. L’ingente quantità di risorse disponibili richiede, infatti, adeguati presidi di prevenzione della corruzione, rispetto ai quali la trasparenza della fase esecutiva degli affidamenti riveste*

*grande importanza.”*

Per ALFA si tratta di un aspetto rilevante, dato il suo ruolo da una parte di Organismo Intermedio nel POR FSE+ 2021-2027 e dall'altro soggetto coattuatore con Regione Liguria di interventi di politiche attive a valere sul PNRR- Missione 5.

Il PNA 2022 rileva che l'intero settore di gestione del PNRR e degli altri Fondi strutturali europei e Fondi nazionali è presidiato da significative ed importanti misure organizzative e controlli previsti dalla disciplina comunitaria, tuttavia residuano margini in cui l'attività può essere oggetto di fenomeni corruttivi.

ANAC quindi è pervenuta all'identificazione di alcune aree maggiormente esposte e alla indicazione di misure volte alla mitigazione di potenziali fenomeni corruttivi, pur precisando che l'obiettivo dell'Autorità non è stato certamente quello di aggiungere ulteriori oneri amministrativi.

Rispetto ai possibili eventi rischiosi, si rileva quanto segue rispetto a quanto previsto dalle misure di prevenzione adottate e più in generale dalle modalità operative di ALFA, sia interne, sia in applicazione delle direttive e delle procedure di Regione Liguria.

Rischi di scelte improprie nella selezione di progetti:

- la predisposizione degli avvisi pubblici coinvolge un significativo numero di risorse esperte, tutte interne ad ALFA, con validazione di Regione Liguria (Autorità di Gestione); tali avvisi di chiamata progetti contengono criteri di valutazione dettagliati e oggettivi e i componenti dei nuclei di valutazione dispongono di significativa professionalità ed esperienza nella materia; la composizione dei nuclei è ampia e rappresentativa delle 4 sedi territoriali, consentendo un'alternanza di presenza nei limiti di disponibilità di risorse adeguate; l'apporto di esperti esterni è limitato e riguarda al momento solo funzionari di Regione e MIUR per la valutazione dei progetti di percorsi triennali di Istruzione e formazione professionale. Regione Liguria (Autorità di Gestione) ha inviato una circolare sulla "Metodologia e criteri di selezione delle operazioni da ammettere al cofinanziamento del Programma regionale Liguria FSE+ 2021-2027" (prot.PG/2022/1615673 del 22/12/2022), i cui principi trovano corrispondenza nelle misure di prevenzione del rischio di cui all'Allegato 2I del presente Piano.

Rischi relativi a ritardi che possono registrarsi nelle fasi di affidamento ed esecuzione degli interventi e all'estrema frammentazione degli interventi:

- gli avvisi tendono a raggruppare i progetti (omogenei per tema o soggetto attuatore) in più ampie operazioni (costituite da più progetti), anche al fine di favorire la gestione amministrativa e contabile della fase di esecuzione; è da rilevare che spesso ciò determina che il soggetto attuatore dell'operazione sia costituito da una pluralità di partner, con conseguente complessità di alcuni passaggi amministrativi, soprattutto per quanto riguarda verifiche antimafia e acquisizione dei DURC per ogni partner; d'altra parte, in particolare questi ultimi sono passaggi ineludibili, posti dalla vigente normativa a garanzia dell'erogazione di fondi pubblici in modo corretto.

Rischi relativi alla Gestione e alla Gestione finanziaria e al Controllo:

- ALFA applica costantemente la Manualistica regionale conforme al Regolamento comunitario, che contiene molte misure di prevenzione, ritenute da ANAC già in sé idonee a perseguire sia gli obiettivi specifici (antifrode), sia quelli della prevenzione della corruzione.

Rischi relativi ai compiti attribuiti all'Organismo Intermedio:

- le attribuzioni ad ALFA sono chiaramente definite e costantemente monitorate da Autorità di Gestione (AdG), Autorità di Certificazione (AdC), Autorità di Audit (AdA), anche grazie un sistema informativo condiviso.

Rispetto alla Trasparenza, ai sensi dell'art.115 del regolamento n. 1303/2013 la piattaforma informatica di riferimento a livello nazionale è il portale web "OpenCoesione", che è stato reso raggiungibile dal sito Amministrazione Trasparente di ALFA, sul quale si dà rilievo in vario modo alle informazioni sull'utilizzo dei finanziamenti, in attuazione del D.Lgs n.33/2013 e s.m.i.

Le strutture di ALFA procedono anche all'implementazione puntuale del registro nazionali degli aiuti di Stato, strutturato in un'area pubblica, accessibile a chiunque, e in un'area riservata. ANAC segnala che, per quanto riguarda la trasparenza dei dati relativi a «concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici a persone fisiche ed enti pubblici e privati», secondo quanto stabilito agli artt. 26 e 27 del d.lgs. 33/2013, nel caso in cui i destinatari siano imprese, come definite nei regolamenti europei in materia di aiuti di Stato, e abbiano ricevuto aiuti, è stata creata un'apposita sezione all'interno di "Open Coesione" dedicata alle misure di aiuti di Stato di interventi cofinanziati, interoperabile con il Registro nazionale degli aiuti tramite il Codice Unico di Progetto (CUP).

Nell'elaborazione delle misure si è tenuto presente dell'esistenza di un sistema antifrode in vigore sui fondi comunitari. Le attività e le procedure di gestione dei fondi strutturali classificate a rischio sono infatti a loro volta sottoposte alla disciplina ed alle regole antifrode europee.

Occorre quindi considerare le procedure di controllo già in atto, per cui si è cercato di evitare inutili sovrapposizioni nella previsione delle misure anticorruptive.

#### 2.4.15 Trasparenza (Art. 10 Decreto Legislativo 14 marzo 2013 n. 33)

La Trasparenza rappresenta uno strumento fondamentale per la prevenzione della corruzione e per l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, come ribadito sentenza della Corte Costituzionale n. 20/2019.

Con l'introduzione del PIAO il legislatore ha riconosciuto alla trasparenza un ruolo fondamentale di protezione e di aiuto alla creazione di valore pubblico.

Da questo punto di vista essa favorisce una maggiore conoscenza dell'organizzazione e dell'attività svolta, infatti, consente:

- la conoscenza del responsabile per ciascun procedimento amministrativo e, più in generale, per ciascuna area di attività dell'amministrazione e, per tal via, la responsabilizzazione dei funzionari;
- la conoscenza dei presupposti per l'avvio e lo svolgimento del procedimento e, per tal via, se ci sono dei "blocchi" anomali del procedimento stesso;
- la conoscenza del modo in cui le risorse pubbliche sono impiegate e, per tal via, se l'utilizzo di risorse pubbliche è deviato verso finalità improprie.

##### 2.4.15.1 Normativa

Il D.Lgs 33/2013, come modificato dal D.Lgs. 97/2016, costituisce la principale fonte normativa in materia di trasparenza e ai fini della stesura del presente programma.

Tra le altre principali fonti di riferimento si richiamano:

- la legge n. 190/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" che all'art. 1 c. 15 stabilisce che la trasparenza sia assicurata mediante pubblicazione delle informazioni relative ai procedimenti amministrativi, secondo criteri di facile accessibilità, completezza e semplicità di consultazione nel rispetto delle disposizioni in materia di protezione dei dati personali;
- la delibera ANAC n.1309 del 28/12/2016 "Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art.5, comma 2, del d.lgs. n.33/2013;

- la determinazione ANAC n.1310 del 28/12/2016 “Prime linee guida recanti indicazioni sull’attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016.

#### 2.4.15.2 Strumenti della Trasparenza

##### **Portale istituzionale**

Il portale dell’Agenzia viene costantemente aggiornato, anche grazie ad un gruppo redazionale interno.

##### **Amministrazione Trasparente**

Ai fini della completa attuazione dei principi di trasparenza e integrità, sulla home page del sito dell’Agenzia è attiva la *sezione Amministrazione Trasparente*, in corso di costante aggiornamento.

##### **Albo Pretorio**

Sull’Albo Pretorio On Line viene effettuata la pubblicazione dei provvedimenti dell’Agenzia, in particolare di quelli relativi all’indizione di gare per l’affidamento di lavori, servizi e forniture pubbliche, a esiti di procedure di gara, ad approvazione di convenzioni con soggetti pubblici e privati, ad affidamento di incarichi esterni, all’emissione di bandi per selezione di personale attraverso mobilità e concorsi pubblici e ai relativi esiti, a regolamenti e avvisi riguardanti i servizi forniti e l’erogazione di contributi e sovvenzioni.

Gli atti sopra elencati rimangono pubblicati per un periodo di 30 giorni, terminato il quale vengono archiviati in una banca dati denominata “Albo pretorio storico”.

Amministrazione Trasparente, Albo Pretorio e Albo pretorio storico sono integrati in un unico portale relativo ai servizi pubblici di informazione per la trasparenza.

##### **Posta Elettronica Certificata (PEC)**

L’Agenzia è dotata del servizio di Posta Elettronica Certificata, l’indirizzo istituzionale principale, a cui il cittadino può rivolgersi per qualsiasi tipo di risposta, è pubblicato sulla home page del sito ed è censito nell’IPA (Indice delle Pubbliche amministrazioni).

Sono censiti nell’IPA anche indirizzi PEC specifici per le sedi territoriali, necessari soprattutto all’efficace svolgimento delle fasi di programmazione, gestione e controllo delle risorse pubbliche.

In un’ottica di dematerializzazione dei documenti e di abbattimento dei costi, l’Agenzia utilizza la PEC per tutte le comunicazioni ufficiali ad altre pubbliche amministrazioni, per i cittadini che abbiano espresso la volontà di utilizzare questo mezzo di comunicazione e per la ricezione delle domande di partecipazione a concorsi pubblici.

##### **Informatizzazione dei procedimenti**

Attraverso Folium, soluzione informatica di gestione del protocollo, e Civilia, soluzione informatica di gestione dei provvedimenti (decreti) dell’Agenzia, oltre ad una avanzata dematerializzazione si ottiene la semplificazione dei processi e dei servizi offerti alla comunità.

#### 2.4.15.3 Promozione della trasparenza

L’Agenzia è impegnata nella direzione della comunicazione e informazione dei processi decisionali e operativi ai portatori di interesse sopra indicati.

Vi sono varie iniziative che l'Agenzia persegue, nell'ottica di un interscambio comunicativo permanente con i portatori di interesse. Fra queste spiccano per importanza:

- organizzazione partecipazione al Salone Orientamenti, che rappresenta l'appuntamento annuale di presentazione dell'offerta in Liguria rispetto a scuola, università e formazione ed alle opportunità di lavoro offerte dalle aziende;
- partecipazione alla Giornata della Trasparenza organizzata dall'Agenzia o da Regione Liguria;
- aggiornamento del sito web regionale "FormazioneLavoro";
- l'organizzazione e gestione, su indicazione della Regione Liguria, di campagne informative mirate per la divulgazione di progetti, azioni, strumenti finalizzati a promuovere l'occupazione e la diffusione di percorsi formativi di qualità.

Nel sito istituzionale e su Amministrazione Trasparente sono presenti la descrizione ed il dettaglio dei servizi, nonché presente la modulistica di ogni procedimento, con i relativi adempimenti e termini; sono presenti anche le informazioni sugli esiti dei procedimenti, suddivise, per quanto riguarda l'Organismo Intermedio, tra quelle agli utenti e quelle agli operatori del sistema.

#### 2.4.15.4 Individuazione, elaborazione, trasmissione e pubblicazione dei dati – individuazione dei responsabili

All'art.10 del d.lgs. 33/2013 è chiarito che la sezione dedicata alla trasparenza deve essere impostata come atto organizzativo fondamentale dei flussi informativi necessari per garantire, all'interno di ogni ente, l'individuazione, l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati.

Caratteristica essenziale della sezione della trasparenza è l'indicazione dei soggetti responsabili di ognuna di queste fasi relativamente ad ogni obbligo di pubblicazione.

L'Allegato n.1, "Mappa trasparenza" definisce gli obblighi di pubblicazione vigenti ai sensi del d.lgs. n. 33/2013, come modificato al d.lgs. n. 97/2016.

L'individuazione dei responsabili delle varie fasi del flusso informativo è funzionale al sistema delle responsabilità che il d.lgs. 33/2013 articola con riferimento ad ognuno dei soggetti considerati. Si consideri, ad esempio, quanto previsto dall'art. 43, c.4, del d.lgs. 33/2013 riguardo all'accesso civico.

#### 2.4.15.5 Accesso Civico

Il D.Lgs. 97/2016 ha modificato ed integrato il D.Lgs. 14 marzo 2013 n. 33 (cd. "decreto trasparenza"), con particolare riferimento al diritto di accesso civico, formalizzando le diverse tipologie di accesso ad atti e documenti da parte dei cittadini:

- **accesso civico "generalizzato"** che determina il diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione;
- **accesso civico "semplice"** correlato ai soli atti ed informazioni oggetto di obblighi di pubblicazione (art. 5 D.lgs 33/2013);
- **accesso documentale** riservato ai soggetti interessati in grado di esercitare al meglio le facoltà che l'ordinamento attribuisce loro, a tutela delle posizioni giuridiche qualificate di cui sono titolari. (artt. 22 e succ. L.241/90).

Coesistono dunque nell'ordinamento tre diverse forme di accesso (generalizzato, civico e documentale), ognuna delle quali ha discipline e scopi distinti dalle altre.

Le modalità di attivazione dell'accesso civico generalizzato, l'iter e le limitazioni e le esclusioni all'accesso, così come dettagliate nella Determinazione ANAC n.1309 del 28/12/2016 "Linee guida recanti indicazioni

operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5 comma 3 del d.lgs 33/13", sono state recepite dall'Agenzia; l'atto di riferimento è il Decreto del Direttore Generale di ALFA n.343 del 09/02/2018, con cui sono state approvate le modalità per l'esercizio dell'accesso civico semplice e dell'accesso civico generalizzato.

#### 2.4.15.6 Carta dei servizi

Con Decreto del Direttore generale n. 2714 del 23/12/2024 Alfa ha approvato le "Linee Guida della Carta dei Servizi e del modello di Scheda di analisi del Servizio erogato da ALFA".

La Carta dei servizi è uno strumento di informazione e di comunicazione fondamentale in quanto permette l'attuazione del principio di trasparenza nelle Pubbliche Amministrazioni tenute a far conoscere ai cittadini il rispetto degli standard di qualità adottati nei diversi ambiti di competenza (articolo 32 comma 1, dlgs n.33/2013).

Inoltre, anche in un'ottica di maggiore trasparenza, rappresenta un'importante fattore per l'analisi e la verifica del modo di funzionamento degli uffici e dei servizi dell'Agenzia, delle sue procedure e delle sue attività; si pone quindi come uno strumento di riflessione collettiva, teso al miglioramento continuo dell'azione amministrativa, che vede coinvolte nella sua costruzione e nel suo aggiornamento tutte le persone di ALFA.

Nel corso del 2025, si prevedono incontri di lavoro sulla Carta dei Servizi con i Funzionari responsabili (di servizio) al fine di compilare la scheda di analisi affinché ogni servizio risponda ad alcuni criteri di qualità. Successivamente, verranno organizzati incontri di formazione con il personale di Alfa con l'obiettivo di sensibilizzare e diffondere questo fondamentale strumento di comunicazione istituzionale, attraverso il quale, l'Agenzia si impegna a fornire ai propri stakeholder informazioni sempre più accessibili, immediate, trasparenti e complete, promuovendo la conoscenza dei servizi e dei relativi standard quali-quantitativi.

## SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### 3.1 Sottosezione Struttura Organizzativa

ALFA istituita con Legge Regionale 30 novembre 2016 n. 30 ss.mm.ii., è un Ente del settore regionale allargato, dotato di personalità giuridica di diritto pubblico, di autonomia amministrativa, patrimoniale, contabile, organizzativa e di proprio personale.

ALFA svolge le attività in materia di istruzione, formazione e lavoro conferitele dalla citata Legge Regionale e dalla Giunta regionale, sulla base degli atti di programmazione regionale nonché sulla base delle Direttive e delle Linee Guida approvate dalla Giunta regionale e nei limiti dalla stessa previsti.

ALFA inoltre esercita le funzioni di Organismo Intermedio di gestione delle risorse dei fondi comunitari, su incarico della Regione e secondo le vigenti disposizioni normative.

Con Decreto del Direttore Generale n. 950 del 26/4/2022 è stata approvata la struttura organizzativa di ALFA, successivamente aggiornata con Decreto n. 723 del 20/3/2023, Decreto n. 2491 del 20/10/2023 e Decreto n. 1034 del 17/5/2024, caratterizzata dall'accorpamento sotto la Direzione Generale delle diverse articolazioni omogenee e funzionalmente interdipendenti costituite presso l'Ente.

Di seguito le strutture a cui sono affidati i compiti sotto specificati:

#### **Direzione Generale**

**Ufficio Segreteria Direzione Generale**, con l'obiettivo di fornire supporto amministrativo e segretariale al Direttore Generale, attraverso:

- l'organizzazione di riunioni e incontri di Direzione, anche in video conferenza, e la predisposizione degli eventuali allestimenti, fornendo l'assistenza necessaria;
- la gestione delle scadenze e l'ottimizzazione dell'agenda di Direzione;
- la facilitazione del flusso informativo e di comunicazione interna ed esterna;
- il presidio costante della casella di posta elettronica "Direzione";
- il supporto logistico e organizzativo nei confronti del Direttore Generale (ad es. trasferte).

**Ufficio Anticorruzione e Trasparenza**, con l'obiettivo di assicurare la corretta applicazione della normativa in materia, con particolare riferimento alle misure di prevenzione della corruzione e degli adempimenti obbligatori di pubblicazione, attraverso:

- l'elaborazione e la verifica d'idoneità del Piano Triennale per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione;
- l'elaborazione e l'implementazione di piani di formazione del personale per la diffusione della cultura della legalità;
- il monitoraggio del rispetto degli obblighi di trasparenza da parte delle strutture dell'Ente.

**Servizio Prevenzione e Protezione - RSPP**, con l'obiettivo di:

- supportare il Datore di lavoro nella valutazione e gestione dei rischi per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro nonché nella stesura del documento di valutazione dei rischi (DVR, DUVRI);
- assicurare l'applicazione della normativa vigente in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro;
- elaborare le misure preventive e protettive e i sistemi di controllo di tali misure;
- elaborare le misure di sicurezza per tutte le attività dell'Ente;
- curare la formazione obbligatoria in materia;
- fornire ai lavoratori tutte le informazioni sui rischi e sulle misure di sicurezza;
- supportare il Servizio Contratti e Affari Giuridici relativamente agli aspetti tecnici degli immobili e delle attrezzature dell'Ente.

**Servizio Orientamento, Pari Opportunità e Osservatorio di Genere**, con il compito di promuovere e realizzare gli interventi istituzionali in materia di orientamento permanente, finalizzati alla creazione di un sistema regionale integrato trasversale ai sistemi dell'istruzione, della formazione professionale, della formazione universitaria e terziaria, del lavoro e dell'inclusione sociale nonché con l'obiettivo di promuovere azioni e misure di promozione della parità e delle pari opportunità e di contrasto alla violenza di genere.

**Per l'Orientamento** cura:

- la progettazione, l'organizzazione e la promozione di attività per l'orientamento permanente su incarico della Regione Liguria, in collaborazione con Istituzioni ed enti pubblici e privati;
- la realizzazione di interventi e servizi di orientamento rivolti ad alunni e studenti della scuola primaria, della scuola secondaria, dell'Università nonché alle famiglie e agli operatori dei sistemi dell'istruzione, agli inoccupati e disoccupati;
- la progettazione e realizzazione di eventi/manifestazioni in materia di orientamento nonché di terzo settore, politiche sociali;
- la partecipazione alle attività di sviluppo delle politiche regionali e nazionali in tema di orientamento;

**Per le Pari Opportunità** cura:

- la promozione di progetti di sensibilizzazione, eventi e campagne informative sul tema delle pari opportunità, finalizzate ad aumentare il livello di consapevolezza nella pubblica opinione;
- la realizzazione di attività di prevenzione precoce della violenza di genere da svolgersi nelle scuole;
- Il supporto all'inserimento lavorativo delle donne vittime di violenza attraverso bonus assunzionali, approvato con DGR 1058 del 14/12/2018;

**Per l'Osservatorio di Genere** cura:

- la raccolta, attraverso la realizzazione di apposite banche dati, e la lettura sistemica di dati e informazioni prodotte da fonti diverse, non ancora integrate, in materia di parità, pari opportunità e violenza di genere;

- la realizzazione di indagini per l'approfondimento di particolari tematiche di parità di genere, specie riguardanti il mondo del lavoro e della formazione;
- lo studio del contesto normativo di riferimento e la sua evoluzione;
- la valorizzazione e la divulgazione delle migliori prassi organizzative, sia private che pubbliche, nonché delle iniziative di orientamento e formazione in tema di parità di genere;
- la realizzazione di una rete strutturata e permanente di collaborazione e confronto tra tutti i soggetti coinvolti, pubblici e privati, anche a supporto delle politiche regionali.

**Servizio Osservatori MdL, Migranti e IVC delle Competenze**, con l'obiettivo di acquisire, analizzare dati ed informazioni ed elaborare rapporti per la programmazione degli interventi di politica attiva del lavoro, in un'ottica di supporto alle strutture regionali, con particolare riferimento alla conoscenza del mercato del lavoro nonché ai migranti; il Servizio gestisce, inoltre, il sistema regionale delle professioni e le attività di individuazione, validazione e certificazione (IVC) delle competenze.

**Per l'Osservatorio del Mercato del Lavoro**, cura:

- la progettazione e la realizzazione di modelli sperimentali di conoscenza del mercato del lavoro;
- l'analisi strutturale e congiunturale delle dinamiche del mercato del lavoro regionale, sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo;
- la predisposizione di rapporti tecnici e informativi, da pubblicare sul Portale regionale e sul sito di ALFA, contenenti dati ed elaborazioni sulla morfologia del mercato del lavoro regionale;
- lo sviluppo di specifici ambiti di analisi (lavoro atipico, lavoro non regolare, ecc.) nonché l'elaborazione di approfondimenti "trasversali" (lavoro femminile, immigrazione, scolarità/lauree, ecc.);
- l'assistenza alla Regione nell'analisi e nella verifica dei dati amministrativi del Sistema Informativo del Lavoro;
- l'assistenza alla Regione nell'analisi e nella verifica delle banche dati relative agli ammortizzatori sociali;
- il supporto alla programmazione regionale, attraverso l'analisi dei fabbisogni formativi ed il monitoraggio degli esiti della formazione e delle politiche del lavoro.

**Per i Migranti**, cura:

- la gestione dei progetti finanziati dal FAMI (Fondo Asilo Migrazione e Integrazione);
- la realizzazione, in partenariato con Regione Liguria, di progetti promossi da Ministero del lavoro e Ministero dell'Interno volti a favorire l'inserimento socio-lavorativo dei migranti nel territorio ligure.

**Per l'IVC delle competenze**, cura:

- la gestione del sistema regionale delle professioni: Repertorio regionale e IVC delle competenze;
- l'assistenza alla Regione Liguria in materia;
- il supporto di secondo livello verso Istituzioni, Enti e operatori;
- la realizzazione di progetti formativi e divulgativi sempre in tema di IVC delle competenze.

**Inoltre il Servizio** cura:

- la qualificazione degli interventi occupazionali attraverso la promozione della Responsabilità Sociale d'Impresa (gestione del registro dei datori di lavoro socialmente responsabili);
- la partecipazione a specifici progetti europei (Interreg Marittimo, Erasmus, ecc.) e piani di formazione.

**Servizio Accreditamento e Terzo Settore**, con l'obiettivo di:

- garantire l'assistenza tecnica ai competenti settori regionali nella gestione del processo istruttorio e di analisi documentale delle istanze dei soggetti che intendono operare nei settori della Formazione Professionale e dei Servizi al Lavoro;
- gestire il processo istruttorio e di analisi documentale per l'aggiornamento dei soggetti idonei allo svolgimento di attività formative per Responsabili e Addetti al servizio di Prevenzione e Protezione, per Responsabili in qualità di datore di lavoro, per l'utilizzo di attrezzature di lavoro per le quali è richiesta una specifica abilitazione (rif. D.Lgs. 81/2008 artt. 32, 34 e 73);
- garantire il supporto al competente settore regionale per l'accREDITAMENTO dei Servizi Socio Educativi per la prima infanzia;

- garantire il supporto al competente settore regionale per la gestione e promozione delle attività riguardanti il Terzo Settore, con particolare riferimento alla gestione del Registro Unico del Terzo Settore;
- svolgere attività di gestione e monitoraggio dei percorsi finalizzati all'inclusione sociale, all'autonomia delle persone e alla riabilitazione, in qualità di soggetto promotore ai sensi della DGR n. 283/2017;
- svolgere attività istruttoria per il rilascio del visto regionale di ingresso a favore di cittadini stranieri non appartenenti all'Unione Europea attraverso il Nucleo di valutazione di cui al Decreto n. 857/2017;
- assicurare la gestione amministrativa del Registro degli Assistenti Familiari e Baby Sitter di Regione Liguria di cui alla LR 27/2015, anche attraverso la costruzione di un elenco di soggetti pubblici e/o privati idonei alla consultazione, e successiva alimentazione del Registro.

**Organismo Intermedio**, con l'obiettivo di assicurare l'attuazione e la gestione amministrativa, su indicazione della Regione Liguria, di progetti del POR FSE o altri fondi comunitari in qualità di Organismo Intermedio nonché di risorse regionali e ministeriali per l'attuazione di interventi in materia di politiche formative del lavoro.

L'Organismo Intermedio è costituito dalle seguenti strutture territoriali, ciascuna retta da un Dirigente:

**Settore Sede di Genova;**  
**Settore Sede di Imperia;**  
**Settore Sede di Savona;**  
**Settore Sede di La Spezia.**

**Il Dirigente della Sede di Genova dell'Organismo Intermedio esercita il ruolo di coordinamento delle attività delle sedi territoriali di ALFA, attraverso un Comitato costituito dai Dirigenti territoriali, sulla base di uno specifico Regolamento dell'Organismo Intermedio e attraverso due servizi con funzioni di coordinamento:**

**Servizio Coordinamento Formazione** con i seguenti principali incarichi:

- coordinamento dei flussi di programmazione della spesa relativi ai finanziamenti assegnati ad ALFA O.I.;
- coordinamento e gestione delle attività sperimentali in materia di Istruzione, Formazione, Sicurezza;
- coordinamento delle attività di programmazione, per la redazione di Bandi, la valutazione e gli atti conseguenti, nonché per la redazione di prescrizioni/vademecum per operatori di settore relativamente a finanziamenti con risorse FSE, regionali o nazionali e relativamente ad attività a libero mercato che non prevedono finanziamenti (es. Riconoscimenti);
- coordinamento delle attività informative e/o di orientamento rivolte ai beneficiari degli interventi o ad enti e associazioni di categoria in raccordo con il Servizio Sistemi Informativi e Tecnologie.

**Servizio Coordinamento Controllo** con i seguenti principali incarichi:

- coordinamento dei flussi di rendicontazione della spesa relativi ai finanziamenti assegnati ad ALFA O.I. e richiesta all'Ente Finanziante degli stati di avanzamento spesa;
- coordinamento e omogeneizzazione delle procedure di controllo tra le sedi territoriali, come previsto dalla normativa FSE, nazionale e regionale e la manualistica di riferimento, nonché dell'attività delle sedi territoriali in occasione delle verifiche di audit di secondo livello;
- trasmissione della certificazione periodica all'Autorità di Gestione delle spese effettivamente sostenute dai beneficiari delle operazioni, elaborando i dati forniti dalle sedi territoriali nonché trasmissione all'AdG, AdA e AdC di tutti i dati, le informazioni e i report necessari all'elaborazione delle Relazioni di Attuazione annuali e finali;
- redazione e trasmissione alle Autorità (Corte dei Conti e Procura della Repubblica) di relazioni informative sulle attività in contenzioso o comunque richieste.

I Settori territoriali dell'Organismo Intermedio sono articolati in **Servizio Formazione** e **Servizio Controllo**, al fine di garantire il principio della separazione delle funzioni di gestione e controllo, attraverso:

### **Servizio Formazione**

- il supporto all'approvazione degli Avvisi pubblici, alla gestione del procedimento di selezione delle proposte progettuali e di assegnazione dei finanziamenti;
- la sorveglianza e il monitoraggio dei flussi di spesa e degli indicatori finanziari, fisici e procedurali, delle operazioni realizzate e finanziate, nonché l'alimentazione periodica del sistema di monitoraggio regionale;
- la collaborazione con i competenti uffici regionali per lo svolgimento delle attività di informazione e pubblicità del POR FSE, in raccordo con il Servizio Sistemi Informativi e Tecnologie nonché di valutazione, in itinere ed ex-post, degli interventi finanziati e realizzati, fornendo tra l'altro, dati, informazioni, documenti e assicurando la disponibilità per colloqui e/o interviste.

### **Servizio Controllo**

- la realizzazione dei controlli di primo livello – documentali e in loco – di tipo amministrativo, fisico-tecnico e finanziario, sulle operazioni finanziate e realizzate;
- il supporto alle competenti strutture dell'Autorità di Gestione e all'Autorità di Certificazione tramite l'Autorità di Gestione, per la certificazione periodica delle spese effettivamente sostenute dai beneficiari delle operazioni;
- il supporto per la presentazione all'Autorità di Gestione di dati, informazioni e report necessari all'elaborazione dei Rapporti annuali di esecuzione.

**Settore Risorse Umane, Contratti e Affari Giuridici**, retto da un Dirigente, con l'obiettivo di gestire l'attività amministrativa, contrattuale, legale e le attività connesse al personale dell'Ente nonché assicurare il rispetto delle normative vigenti.

Nell'ambito del Settore operano:

**Servizio Risorse Umane e Performance**, con l'obiettivo di assicurare la corretta gestione contrattuale, economica e previdenziale delle risorse umane dell'Ente attraverso:

- la gestione delle procedure di reclutamento (selezioni, concorsi pubblici, ecc.);
- la gestione contrattuale del personale (inquadramenti giuridici e sviluppi di carriera);
- la gestione della rilevazione presenze nonché delle relative denunce obbligatorie mensili e annuali;
- la gestione del trattamento economico del personale, ivi compresi gli adempimenti fiscali e contributivi nonché le dichiarazioni obbligatorie mensili e annuali;
- la gestione delle attività riguardanti il trattamento pensionistico e di liquidazione dell'indennità di fine servizio/TFR;
- la quantificazione ed il monitoraggio del costo del personale;
- la gestione degli adempimenti riguardanti il personale in somministrazione di lavoro;
- l'attività di supporto alle relazioni sindacali;
- la gestione dei procedimenti disciplinari;
- l'elaborazione dei dati retributivi necessari alla redazione delle schede finanziarie e alla rendicontazione dei progetti FSE/regionali.
- la gestione della formazione del personale;
- il supporto all'elaborazione e la gestione del Piano delle Performance e dei rapporti con il Nucleo di Valutazione dell'Ente;
- la gestione della sorveglianza sanitaria e dei rapporti con il Medico Competente;
- il supporto al Titolare e al Responsabile dei Dati (DPO) in applicazione della normativa in materia di privacy.

**Servizio Contratti, Affari Giuridici e Patrimonio immobiliare**, con l'obiettivo di gestire l'attività contrattuale in linea con i fabbisogni e le disponibilità economiche dell'Ente, secondo criteri di economicità ed efficienza, nel rispetto delle procedure e delle normative vigenti, attraverso:

- la predisposizione e la gestione delle procedure di acquisizione di beni e servizi e dei relativi contratti;
- la gestione degli adempimenti riguardanti l'avvio di gare ed i controlli tramite accesso alle banche dati nazionali e regionali (ANAC, Prefettura, Camera di Commercio, Agenzia delle Entrate, INPS, ecc.);

- la gestione dei connessi adempimenti in materia di Trasparenza;
- la predisposizione di atti Convenzionali con soggetti terzi ove di competenza;
- la gestione contrattuale, amministrativa e manutentiva del patrimonio immobiliare dell'Ente;
- la conservazione e l'archiviazione dei contratti stipulati dall'Ente (con esclusione dei contratti riguardanti il personale e l'Organismo Intermedio);
- la gestione del contenzioso civile, amministrativo e lavoristico dell'Ente;
- il controllo interno degli atti con le modalità indicate nel Regolamento degli Uffici e dei Servizi o comunque ritenute opportune.

**Servizio Affari Generali**, con l'obiettivo di assicurare la corretta applicazione della normativa vigente, in particolare in materia di atti amministrativi, anche a supporto dei Servizi dell'Ente attraverso:

- la gestione dei processi inerenti la produzione degli atti amministrativi e la relativa conservazione;
- la gestione del protocollo dell'Ente.

**Settore Contabilità, Bilancio e Sistemi Informativi**, retto da un Dirigente, con l'obiettivo di gestire i processi amministrativi-contabili nonché i sistemi informativi e le tecnologie a supporto dei servizi dell'Ente.

Nell'ambito del Settore operano:

**Servizio Contabilità, Bilancio e Controllo di Gestione**, con l'obiettivo di gestire il budget preventivo e il bilancio d'esercizio nonché le rilevazioni contabili e fiscali relative alle operazioni tra l'Ente e terze economie, attraverso:

- la predisposizione e gestione del Budget economico triennale e del Bilancio di Esercizio economico-patrimoniale;
- l'istruttoria per la predisposizione del Piano Triennale delle attività e della Relazione sulla Gestione;
- l'istruttoria per il Piano degli investimenti;
- la gestione della contabilità economico-patrimoniale;
- gli adempimenti su banche dati e portali del Ministero dell'Economia e delle Finanze e ISTAT (BDAP, PCC, RIDDCUE, ecc.);
- la gestione degli adempimenti fiscali, anche relativi al patrimonio immobiliare, e delle relative dichiarazioni;
- la gestione della contabilità analitica;
- la gestione amministrativa-contabile del patrimonio mobiliare (registro cespiti, inventario, gestione ammortamenti);
- la gestione tramite l'Economo della cassa economale e il coordinamento degli economi periferici (minute spese, corrispondenza, magazzino cancelleria, ecc., come stabilito dal relativo Regolamento) nonché la tenuta del conto Giudiziale;
- la gestione dei rapporti con il Revisore dei Conti;
- la gestione dei rapporti con i referenti regionali in materia finanziaria e contabile;
- il monitoraggio ed il controllo di gestione delle attività dell'Ente, attraverso la rilevazione degli scostamenti tra quanto pianificato e quanto conseguito e la proposta delle opportune azioni correttive.

**Servizio Sistemi Informativi e Tecnologie**, con l'obiettivo di garantire la manutenzione e l'efficienza dei sistemi informativi dell'Ente, anche mediante attività di progettazione e innovazione, attraverso:

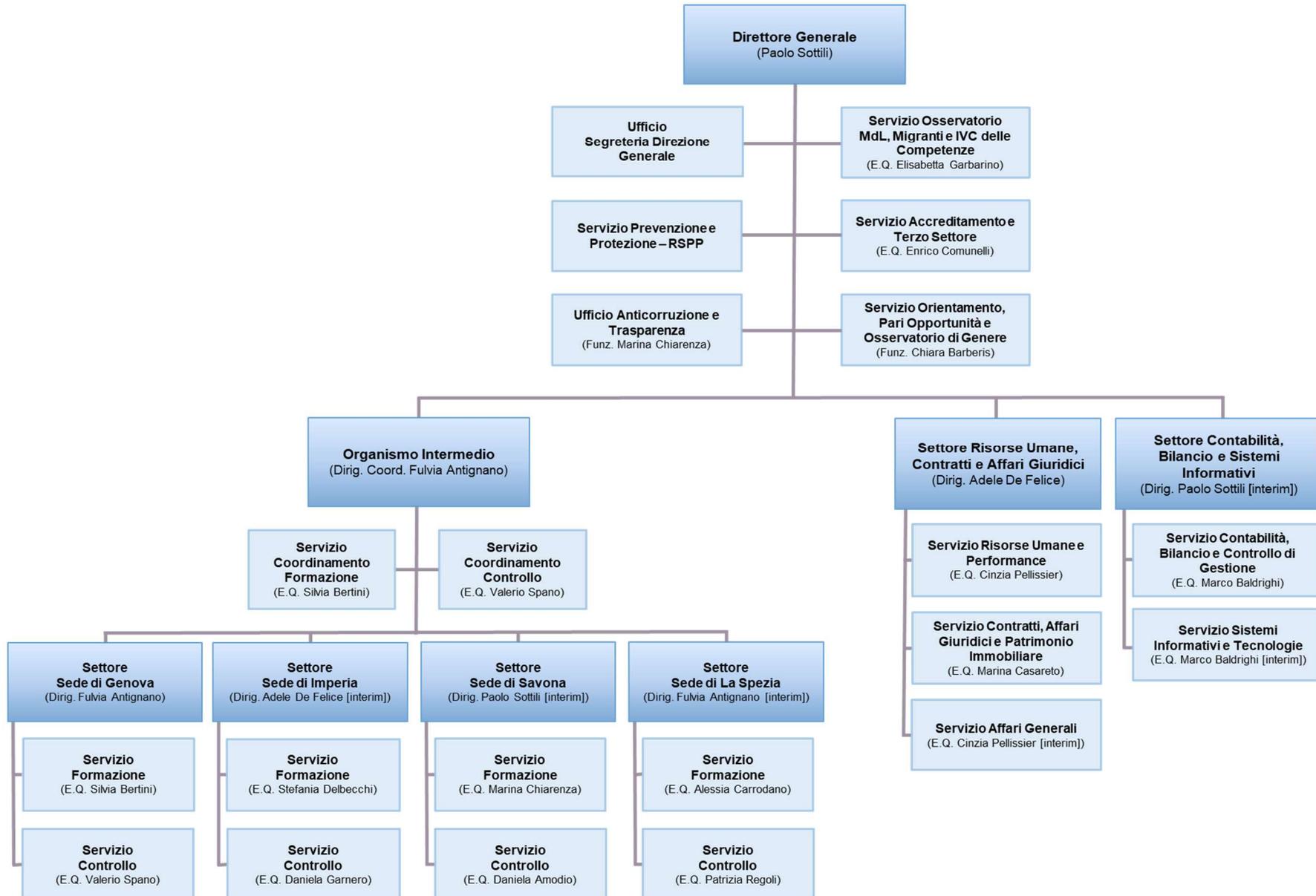
- il supporto alla definizione delle policy aziendali in materia di ICT;
- la pianificazione e lo sviluppo delle infrastrutture e delle apparecchiature informatiche, dei siti web (per l'utenza interna ed esterna) dell'Agenzia, della rete di trasmissione dati e fonia;
- l'esercizio e la manutenzione delle infrastrutture, dei servizi e degli strumenti informatici nonché dei siti web;
- la ricerca e l'implementazione delle migliori soluzioni di cyber security, per la protezione delle comunicazioni e dei dati;

- l'assistenza tecnica verso l'utenza interna, in sede e in remoto, nonché la ricerca, l'implementazione e l'aggiornamento delle soluzioni tecnologiche a supporto della remotizzazione dei servizi e del lavoro in modalità agile;
- il coordinamento dei progetti di digitalizzazione dei processi e delle banche dati;
- la gestione delle relazioni con i fornitori esterni di tecnologia;
- il supporto all'ufficio Gare per le acquisizioni di tecnologia attraverso la definizione delle specifiche di prodotti e servizi;
- il supporto a Regione Liguria per la pubblicizzazione dei corsi di formazione e la validazione delle Aziende richiedenti l'accesso al sistema regionale di domanda/offerta di lavoro.

### **Comitato di Direzione**

Presieduto dal Direttore Generale è composto dai Dirigenti di ALFA con la finalità di condividere e supportare la definizione delle linee strategiche dell'Ente, di assicurare la collaborazione e l'integrazione tra le diverse funzioni aziendali nonché il monitoraggio della performance organizzativa dell'Agenzia.

# MACROSTRUTTURA



Le posizioni dirigenziali sono graduate ai fini della retribuzione di posizione prevista dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per l'area della dirigenza con Decreto del Direttore Generale n. 2579 del 10/12/2021 e successivamente adeguate con Decreto del Direttore Genere n. 1055 del 20/05/2024.

Al personale appartenente all'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione possono essere conferiti incarichi di Elevata Qualificazione di durata triennale, rinnovabili come previsto dall'apposito regolamento approvato con provvedimento n. 2839 del 30/11/2023.

La graduazione delle singole posizioni di Elevata Qualificazione è effettuata dal Direttore Generale, sentito il Nucleo di Valutazione, applicando i criteri di cui al citato regolamento.

Ai sensi del vigente CCNL Funzioni Locali l'importo della retribuzione di posizione varia da un importo minimo di € 5.000,00 ad un massimo di € 18.000,00 annui lordi per 13 mensilità, sulla base della graduazione di ciascuna posizione.

La graduazione deve tenere conto della complessità e della rilevanza delle responsabilità amministrative e gestionali di ciascun incarico, nonché dell'ampiezza e del contenuto delle eventuali funzioni delegate con attribuzione di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna.

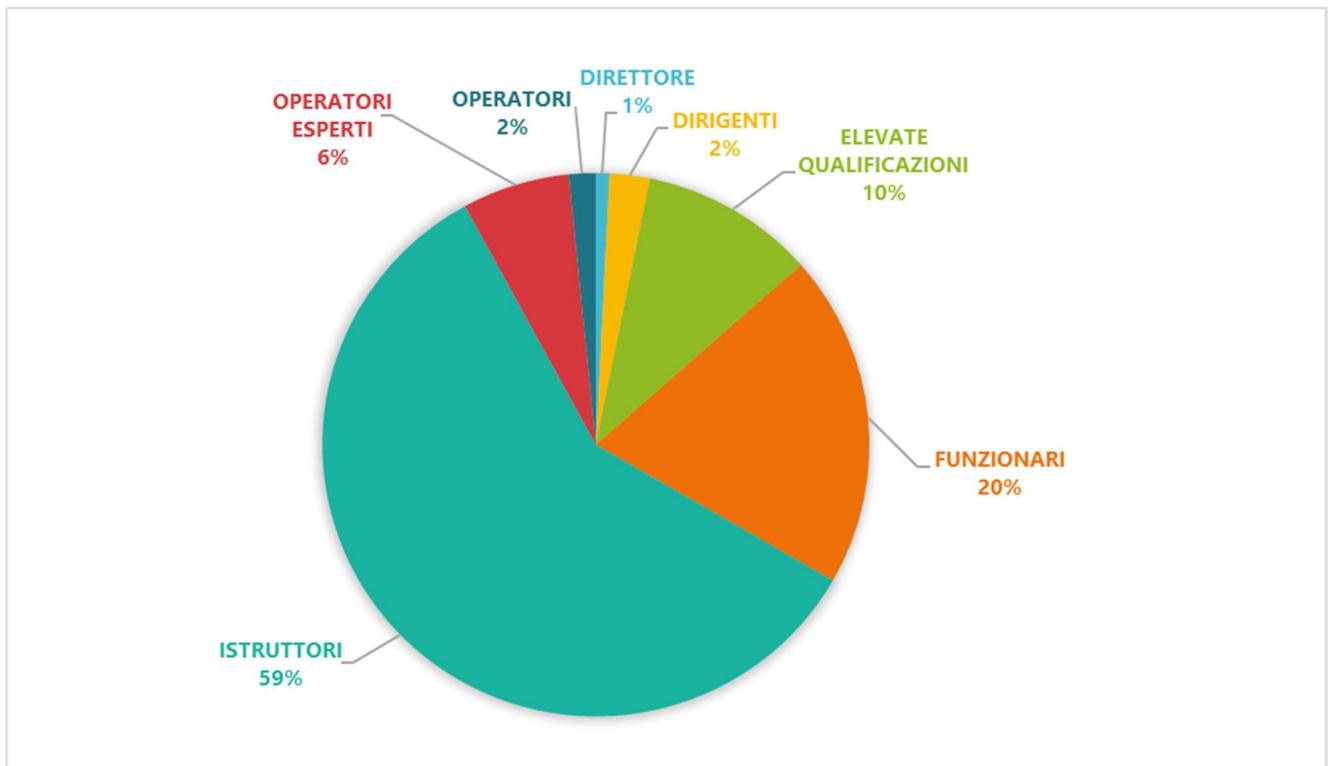
A seguito della graduazione, le posizioni di Elevata Qualificazione sono inserite nelle seguenti n. 6 fasce di retribuzione di posizione annua lorda:

- FASCIA A fino a 50 punti: € 8.000,00
- FASCIA B da punti 51 a punti 60: € 10.000,00
- FASCIA C da punti 61 a punti 70: € 12.000,00
- FASCIA D da punti 71 a punti 80: € 14.000,00
- FASCIA E da punti 81 a punti 90: € 16.000,00
- FASCIA F da punti 91 a punti 100: € 18.000,00

La pesatura delle Elevate Qualificazioni è soggetta a revisione in funzione del mutare delle condizioni oggettive (attribuzione di nuove attività, cambiamenti procedurali, novità legislative, ecc.).

Al 31/12/2024 il personale il servizio risulta pari a n. 126 unità di cui, oltre al Direttore Generale, le Posizioni Dirigenziali e i titolari di incarico di Elevata Qualificazione risultano i seguenti:

<b>POSIZIONE</b>	<b>POSIZIONE COPERTA</b>
DIRETTORE GENERALE	1
DIRIGENTI	3
ELEVATE QUALIFICAZIONI	13



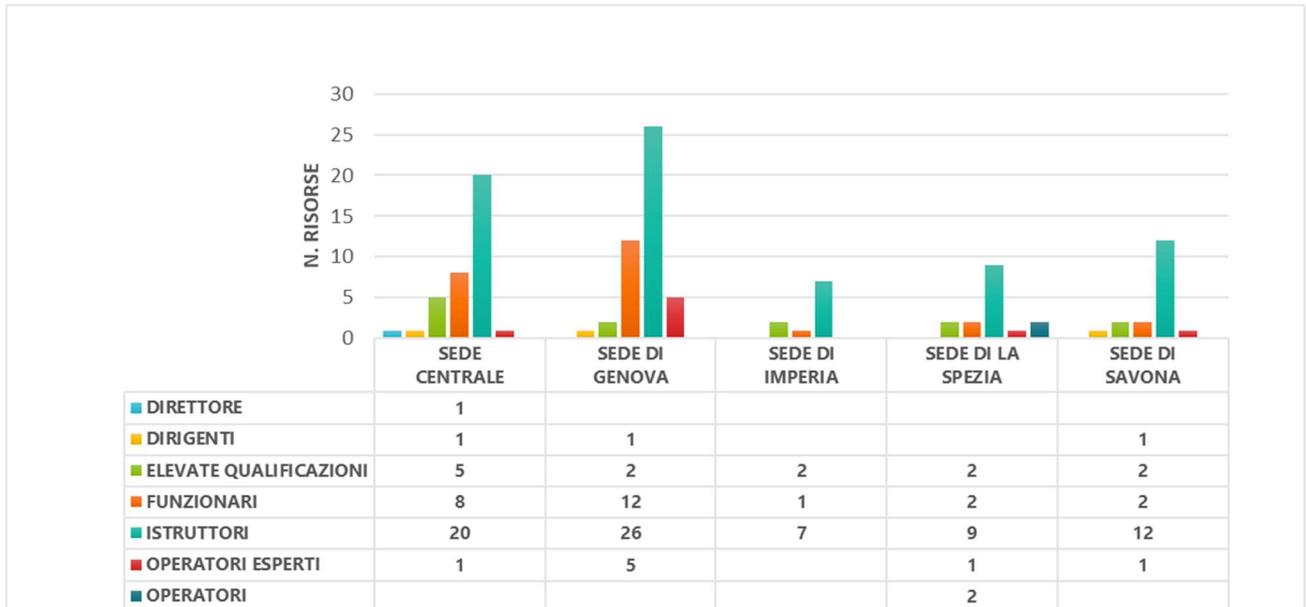
Nei riguardi del personale dirigente, è bene precisare che il disposto dell'art. 35 commi 1 e 2 della Legge regionale 6 aprile 2022, n. 4 prevede che per motivate esigenze organizzative e funzionali, la Giunta regionale può disporre che i propri Enti strumentali mettano a sua disposizione l'attività dei propri dirigenti e dipendenti in regime di assegnazione provvisoria.

Ciò detto, ALFA, con apposita convenzione, si è impegnata a fornire alla Direzione Generale Presidenza della Regione Liguria, relativamente al Servizio Indirizzo, Controllo Strategico e Partecipazioni Societarie, n. 1 Dirigente, nella persona della dott.ssa Monica Fossa, in assegnazione temporanea.

La suddetta assegnazione provvisoria è articolata sulla base di n. 5 giorni lavorativi dall'01/01/2023 sino al termine della convenzione stessa.

Il personale in servizio al 31/12/2024, suddiviso per sede lavorativa e categoria professionale di appartenenza, risulta il seguente:

ORGANICO	SEDE CENTRALE		SEDE DI GENOVA		SEDE DI IMPERIA		SEDE DI LA SPEZIA		SEDE DI SAVONA		TOTALE
	pers. a tempo indet.	pers. a tempo det.	pers. a tempo indet.	pers. a tempo det.	pers. a tempo indet.	pers. a tempo det.	pers. a tempo indet.	pers. a tempo det.	pers. a tempo indet.	pers. a tempo det.	
DIRETTORE		1									1
DIRIGENTI	1		1						1		3
FUNZIONARI ED E.Q.	13		14		3		4		4		38
ISTRUTTORI	20		26		7		9		12		74
OPERATORI ESPERTI	1		5				1		1		8
OPERATORI							2				2
<b>TOTALE</b>	<b>35</b>	<b>1</b>	<b>46</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>126</b>
	<b>36</b>		<b>46</b>		<b>10</b>		<b>16</b>		<b>18</b>		
	<b>126</b>										



### 3.1.1 Modello Manageriale

ALFA ha approvato con Decreto del Direttore Generale n.1108 del 13/5/2022 Il Modello manageriale dell'Ente in ottica "agile organization" secondo le seguenti linee guida:

- trasversalità (visione d'insieme, coesione interfunzionale e lavoro di squadra);
- orchestrazione (empowerment, engagement, autonomia e proattività);
- iterazione (sperimentazione, innovazione e apprendimento continuo);
- liquidità (organizzazione snella, aperta, digitale e resiliente).

#### Pensiero strategico e apertura al cambiamento

- Saper leggere il contesto di riferimento e l'evoluzione degli scenari sociali, economici e del lavoro;
- Avere una visione di insieme delle diverse variabili in campo (normative, organizzative, economiche, ecc.);
- Interpretare e tradurre i programmi e gli indirizzi dell'Amministrazione in piani ed obiettivi operativi coerenti ed efficaci;
- Definire gli obiettivi di breve termine collegandoli ad una visione di medio/lungo raggio;
- Dimostrare apertura mentale al cambiamento, elaborando le indeterminanze del contesto, e pensare in modo positivo.

#### Leadership

- Decidere ed agire assumendosi le responsabilità del ruolo ed accettando i rischi connessi al proprio incarico;
- Avere uno stile di leadership fondato su autorevolezza, influenza, empatia e ascolto, rappresentando con l'esempio un riferimento per l'organizzazione;
- Comunicare i piani e gli obiettivi dell'Ente, creando adesione e partecipazione attiva;
- Indirizzare le energie cognitive ed emotive proprie e dei collaboratori verso il conseguimento dei risultati attesi;
- Condurre team ibridi di collaboratori (in presenza e in remoto) utilizzando i necessari supporti tecnologici per la pianificazione delle attività, il monitoraggio dei risultati e la gestione del personale;
- Essere assertivi in situazioni che richiedono uno stile direttivo, dando feedback correttivi.

#### Collaborazione e networking

- Lavorare in squadra per gli obiettivi comuni, valorizzando i contributi del gruppo;
- Promuovere lo scambio di informazioni, la collaborazione e l'integrazione tra le funzioni dell'Ente;

- Costruire e gestire in modo efficace la rete di relazioni interne ed esterne funzionali al conseguimento dei risultati attesi;
- Realizzare strategie negoziali finalizzate alla ricerca di soluzioni di sintesi a somma positiva degli interessi coinvolti (win-win);
- Gestire e risolvere i conflitti;
- Intrattenere relazioni professionali ispirate a correttezza e collaborazione.

### **Focalizzazione sul cittadino, inclusione sociale e tensione al risultato**

- Orientare ogni azione al soddisfacimento delle esigenze di utenti, cittadini, imprese ed alla creazione di valore pubblico;
- Lavorare per l'inclusione sociale ed il rispetto delle diversità;
- Misurare le performance personali, dei collaboratori ed organizzative in termini di risultato e non di mero adempimento;
- Agire proattivamente e perseguire con determinazione l'obiettivo, anche a fronte di ostacoli ed indeterminanze;
- Ricercare e valorizzare i feedback degli utenti in un'ottica di miglioramento continuo dei servizi;
- Promuovere la valutazione partecipativa della performance organizzativa dell'Amministrazione;
- Agire con integrità, imparzialità e trasparenza.

### **Innovazione e flessibilità**

- Considerare il cambiamento un'opportunità, promuovendo le trasformazioni funzionali al miglioramento delle performance dell'Ente;
- Confrontarsi con le best practices organizzative sia pubbliche che private;
- Promuovere la reingegnerizzazione dei processi e dei servizi in un'ottica di semplificazione amministrativa;
- Assumere punti di vista originali, elaborando soluzioni innovative rispetto alle prassi consolidate;
- Ricercare e valorizzare il confronto ed i contributi innovativi altrui;
- Interpretare in modo flessibile il proprio ruolo, sapendosi adattare alle nuove esigenze organizzative ed ai cambiamenti del contesto.

### **Ottimizzazione delle risorse e digitalizzazione**

- Pianificare e programmare le attività in modo efficiente ed efficace, assicurando l'utilizzo ottimale delle risorse umane, economiche e strumentali dell'Ente;
- Prestare costante attenzione alle ricadute economiche delle proprie decisioni;
- Monitorare il ritorno dei finanziamenti erogati e più in generale gli esiti delle azioni adottate;
- Avere uno stile di gestione dinamico, considerando la variabile tempo una risorsa economica;
- Promuovere la digitalizzazione di processi, procedure e banche dati nonché la remotizzazione e l'accessibilità dei servizi;
- Agire e diffondere una cultura di costante attenzione alla sicurezza sul lavoro ed alla protezione dei dati (privacy);
- Adottare e supportare soluzioni organizzative ecosostenibili.

### **Valorizzazione delle persone e parità di genere**

- Organizzare il lavoro del team valorizzando la diversità di attitudini, capacità e competenze dei componenti del gruppo;
- Prestare attenzione agli aspetti motivazionali delle persone ed al clima relazionale;
- Promuovere l'empowerment dei collaboratori;
- Supportare lo sviluppo delle competenze (professionali, organizzative e digitali) delle proprie risorse;
- Promuovere le pari opportunità e la parità di genere nella formazione e nelle carriere;
- Riconoscere il merito, distinguendo il diverso valore dei contributi professionali;
- Fornire feedback periodici e strutturati ai propri collaboratori sulla loro prestazione lavorativa.

### **Autosviluppo e diffusione delle competenze**

- Investire autonomamente sull'aggiornamento delle conoscenze e lo sviluppo delle competenze per il miglioramento della propria performance manageriale e professionale;
- Diffondere le competenze possedute e promuovere la circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione.

### **Self confidence**

- Mantenere elevati livelli di performance anche in situazioni di stress e/o indeterminatezza, dimostrando equilibrio e sicurezza di sé nelle decisioni e nelle relazioni.

## **3.2 Sottosezione Organizzazione del Lavoro Agile**

### **3.2.1 Definizione dello Smart Working**

Il lavoro agile di cui alla L. 81/2017 è una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per tutte quelle attività per le quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici. I criteri generali per l'individuazione delle predette attività di lavoro sono stabilite dalle Amministrazioni, previo confronto di cui all'art. 5 comma 3, lett. l) del CCNL del comparto Funzioni Locali del 16 novembre 2022.

Il lavoro agile è finalizzato a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro.

Dal punto di vista normativo, esclusa la disciplina relativa strettamente al periodo emergenziale, il Lavoro Agile è stato disciplinato con il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 8 ottobre 2021, pubblicato sulla G.U. n. 245 del 13/10/2021, che ha individuato le condizioni e i requisiti necessari (organizzativi e individuali) per utilizzare il Lavoro Agile in un quadro di efficienza e di tutela dei diritti dei cittadini, assicurando un'adeguata qualità dei servizi.

A tale disciplina, si è aggiunto quanto disposto dal Titolo VI, Capo I, del CCNL delle Funzioni Locali del 16 novembre 2022, nel quale vengono esplicitati diversi aspetti dell'attività lavorativa in modalità agile, quali, a titolo esemplificativo, le modalità di accesso, le caratteristiche dell'accordo, l'articolazione della prestazione in Smart Working e il diritto alla disconnessione.

### **3.2.2 Livello di attuazione del Lavoro Agile**

A seguito della cessazione dello stato di emergenza, disposta con il D.L. n. 24 del 24/3/2022, ALFA ha adottato con Decreto del Direttore Generale n. 760 del 31/3/2022 le Disposizioni in materia di Lavoro Agile che hanno regolamentano in via ordinaria l'accesso dei dipendenti, su base volontaria, allo smart working.

Anche per i dipendenti della Pubblica Amministrazione, pertanto, il Lavoro Agile è divenuto una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, disciplinata da ciascun Ente con proprio Regolamento ed accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro.

A seguito della disciplina introdotta dal CCNL 2019-2021 Comparto Funzioni locali del 16/11/2022 nonché dell'esperienza maturata in questi ultimi anni, le Disposizioni in materia di Lavoro Agile dell'Ente sono state recentemente aggiornate confluendo nel CCI relativo alla parte normativa triennio 2024 - 2026.

In continuità con quanto stabilito nelle precedenti disposizioni, i lavoratori possono accedere all'istituto del Lavoro Agile tramite accordo scritto che deve riportare i giorni della settimana nei quali la prestazione lavorativa viene svolta in smart working (al massimo due giorni, complessivamente inferiori alle 18 ore settimanali), gli obiettivi perseguiti, la durata dell'accordo, il luogo o luoghi nei quali viene svolta la prestazione, le fasce di contattabilità e gli strumenti informatici che vengono utilizzati.

Inoltre, in attuazione della Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 29/12/2023 nonché del parere della Funzione Pubblica n. 83 del 17/01/2024, al fine di garantire ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, lo svolgimento della prestazione in modalità agile, anche derogando al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza, l'Ente ha individuato specifiche categorie di lavoratori a cui è consentita la prestazione dell'attività lavorativa in modalità agile fino a n. 5 giornate settimanali.

Nell'ottica della massima collaborazione tra lavoratore e Amministrazione è di cruciale importanza l'adozione di comportamenti e di misure volte a garantire, durante la prestazione svolta in regime di smart working, idonei livelli di sicurezza informatica e protezione dei dati, nonché necessarie misure rivolte alla salvaguardia della salute psicofisica del dipendente. A tal fine, sono parte integrante dell'accordo individuale le informative in materia di privacy, di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e delle specifiche tecniche degli strumenti informatici e del loro corretto utilizzo.

Al fine di consentire il monitoraggio dei risultati della prestazione lavorativa e dei livelli di produttività, il dipendente è tenuto a rendicontare con cadenza settimanale l'attività lavorativa svolta in smart working tramite l'utilizzo di un modulo informatico (time reporting) in cui vengono registrate le attività svolte giornalmente, le quali devono essere poi validate dal Responsabile di riferimento.

Nel corso del 2022 l'Amministrazione ha svolto un'indagine sul lavoro agile tramite l'utilizzo di un questionario rivolto in forma anonima a tutti i dipendenti dell'Ente al fine di monitorare:

- le motivazioni allo smart working;
- i benefici lavorativi e personali per il dipendente;
- i benefici per l'organizzazione e per l'ambiente;
- le criticità/disagi;
- il rapporto con il lavoro in presenza fisica;
- le aspettative e i suggerimenti.

Da tale indagine è emerso innanzitutto che il 97% dei dipendenti ha svolto o svolge smart working; coloro che continuano ad utilizzare tale modalità lavorativa sostengono che la stessa permetta:

- una migliore conciliazione tra vita privata e lavoro (53,8%);
- un risparmio di tempo viaggio (38,5%), per la maggior parte dei dipendenti calcolato tra i 60 e 90 minuti giornalieri;
- un miglior rendimento lavorativo (33,1%).

La maggior parte del personale (80%), inoltre, ha la possibilità di avere nella propria casa uno spazio apposito per lavorare, isolato rispetto alle restanti zone dell'abitazione. Risultano, invece, invariati il tempo dedicato alla formazione professionale nonché l'impegno lavorativo. Nei riguardi di quest'ultimo, tuttavia, il 44,6% dei dipendenti ritiene di lavorare di più, probabilmente grazie ad una maggiore concentrazione e focalizzazione. Dal questionario è emerso altresì che il principale punto di criticità del lavoro agile è la maggior difficoltà a collaborare con i colleghi mentre il principale punto di forza è una migliore programmazione e organizzazione del lavoro. Il 44,6% dei dipendenti ritiene che la produttività della prestazione lavorativa sia analoga a quella dell'attività in presenza, mentre per il 54% è migliorata.

Nei riguardi, infine, delle possibili azioni da intraprendere per migliorare lo smart working è emersa la necessità di una sempre maggiore digitalizzazione dei processi e dei servizi nonché l'esigenza di fare formazione sul corretto uso delle tecnologie e dei mezzi di comunicazione.

I risultati dell'indagine, in forma aggregata, sono stati resi accessibili a tutti i dipendenti sulla Intranet dell'Ente.

Negli anni successivi alla Survey, ALFA ha implementato la digitalizzazione dello smart working, soprattutto in relazione alla fase del monitoraggio delle attività e dell'archiviazione degli accordi. Inoltre, ha avviato dei percorsi di formazione rivolti a tutti i dipendenti incentrati sulle competenze digitali.

L'analisi sull'utilizzo del lavoro agile da parte del personale di ALFA restituisce per il 2024 un quadro con dati sostanzialmente in linea con lo scorso anno, in particolare:

- la media mensile dei dipendenti che si avvale della prestazione lavorativa in modalità di smart working è superiore all'87% del personale in servizio;
- la percentuale mensile dei giorni lavorati in modalità agile si attesta stabilmente al 22% rispetto alle giornate lavorative del mese;
- se si esclude una logica flessione nei mesi estivi, legati al piano ferie, l'andamento della presenza del personale risulta regolare nel corso dell'intero anno.

Sulla base degli accordi acquisiti dall'Amministrazione si può rappresentare al 31/12/2024 la seguente situazione:

Dipendenti ALFA che hanno attivato lo Smart Working	113
Di cui con accordo su 2 giornate settimanali	104
Di cui con accordo su 1 giornata settimanale	5
Di cui con accordo su 5 giornate settimanali	4

Nei riguardi dei quattro accordi che prevedono lo svolgimento della prestazione lavorativa in smart working per 5 giorni settimanali, si precisa che tale possibilità è stata di volta in volta stabilita dalla normativa nazionale limitatamente ai dipendenti c.d. "fragili". In tal senso, si è espressa recentemente la Presidenza del Consiglio dei Ministri evidenziando la necessità di garantire ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute di svolgere la prestazione lavorativa in smart working, derogando quindi il criterio della prevalenza della prestazione lavorativa in presenza.

Le disposizioni in materia di Lavoro Agile dell'Ente sono state estese anche al personale in somministrazione presso ALFA come di seguito specificato:

Lavoratori Interinali che hanno attivato lo Smart Working	25
Di cui con accordo su 2 giornate settimanali	22
Di cui con accordo su 1 giornata settimanale	3

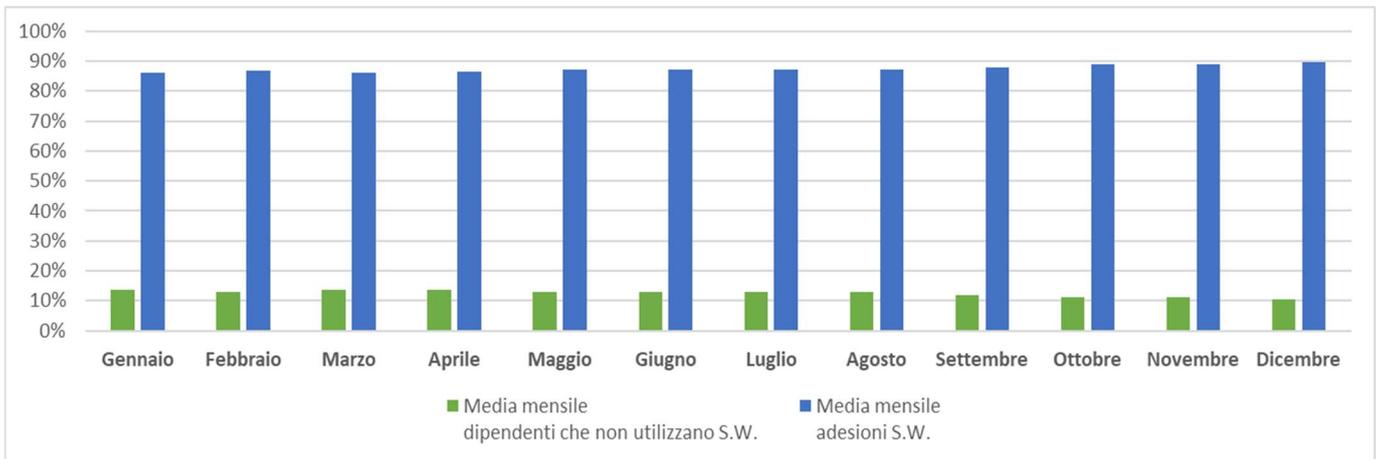
Di seguito si propone una suddivisione della percentuale dei lavoratori aderenti allo smart working in rapporto al totale dei dipendenti per Settore di riferimento:

**ADESIONI SMART-WORKING AL 31/12/2024**

<b>SETTORE</b>	<b>Dipendenti divisi per Settore che aderiscono allo S.W.</b>	<b>Dipendenti presenti in ciascun Settore</b>	<b>% ADESIONI S.W. rispetto al totale dei dipendenti presenti in ciascun Settore</b>
DIRETTORE/DIRIGENTI	3	4	75,00%
UFFICIO SEGRETERIA DIREZIONE GENERALE	1	1	100,00%
SETTORE RISORSE UMANE, CONTRATTI E AFFARI GIURIDICI	12	14	85,71%
SETTORE CONTABILITA', BILANCIO E SISTEMI INFORMATIVI	9	9	100,00%
SETTORE ORIENTAMENTO, LAVORO E SOSTEGNO ALLE POLITICHE REGIONALI	10	10	100,00%
OI - SETTORE SEDE DI GENOVA	38	45	84,44%
OI - SETTORE SEDE DI LA SPEZIA	15	16	93,75%
OI - SETTORE SEDE DI SAVONA	15	17	88,24%
OI - SETTORE SEDE DI IMPERIA	10	10	100,00%
<b>TOTALE DIPENDENTI ENTE</b>	<b>Totale dipendenti che aderiscono allo S.W.</b>	<b>Toale dipendenti in servizio</b>	<b>% ADESIONI S.W. rispetto al totale dei dipendenti presenti in Servizio</b>
	113	126	89,68%

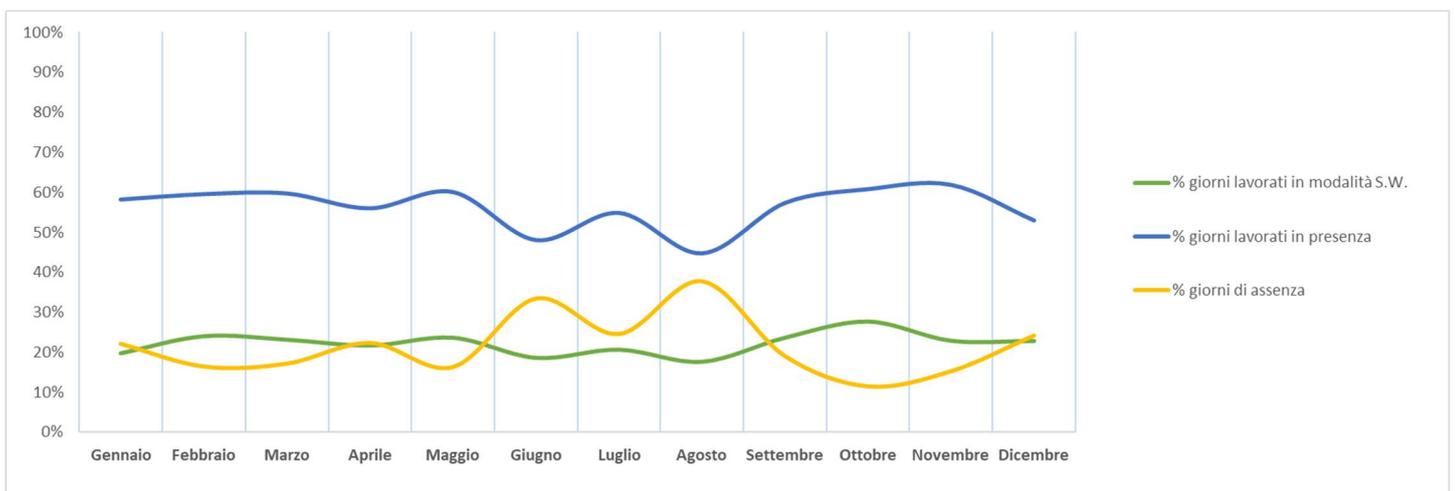
**MEDIA ADESIONI SMART-WORKING – Anno 2024**

Mese	Dipendenti in servizio	Adesioni Smart-Working	Media mensile dipendenti che non utilizzano S.W.	Media mensile adesioni S.W.	% Donne in S.W.	% Uomini in S.W.
Gennaio	123	106	13,82%	<b>86,18%</b>	65,04%	21,14%
Febbraio	123	107	13,01%	<b>86,99%</b>	65,85%	21,14%
Marzo	124	107	13,71%	<b>86,29%</b>	65,32%	20,97%
Aprile	125	108	13,60%	<b>86,40%</b>	64,80%	21,60%
Maggio	125	109	12,80%	<b>87,20%</b>	64,80%	22,40%
Giugno	125	109	12,80%	<b>87,20%</b>	64,80%	22,40%
Luglio	125	109	12,80%	<b>87,20%</b>	64,80%	22,40%
Agosto	125	109	12,80%	<b>87,20%</b>	64,80%	22,40%
Settembre	125	110	12,00%	<b>88,00%</b>	65,60%	22,40%
Ottobre	125	111	11,20%	<b>88,80%</b>	66,40%	22,40%
Novembre	126	112	11,11%	<b>88,89%</b>	66,67%	22,22%
Dicembre	126	113	10,32%	<b>89,68%</b>	67,46%	22,22%
<b>MEDIA 2024</b>	<b>125</b>	<b>109</b>	<b>12,50%</b>	<b>87,50%</b>	<b>65,53%</b>	<b>21,97%</b>



**GIORNI LAVORATI IN MODALITA' SMART-WORKING – Anno 2024**

Mese	Giorni lavorativi (rapportati al n. dei dipendenti)	Giorni lavorati in modalità S.W.	Giorni lavorati in presenza	% giorni lavorati in modalità S.W.	% giorni lavorati in presenza	% giorni di assenza
Gennaio	2706	533	1577	19,70%	58,28%	22,02%
Febbraio	2583	621	1540	24,03%	59,62%	16,35%
Marzo	2604	603	1557	23,14%	59,79%	17,06%
Aprile	2500	542	1402	21,67%	56,08%	22,25%
Maggio	2750	650	1654	23,64%	60,15%	16,21%
Giugno	2500	463	1203	18,54%	48,12%	33,34%
Luglio	2875	593	1579	20,61%	54,92%	24,46%
Agosto	2625	460	1176	17,54%	44,80%	37,66%
Settembre	2625	621	1507	23,64%	57,41%	18,95%
Ottobre	2875	798	1750	27,75%	60,87%	11,38%
Novembre	2520	577	1561	22,88%	61,94%	15,18%
Dicembre	2520	575	1337	22,83%	53,06%	24,12%
<b>MEDIA 2024</b>	<b>2.640</b>	<b>586</b>	<b>1.487</b>	<b>22,16%</b>	<b>56,25%</b>	<b>21,58%</b>



### 3.2.3 Obiettivi/risultati attesi

Con la diffusione del lavoro agile nella Pubblica Amministrazione, si è inteso rendere lo smart working un modo di essere strutturale dell'organizzazione dell'Ente, oltre l'emergenza, espressione di una cultura manageriale ed organizzativa "agile" sempre più orientata alla flessibilità, all'innovazione ed al risultato.

Gli obiettivi culturali ed organizzativi che si perseguono con il lavoro agile sono i seguenti:

- promuovere la responsabilizzazione, l'autonomia e la proattività nel lavoro delle persone dell'Ente;
- focalizzare maggiormente l'organizzazione verso il conseguimento dei risultati attesi;
- promuovere la cultura della gestione per obiettivi e risultati (misurabili) e del miglioramento continuo della performance individuale, di team ed organizzativa;
- favorire l'innovazione, promuovendo anche la digitalizzazione dell'Ente e lo sviluppo delle relative competenze;
- supportare la semplificazione dei processi, la remotizzazione e l'accessibilità dei servizi;
- diffondere uno stile manageriale e modalità di lavoro improntate a flessibilità e dinamismo, riducendo i tempi dei processi decisionali amministrativi;
- aumentare la motivazione e l'ingaggio delle risorse dell'Ente, attraverso emancipazione professionale, benessere organizzativo ed una migliore conciliazione dei tempi di lavoro e di vita privata;
- favorire un utilizzo più efficiente delle risorse dell'Ente nonché la razionalizzazione degli spazi fisici;
- includere lavoratori in situazione di "fragilità" temporanea o permanente;
- lavorare per uno sviluppo sostenibile del territorio, riducendo spostamenti ed emissioni.

Nel corso del 2022 è stata introdotta in fase sperimentale nel Sistema di Valutazione e Sviluppo della Performance dell'Ente la Valutazione c.d. Partecipativa ovvero la valutazione della performance organizzativa dell'Ente da parte di utenti, cittadini, imprese ed altri stakeholder. Sotto tale profilo si ritiene che la diffusione in modo strutturale del lavoro agile nell'organizzazione, promuovendo la reingegnerizzazione dei processi e la gestione per obiettivi e risultati, lavori in modo sinergico con la Valutazione Partecipativa, arginando il rischio di autoreferenzialità della Pubblica Amministrazione, focalizzando maggiormente l'organizzazione verso il conseguimento dei risultati attesi e meglio allineando gli obiettivi dell'Amministrazione alle aspettative ed alle esigenze dei cittadini, delle imprese e del territorio.

### 3.2.4 Azioni a supporto dello Smart Working

Di seguito si rappresentano le azioni che si intendono implementare a supporto dello smart working e la loro correlazione con ogni obiettivi di valore pubblico di Regione Liguria:

AZIONI LAVORO AGILE	OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO REGIONALE CUI L'AZIONE CONCORRE	TARGET
Semplificazione e completamento della digitalizzazione dei processi, dei servizi e degli archivi dell'Ente, inclusa la totale informatizzazione del processo di attivazione, gestione e monitoraggio dello smart working	Semplificare l'azione e i processi regionali  Favorire la transizione digitale della PA ed estendere l'accessibilità dei servizi	2025 - 2027

<p>Acquisto di ulteriori PC portatili a supporto della mobilità dei dipendenti in modo tale che tutti i lavoratori agili ne siano muniti entro fine anno (ad oggi lo sono già il 90% dei dipendenti)</p>	<p>Semplificare l'azione e i processi regionali</p> <p>Favorire la transizione digitale della PA ed estendere l'accessibilità dei servizi</p> <p>Sostenere la transizione ecologica ed energetica</p>	<p>2025 - 2027</p>
<p>Completamento del potenziamento dei sistemi di accesso e autenticazione informatici e web, in linea con le direttive AGID</p>	<p>Favorire la transizione digitale della PA ed estendere l'accessibilità dei servizi</p>	<p>2025 - 2027</p>
<p>Prosecuzione delle azioni di sensibilizzazione e formazione sul tema della sicurezza informatica verso tutti i dipendenti</p>	<p>Favorire la transizione digitale della PA ed estendere l'accessibilità dei servizi</p>	<p>2025 - 2027</p>
<p>Formazione per i responsabili sulla gestione dei team ibridi e la smart leadership</p>	<p>Sviluppare la capacity building e valorizzare le competenze del personale</p>	<p>2025 - 2027</p>
<p>Consolidamento della valutazione c.d. partecipativa (la valutazione della performance organizzativa dell'Ente da parte di utenti interni ed esterni, cittadini e imprese), avviata nel 2022 in modo sperimentale</p>	<p>Migliorare la governance e il dialogo nei rapporti con i diversi livelli istituzionali</p>	<p>2025 - 2027</p>

Proseguirà inoltre l'attività di monitoraggio dei seguenti Smart Key Performance Indicator (SKPI):

- produttività (risultati e time management);
- efficienza (contenimento costi, presenze/assenze);
- qualità delle relazioni ed efficacia della comunicazione;
- engagement e autonomia lavorativa;
- work life balance;
- sostenibilità ambientale (riduzione Km di percorrenza/emissioni)

### 3.2.5 Soggetti e ruoli

La definizione, l'aggiornamento e la realizzazione del piano per lo smart working dell'Ente coinvolge i seguenti attori:

#### **Direttore Generale**

Indirizza, monitora e supporta la realizzazione del Piano per il Lavoro Agile con particolare riguardo:

- agli indicatori di efficienza ed efficacia della performance organizzativa dell'Agenzia e più in generale al monitoraggio di tutti gli SKPI;
- alla semplificazione/digitalizzazione/innovazione dei processi e dei servizi;
- allo sviluppo delle competenze manageriali e digitali funzionali agli obiettivi del Piano;
- alla valorizzazione ed all'engagement delle persone dell'Agenzia;
- al monitoraggio del clima organizzativo.

### **Dirigenti e Titolari di Elevata Qualificazione**

Coordinano le prestazioni lavorative dei loro team “misti”:

- assicurando la pianificazione delle attività e la gestione per obiettivi, anche di breve/medio termine, fornendo feedback continuativi ai collaboratori e valorizzando i risultati conseguiti;
- presidiando la corretta applicazione delle Policy dell’Ente;
- supportando la reingegnerizzazione/digitalizzazione/innovazione dei processi e dei servizi;
- promuovendo l’empowerment e valorizzando le competenze delle persone;
- monitorando il livello motivazionale dei collaboratori.

### **Servizio Risorse Umane e Performance**

Supporta l’implementazione dello smart working presidiando:

- le procedure di attivazione e il monitoraggio del lavoro agile;
- le informative normative/regolamentari in materia di privacy e sicurezza sul lavoro in collaborazione con il DPO e l’RSPP;
- la formazione;
- il processo di valutazione della performance.

### **Servizio Sistemi Informativi e Tecnologie**

Cura il processo di transizione digitale a supporto del lavoro agile:

- supportando le scelte e curando l’implementazione delle soluzioni tecnologiche, con particolare riguardo alle esigenze di efficienza e di sicurezza delle comunicazioni e delle banche dati;
- fornendo le necessarie specifiche al Settore Appalti per gli acquisti di competenza (servizi ICT, HW e SW);
- assicurando l’assistenza tecnica al personale.

### **Responsabile Transizione Digitale**

- Collabora alla definizione del maturity model, alla mappatura ed allo sviluppo delle competenze digitali nell’Ente.

### **Rappresentanze Sindacali**

Le Rappresentanze Sindacali svolgono un importante ruolo:

- come sostenitrici di una nuova concezione dell’organizzazione che pone al centro il rapporto fiduciario, l’autonomia responsabile e lo sviluppo delle competenze delle persone;
- di raccordo tra le strategie organizzative dell’Ente le esigenze di benessere e di inclusione dei lavoratori.

### **Comitato Unico di Garanzia (CUG)**

In coerenza con le indicazioni della Direttiva 2/2019 che ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni del Comitato:

- contribuisce al processo di innovazione organizzativa con particolare riguardo al benessere organizzativo, alla conciliazione dei tempi di lavoro e di vita privata ed all’inclusione dei lavoratori in situazioni di disagio.

### **Nucleo di Valutazione (NIV)**

Tale organo acquisisce un ruolo fondamentale a supporto:

- della reingegnerizzazione e della gestione del processo di valutazione e sviluppo della performance nell’Ente, in modo sinergico rispetto alla modalità lavorativa agile e ed al coordinamento di team “misti”;
- della progettazione ed avvio della Valutazione c.d. Partecipativa della performance organizzativa dell’Ente.

### 3.2.6 Attività che possono essere svolte in modalità agile

Ad oggi le attività svolte in ALFA sono prevalentemente gestibili in modalità smart working, almeno parzialmente, fatta eccezione per quelle di seguito indicate:

- attività connesse alla prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro;
- attività connesse alla gestione del protocollo centrale dell'Ente.
- attività connesse alla gestione dei flussi documentali cartacei in entrata ed in uscita (vidimazione registri, attestati, istanze presentate a mano);
- attività connesse alla gestione delle sedute di esami in presenza;
- attività connesse alla consultazione degli archivi cartacei e atti disponibili esclusivamente in forma cartacea;
- attività connesse all'installazione/manutenzione fisica di apparati informatici;
- attività connesse alla gestione della sorveglianza sanitaria.
- 

Si sottolinea, peraltro, l'importanza dell'ambiente fisico di lavoro quale luogo:

- di confronto delle idee in fase di definizione di linee strategiche e di brain storming finalizzato all'elaborazione di soluzioni innovative;
- di incontro sociale dove si nutrono le relazioni umane necessarie alla coesione emotiva del team di lavoro;
- dove si condividono i valori e si alimenta il senso di appartenenza delle persone all'Agenzia;
- dove si accolgono i soggetti esterni facenti parte del network di relazioni dell'organizzazione.

La disciplina del lavoro agile è oggetto di aggiornamento periodico sulla base delle evoluzioni del contesto normativo di legge e contrattuale di riferimento, delle esigenze organizzative e delle policy di gestione delle risorse umane dell'Agenzia.

Di seguito viene rappresentato il Piano di sviluppo 2025-2027 relativo al lavoro agile.

## PIANO DI SVILUPPO 2025 - 2027

DIMENSIONI	INDICATORI	BASE LINE ANNO -2024	ANNO 2025	ANNO 2026	ANNO-2027
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>				
	Coordinamento organizzativo del Lavoro Agile	SI - DIRETTORE GENERALE			
	Monitoraggio del Lavoro Agile	SI - SERVIZIO RISORSE UMANE/RESPONSABILI			
	Help desk informatico dedicato al Lavoro Agile	SI – SERVIZIO SISTEMI INFORMATIVI			
	Programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	SI – DIRETTORE/DIRIGENTI	SI – DIRETTORE/DIRIGENTI	SI – DIRETTORE/DIRIGENTI	SI – DIRETTORE/DIRIGENTI
	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>				
	<b>Competenze direzionali:</b> % dirigenti/elevate qualificazioni che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di Lavoro Agile	0%	100%	100%	100%
	<b>Competenze direzionali:</b> % dirigenti/elevate qualificazioni che hanno partecipato a corsi di formazione Change Management	100%	100%	100%	100%
	<b>Competenze organizzative:</b> % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione su gestione per obiettivi e time management	0%	50%	70%	100%
	<b>Competenze organizzative:</b> % di lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione su collaborazione e team working	75%	80%	90%	100%

CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	<b>Competenze digitali</b> % lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali	80%	90%	95%	100%
	<b>Competenze digitali:</b> % lavoratori agili che utilizzano tutte le tecnologie digitali a disposizione	100%	100%	100%	100%
	<b>SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA</b>				
	Costi per formazione competenze funzionali al Lavoro Agile	€ 7.010,36	€ 2.500,00	Da quantificare	Da quantificare
	Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al Lavoro Agile	€ 4.599,6	€ 5000,00	Da quantificare	Da quantificare
	Investimenti in digitalizzazione di servizi progetti, processi	Non ci sono stati investimenti	Non previsti	Da quantificare	Da quantificare
	<b>SALUTE DIGITALE</b>				
	N. PC portatili per Lavoro Agile	119	128	138	145
	% Lavoratori agili dotati di dispositivi e traffico dati	100%	100%	100%	100%
	Accesso VPN/AnyDesk	100%	100%	100%	100%
	Intranet	100%	100%	100%	100%
	Sistemi di collaboration	100%	100%	100%	100%
	% Applicativi consultabili in Lavoro Agile	100%	100%	100%	100%
	% Banche dati digitali consultabili in Lavoro Agile	100%	100%	100%	100%
	% Firma digitale tra i lavoratori agili (con potere di firma)	100%	100%	100%	100%
% Processi digitalizzati	90%	95%	100%	100%	
% Servizi digitalizzati	90%	95%	100%	100%	

INDICATORI QUANTITATIVI				
% Lavoratori agili effettivi al 31/12	89%	89%	89%	89%
Giornate Lavoro Agile	90 annue per lavoratore (2 settimana)			
INDICATORI QUALITATIVI				
Livello di soddisfazione sul Lavoro Agile responsabili e collaboratori	80%	90%	90%	90%
ECONOMICITA'				
Riflesso economico: riduzione costi annui	- € 60.000	- € 60.000	- € 60.000	- € 60.000
EFFICIENZA				
Produttiva: diminuzione assenze	- 10%	- 10%	- 10%	-10%
EFFICACIA				
%Responsabili/Dirigenti che affermano la presenza di un incremento della produttività dei propri collaboratori in Smart Working	82,3%	90%	90%	90%
% Collaboratori che affermano di essere più o analogamente produttivi in Smart Working	98%	100%	100%	100%
IMPATTI ESTERNI				
Ambientale: per la collettività	Da rilevare	Da rilevare		
IMPATTI INTERNI				
Miglioramento benessere organizzativo	65% intervistati	75% intervistati	85% intervistati	90% intervistati
Miglioramento conciliazione tempi lavoro vita privata	69% intervistati	75% intervistati	85% intervistati	90% intervistati

### 3.3 Sottosezione Piano Triennale dei Fabbisogni di personale

#### 3.3.1 Premessa

Il D. Lgs. 30 marzo 2001, n.165, all'art. 6, nel testo novellato dal D. Lgs. 75/2017, prevede che le Amministrazioni Pubbliche adottano annualmente il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della Performance, nonché con le Linee di indirizzo per la predisposizione dei Piani dei Fabbisogni di Personale emanate l'8 maggio 2018 dal Ministero per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione, ai sensi dell'articolo 6 ter, del D. Lgs. n.165/2001, e pubblicate nella Gazzetta Ufficiale n.173 del 27 luglio 2018.

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale è un atto di programmazione attraverso il quale si provvede ad assicurare le esigenze di funzionalità e ottimizzare le risorse, per il migliore funzionamento dei servizi, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio e con i vincoli normativi in materia di assunzioni e di spese del personale.

La pianificazione del personale è finalizzata pertanto a "ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6 ter, (Decreto del Ministro per la Semplificazione e La Pubblica Amministrazione in data 08/05/2018), indicando le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente (art. 6 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n.165 nel testo modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n.75).

Pertanto la programmazione occupazionale si ispira a criteri di efficienza, economicità, trasparenza ed imparzialità, nei limiti della sostenibilità finanziaria delle scelte organizzative adottate e nel rispetto dei vincoli posti dalla legge in materia di assunzioni e di spese di personale, vincoli che hanno fortemente ridotto l'autonomia organizzativa dell'Ente.

Il fabbisogno di personale viene definito sotto il profilo quantitativo, con riferimento al contingente numerico di unità di personale necessarie per lo svolgimento dei compiti istituzionali dell'Ente, e sotto il profilo qualitativo, in considerazione delle categorie e profili professionali rispondenti alle esigenze funzionali ed organizzative dell'Ente.

#### 3.3.2 Quadro normativo delle fonti regolanti le assunzioni

Data la complessità della normativa disciplinante le assunzioni, si rende opportuna una ricognizione sintetica delle principali fonti normative che le regolano, al fine di consentire una verifica preliminare dell'osservanza dei vincoli e degli adempimenti prescritti.

	<b>Adempimento</b>	<b>Sanzione</b>	<b>Riferimenti</b>
<b>1</b>	Piano triennale dei Fabbisogni del Personale ed eventuale rimodulazione della dotazione organica.	Le PA che non provvedono all'adozione del Piano Triennale dei Fabbisogni "non possono assumere nuovo personale". (Fatta salva assunzione categorie protette).	Art. 39 c. 1, legge n.449/1977 Art. 6 D. Lgs. n.165/2001

<b>2</b>	Ricognizione annuale delle eccedenze di personale e situazioni di soprannumero.	Le Amministrazioni che non effettuano la ricognizione annuale della consistenza del personale, al fine di verificare situazioni di soprannumero o di eccedenza <i>“non possono effettuare assunzioni o instaurare rapporti di lavoro con qualunque tipologia di contratto pena la nullità degli atti posti in essere”</i> .	Art. 33, c. 1, D.Lgs. 165/2001  Circolare Dipartimento Funzione Pubblica 28/4/2014, n.4
<b>3</b>	Adozione dei Piani Triennali di Azioni Positive tendenti ad assicurare la rimozione di ostacoli che impediscono la pari opportunità di lavoro tra uomini e donne.	La mancata adozione dei piani comporta il divieto di assumere nuovo personale compreso quello delle categorie protette.	Art. 48 D. Lgs. 198/2006
<b>4</b>	Adozione del Piano Triennale della Performance.	La mancata adozione del Piano Triennale della Performance comporta il divieto di procedere ad assunzioni di personale e di conferire incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.	Art. 10, D. Lgs. 150/2009
<b>5</b>	Obbligo di contenimento della spesa di personale (per gli Enti non sottoposti al Patto di Stabilità).	Il mancato rispetto del principio di contenimento della spesa di personale comporta il divieto agli enti di procedere ad assunzioni di personale a qualsiasi titolo, con qualsivoglia tipologia contrattuale, ivi compresi i rapporti co.co.co. e di somministrazione, anche con riferimento ai processi di stabilizzazione in atto.	Art. 1, c. 562, L. 296/2006
<b>6</b>	Rispetto dei termini per l'approvazione di bilanci di previsione, rendiconti, e del termine di trenta giorni dalla loro approvazione per l'invio dei relativi dati alla Banca Dati delle PA.	Divieto di assunzione di personale a qualsiasi titolo (il divieto permane fino all'adempimento da parte degli enti).	Art. 9 c.1-quinquies D.L. 113/2016
<b>7</b>	Mancata certificazione di un credito nei confronti delle PA.	Divieto di procedere ad assunzioni di personale per la durata dell'inadempimento.	Art. 9 c.3-bis D.L. 185/2008

La realizzazione delle azioni di intervento definite nel Piano dei Fabbisogni di Personale è inoltre subordinata alla verifica preventiva della Regione Liguria, ai fini del riscontro della legittimità delle stesse e della compatibilità con la programmazione e gli indirizzi regionali attinenti all'attività degli Enti strumentali, ai sensi e per gli effetti della sottoelencata normativa:

- l'art. 7 (Assunzioni di personale da parte degli Enti del settore regionale allargato) della Legge regionale 24 dicembre 2010, n. 22 “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della Regione Liguria (Legge finanziaria 2011)” che testualmente recita: “1. Fermo restando il rispetto di quanto disposto dall'articolo 9 del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78 (Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica), convertito, con modificazioni, dalla Legge 30 luglio 2010, n. 122, è fatto divieto agli Enti del settore regionale allargato, come individuato ai sensi dell'articolo 25 della legge regionale 24 gennaio 2006, n. 2 (Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della Regione Liguria. Legge finanziaria 2006) e successive modifiche e integrazioni, di procedere ad assunzioni di personale a tempo determinato o indeterminato se non previa autorizzazione regionale. 2. La Giunta Regionale definisce le modalità di attuazione del presente articolo. 3. Fermo restando il rispetto di quanto previsto dall'articolo 34 bis del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni Pubbliche) e successive modifiche e integrazioni, le assunzioni autorizzate ai sensi del presente articolo possono aver luogo solo a seguito dell'esperimento di procedure di mobilità

- effettuate in riferimento al personale del settore regionale allargato e delle Comunità Montane. 4. Le assunzioni effettuate in violazione del presente articolo sono fonte di responsabilità amministrativa per i Direttori e i Dirigenti che le hanno disposte”;
- la DGR n. 198/2011 con cui la Giunta Regionale ha emanato le proprie linee guida in materia di assunzione di personale a tempo determinato o indeterminato di personale da parte degli Enti del settore regionale allargato che prevedono: “Tutti gli Enti del settore regionale allargato, saranno tenuti a predisporre il proprio Piano assunzione annuale, trasmetterlo al Dipartimento competente per materia, ai fini dell'approvazione da parte della Giunta Regionale, anche a titolo di autorizzazione preventiva alle assunzioni, a valere esclusivamente per l'annualità di riferimento...omissis ...L'efficacia autorizzatoria del provvedimento della Giunta che approva il Piano cessa allo spirare dell'anno di riferimento”;
  - la DGR n.874 del 05/10/2021 recante “Misure di riorganizzazione delle politiche di programmazione e di reclutamento del personale di ogni categoria e qualifica del personale del sistema regionale”, con cui la Giunta Regionale ha disposto inoltre quanto segue:
    - a) tutte le assunzioni a tempo determinato e indeterminato di personale dirigente e delle categorie previste dai contratti collettivi nazionali di lavoro degli Enti destinatari delle presenti direttive, anche integralmente finanziate da fondi comunitari, ivi incluse quelle derivanti da processi di mobilità o da mobilità volontaria, devono essere preventivamente autorizzate dalla Regione Liguria a seguito di istruttoria congiunta effettuata dal Dipartimento competente e dalla Direzione Centrale Organizzazione, e devono essere previste nel Piano Triennale dei fabbisogni di personale ovvero nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), adottato in attuazione della normativa statale vigente e con il parere obbligatorio dell'organo di revisione economico – finanziaria;
    - b) gli Enti destinatari delle presenti direttive, nella predisposizione e nell'approvazione dei propri strumenti programmatori, devono:
      - i) indicare la struttura di assegnazione del personale di qualifica dirigenziale di cui prevedono l'assunzione evitando di ricorrere ad assunzioni di personale dirigente da collocare in posizione di professional o, ove il contratto collettivo nazionale di lavoro applicato non consenta l'immediata attribuzione di una struttura, i tempi di assegnazione ad una struttura già esistente nell'organigramma;
      - ii) privilegiare le sostituzioni del personale dirigente cessato e motivare l'eventuale destinazione ad altre funzioni di personale dirigente già in servizio;
      - iii) individuare la destinazione del personale del comparto di cui si prevede l'assunzione, privilegiando le sostituzioni del personale cessato e motivando la destinazione ad altre funzioni di personale già in servizio;
      - iv) indicare i dati esposti nell'ultimo Conto annuale del personale presentato (**All. sub a**);
      - v) Indicare l'andamento dei costi di personale sostenuti nell'ultimo triennio (**All. sub b**) e l'andamento delle cessazioni e delle assunzioni, anche a tempo determinato, avvenute nello stesso periodo (**All. sub c**) in relazione al valore complessivo delle spese correnti e dei trasferimenti regionali;
      - vi) riportare le risultanze dell'ultimo bilancio di esercizio approvato (**All. sub d**).

### 3.3.3 Capacità assunzionali e spesa del personale

#### 3.3.3.1 Il principio di contenimento della spesa

Come risulta dalla nota di Regione Liguria del 27/4/2021 prot. n. PG/2021/153116 acquisita al protocollo dell'Ente in data 27/4/2021 n.19620, ALFA, quale Ente del settore regionale allargato istituito e disciplinato mediante Legge Regionale, non rientra nel novero dei soggetti tenuti all'osservanza della normativa introdotta dal D.M. 3/9/2019 per quanto concerne il vincolo del tetto massimo di spesa di personale e,

pertanto, deve attenersi al rispetto della normativa previgente (art.1, comma 562, della Legge 27/12/2006 n. 296).

Detta normativa stabilisce che per gli Enti non sottoposti alle regole del patto di stabilità interno, le spese di personale, al lordo degli oneri riflessi a carico delle amministrazioni e dell'IRAP, con esclusione degli oneri relativi ai rinnovi contrattuali, non devono superare il corrispondente ammontare dell'anno 2008 e che detti Enti possono procedere all'assunzione di personale nel limite delle cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato complessivamente intervenute nel precedente anno.

Considerato che non risulta applicabile ad ALFA il limite di spesa suddetto in quanto non esistente l'Ente nel 2008, è stato pertanto determinato un diverso ma congruo e razionale parametro individuato nell'anno 2017 (anno di istituzione dell'Agenzia ALFA).

Con Decreto n. 645 del 22/3/2022, ai sensi della normativa vigente è stato accertato il limite massimo di spesa di personale per l'anno 2017 e per i successivi. Detto valore risulta pari a € 6.768.831,79.

### 3.3.3.2 Il budget assunzionale: capacità assunzionale "di competenza" e resti

La disciplina in materia di limiti di spesa del personale deve essere coordinata con la normativa, introdotta da una successione di interventi legislativi, sui vincoli posti alle capacità assunzionali correlate alla sostituzione del personale cessato (c.d. turn-over).

ALFA, come sopra evidenziato, può procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato nei limiti della capacità assunzionale derivante dal 100% della spesa corrispondente alle cessazioni dell'anno precedente (capacità assunzionale "di competenza").

La Legge di conversione del DL 4/2019 (Legge n. 26 del 28/3/2019) ha introdotto disposizioni che modificano le modalità di calcolo delle capacità assunzionali in particolare prevedendo la possibilità di cumulare le risorse destinate alle assunzioni a tempo indeterminato per un arco temporale non superiore a cinque anni (in luogo dei tre anni), utilizzando, altresì, i cosiddetti "resti" ancora disponibili delle facoltà assunzionali riferite al quinquennio precedente.

Come sancito dalla Corte dei Conti, sezione delle Autonomie, con Deliberazione n.28/SEZAUT/2015/QMIG del 22 settembre 2015, il riferimento al "triennio precedente" (da intendersi ora come quinquennio) va interpretato in senso dinamico, con scorrimento e calcolo dei resti, a ritroso, rispetto all'anno in cui si intende effettuare le assunzioni.

Il giorno da cui si deve calcolare il quinquennio dei resti utilizzabili è il primo giorno del primo anno della programmazione triennale alla quale si fa riferimento. Decorso detto quinquennio, la capacità assunzionale maturata e non utilizzata viene definitivamente persa.

Nella tabella sottostante si riportano i coefficienti previsti per la casistica in cui rientra ALFA, Ente strumentale di Regione Liguria:

ANNO	% SPESA CORRISPONDENTE ALLE CESSAZIONI ANNO PRECEDENTE	NORMATIVA DI RIFERIMENTO
2025	100% spesa cessazioni anno precedente (+ resti quinquennio antecedente l'anno di riferimento)	art. 3, comma 5, DL 90/2014 come modificato dalla L 26/2019 di conversione del DL 4/2019
2026	100% spesa cessazioni anno precedente (+ resti quinquennio antecedente l'anno di riferimento)	art. 3, comma 5, DL 90/2014 come modificato dalla L 26/2019 di conversione del DL 4/2019
2027	100% spesa cessazioni anno precedente (+ resti quinquennio antecedente l'anno di riferimento)	art. 3, comma 5, DL 90/2014 come modificato dalla L 26/2019 di conversione del DL 4/2019

Il calcolo del budget assunzionale è operato applicando i criteri stabiliti dalla circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica - DFP 11786 del 22 febbraio 2011 (punto 14), che ha precisato, tra l'altro, che la locuzione "spesa corrispondente alle cessazioni" va interpretata nel senso di "spesa annuale", ossia, ai fini del computo delle sopra indicate percentuali, i risparmi realizzati per cessazioni vanno calcolati sempre sui dodici mesi e non sulla frazione di anno effettivamente lavorata dal dipendente cessato.

Non rileva inoltre la posizione economica in godimento ma esclusivamente quella di ingresso. Ai fini del calcolo del budget assunzionale e degli oneri assunzionali è stato considerato come riferimento la spesa derivante dal vigente trattamento economico dei dipendenti sulla base del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per il personale delle Funzioni Locali, triennio 2019-2021, al fine di assicurare le effettive percentuali di turn-over previste dalla vigente normativa.

È anche opportuno precisare come impattano le progressioni verticali che si intendono attivare in armonia con la programmazione del fabbisogno di personale. Laddove si verifica un'assunzione di personale attraverso l'istituto della progressione verticale tra le Aree, come impostazione generale prevista dalla norma di legge, il budget assunzionale è eroso per l'integrale costo della retribuzione relativa alla nuova posizione di inquadramento. La progressione verticale occupa il turn-over, ovvero quel budget che gli Enti calcolano in base alla spesa dei cessati rispetto alla percentuale vigente. Quindi nel caso di una progressione verticale dall'Area degli Istruttori all'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, tutto il costo del Funzionario va considerato come nuova assunzione da scaricare dal budget relativo. Il dipendente dell'Area Istruttori creerà spesa del cessato che però, a normativa vigente, sarà possibile utilizzare solo dall'anno successivo.

Tra le novità più significative del CCNL del 16/11/2022, relativo al personale del comparto Funzioni locali vi è la disciplina del nuovo Ordinamento professionale in vigore dal 01/04/2023. Il nuovo sistema di classificazione si pone l'obiettivo di aggiornare le declaratorie delle aree professionali adattandole ai nuovi contesti organizzativi, anche al fine di facilitare il riconoscimento delle competenze delle risorse umane. Inoltre, ai sensi dell'art. 52 del D. Lgs. 165/2011 s.m.i., la contrattazione ha previsto l'inquadramento dei dipendenti in tre distinte aree funzionali a cui se ne aggiunge un'ulteriore per il personale dell'Elevata Qualificazione. Le quattro aree corrispondono a quattro differenti livelli di conoscenze, abilità e competenze professionali e sono denominate rispettivamente:

- area degli Operatori (ex categoria A);
- area degli Operatori Esperti (ex categoria B);
- area degli Istruttori (ex categoria C);
- area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (ex categoria D).

Nella tabella sottostante si riportano le cessazioni dal servizio utilizzabili giuridicamente ai fini del conteggio delle facoltà assunzionali di ALFA nel triennio di riferimento.

Si ritiene inoltre utile precisare che, a causa dei probabili mutamenti normativi in materia previdenziale che interesseranno il prossimo triennio, non sono attualmente prevedibili con certezza le cessazioni relative agli anni 2026 e 2027:

N. DIPENDENTI CESSATI	ANNO DI CESSAZIONE	AREA PROFESSIONALE	MOTIVO CESSAZIONE	CAPACITA' ASSUNZIONALE GIURIDICA COMPRESIVA DI ONERI
1	2020	Funzionario	Cessazione collocamento a riposo	€ 34.163,22
1	2021	Dirigente	Cessazione collocamento a riposo	€ 61.593,36
1	2023	Funzionario	Cessazione collocamento a riposo	€ 34.163,22
1	2023	Funzionario	Cessazione collocamento a riposo	€ 34.163,22
1	2023	Istruttore	Dimissioni volontarie	€ 31.485,38
1	2023	Funzionario	Cessazione collocamento a riposo	€ 34.163,22
1	2023	Funzionario	Cessazione collocamento a riposo	€ 34.163,22
1	2023	Istruttore	Dimissioni volontarie	€ 31.485,38
1	2023	Istruttore	Dimissioni volontarie	€ 31.485,38
1	2023	Istruttore	Dimissioni volontarie	€ 31.485,38
1	2023	Istruttore	Dimissioni volontarie	€ 31.485,38
1	2023	Istruttore	Dimissioni volontarie	€ 31.485,38
1	2023	Istruttore	Dimissioni volontarie	€ 31.485,38
1	2023	Istruttore	Dimissioni volontarie	€ 31.485,38
1	2023	Istruttore	Dimissioni volontarie	€ 31.485,38
1	2023	Funzionario	Cessazione collocamento a riposo	€ 34.163,22
1	2023	Istruttore	Dimissioni volontarie	€ 31.485,38
1	2023	Istruttore	Dimissioni volontarie	€ 31.485,38
1	2023	Funzionario	Cessazione collocamento a riposo	€ 34.163,22
1	2023	Funzionario	Dimissioni volontarie	€ 34.163,22
1	2023	Istruttore	Cessazione collocamento a riposo	€ 31.485,38
1	2024	Funzionario	Decesso	€ 34.163,22
1	2025	Istruttore	Cessazione collocamento a riposo	€ 31.485,38
1	2025	Funzionario	Cessazione collocamento a riposo	€ 34.163,22
<b>20</b>				<b>€ 686.593,98</b>

Si evidenzia altresì che le sopra indicate capacità assunzionali derivanti dalle cessazioni intervenute, sebbene giuridicamente disponibili, non sono interamente utilizzabili perché non completamente coperte dalle disponibilità finanziarie del bilancio dell'Ente.

Ciò detto, sulla base delle risorse disponibili a bilancio, ALFA può utilizzare per le n. 8 assunzioni programmate esclusivamente le sottoelencate capacità assunzionali il cui valore economico, al lordo degli oneri a carico dell'Amministrazione è evidenziato in relazione all'effettiva presenza in servizio (sono previste n. 1 assunzione da maggio 2025 e n. 7 assunzioni da dicembre 2025):

TOTALE CAPACITA' ASSUNZIONALE ECONOMICA COMPRESIVA DI ONERI				
ANNO	2025	2026	2027	TOTALE
CESSAZIONI (compresi i resti non utilizzati nel quinquennio 2020- 2024)	€ 44.543,56	€ 0,00	€ 0,00	€ 44.543,56

### 3.3.3.3 Il budget assunzionale dell'anno 2025

Il budget assunzionale dell'anno 2025 che risulta disponibile nel bilancio di ALFA per nuove assunzioni di personale con le decorrenze sopra indicate è pari a € 44.543,56.

Tale importo deriva dai resti di capacità assunzionale per cessazioni intervenute negli anni 2020, 2021 e 2023 non utilizzate.

### 3.3.3.4 Il budget assunzionale dell'anno 2025 e dell'anno 2026 – Prima quantificazione

#### ANNO 2026

Al momento non è quantificabile il budget assunzionale dell'anno 2026 poiché la spesa annua delle cessazioni stimate nel corso dell'anno 2025 non risulta coperta dal contributo di funzionamento assegnato ad ALFA.

#### ANNO 2027

Al momento non sono previste cessazioni.

La suddetta stima è soggetta a variazione tenuto conto di una percentuale del personale che, rispettivamente entro il 2026 ed il 2027, potrebbe maturare il diritto a pensione sotto il profilo dei requisiti contributivi vigenti.

### 3.3.4 Dotazione Organica

In sede di programmazione del fabbisogno di personale, ALFA procede alla rideterminazione della propria dotazione organica.

La tabella sotto riportata rappresenta la situazione dell'organico di ALFA al 31/12/2024 in rapporto con la propria struttura organizzativa.

ORGANICO	SEDE CENTRALE		SEDE DI GENOVA		SEDE DI IMPERIA		SEDE DI LA SPEZIA		SEDE DI SAVONA		TOTALE
	pers. a tempo indet.	pers. a tempo det.	pers. a tempo indet.	pers. a tempo det.	pers. a tempo indet.	pers. a tempo det.	pers. a tempo indet.	pers. a tempo det.	pers. a tempo indet.	pers. a tempo det.	
DIRETTORE		1									1
DIRIGENTI	1		1						1		3
FUNZIONARI ED E.Q.	13		14		3		4		4		38
ISTRUTTORI	20		26		7		9		12		74
OPERATORI ESPERTI	1		5				1		1		8
OPERATORI							2				2
TOTALE	35	1	46	0	10	0	16	0	18	0	126
	36		46		10		16		18		
	126										

#### 3.3.4.1 Personale a tempo indeterminato

Il personale che risulta assunto a tempo indeterminato, nei ruoli organici di ALFA al 31/12/2024, si attesta a quota 125 di cui:

- n. 3 dirigenti (compresa un'unità in regime di assegnazione provvisoria presso Regione Liguria ai sensi dell'art. 35 della LR 4/2022);
- n. 122 dipendenti del comparto.

È inoltre presente un'unità in comando parziale al 50% proveniente da Regione Liguria.

#### 3.3.4.2 Personale a tempo determinato

Alla data del 31/12/2024, oltre al Direttore Generale, non risultano unità di personale assunte a tempo determinato.

### 3.3.4.3 Categorie protette

Alla data del 31/12/2024 risultano in servizio a tempo indeterminato n. 9 soggetti disabili e n. 1 appartenente alle altre categorie protette (vedove e orfani del lavoro, per servizio, di guerra e profughi italiani).

Ai fini della copertura della quota d'obbligo di cui all'art. 3 della Legge 68/1999, al fine di promuovere l'integrazione lavorativa dei disabili, i datori di lavoro come ALFA che occupano più di 50 dipendenti sono tenuti ad avere alle loro dipendenze soggetti disabili nella misura del 7% dei lavoratori occupati.

L' art. 6 del Decreto Legislativo 165/2001, come modificato dall'art. 4 del Decreto Legislativo 75/2017, ha introdotto il superamento del tradizionale concetto di "dotazione organica" che, come indicato nelle "Linee di indirizzo per la predisposizione dei Piani dei Fabbisogni di Personale da parte delle Pubbliche Amministrazioni" emanate dal Ministero per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione (documento registrato presso la Corte dei Conti il 9 luglio 2018 e pubblicato in Gazzetta Ufficiale - serie generale n. 173 del 27 luglio 2018) si sostanzia ora in un valore finanziario di spesa massima sostenibile previsto dalla vigente normativa. Parametro finanziario che, attualmente, per ALFA, quale Ente strumentale regionale, rimane rappresentato dal limite di spesa di personale imposto dal vincolo di cui all'art. 1, comma 562, Legge 27 dicembre, n. 296, ovvero l'ammontare della spesa sostenuta nell'anno 2008 (2017 per ALFA).

La "nuova" dotazione organica di ALFA si traduce di fatto nella definizione di una "dotazione di spesa potenziale massima" per l'attuazione del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale, pari a € 6.768.831,79.

Ciò comporta la necessità di predisporre il Piano in termini di fissazione del limite massimo di spesa complessiva, in modo da consentire all'Amministrazione di procedere alle assunzioni maggiormente corrispondenti alle esigenze operative delle strutture, anche correlate alle cessazioni, considerando in via prioritaria le esigenze funzionali in evoluzione anziché il dato rigido dei profili dei soggetti cessandi.

Nel rispetto del limite finanziario dato e dei vincoli assunzionali, viene individuato il contingente di personale ritenuto congruo alle esigenze funzionali ed organizzative dell'Ente come di seguito sintetizzato:

#### ANNO 2025

CATEGORIE	PERSONALE IN SERVIZIO AL 31/12/2024	CESSAZIONI ANNO 2025	ASSUNZIONI ANNO 2025	PROGRESSIONI VERTICALI ART. 13 COMMA 6,7,8 CCNL 16/11/2022 (*) IN INGRESSO NELL'AREA	PROGRESSIONI VERTICALI ART. 13 COMMA 6,7,8 CCNL 16/11/2022 (*) IN USCITA DALL'AREA	PERSONALE IN SERVIZIO AL 31/12/2025
DIRETTORE	1					1
DIRIGENTI	3					3
FUNZIONARI	38	-1		5		42
ISTRUTTORI	74	-1	8	4	-5	80
OPERATORI ESPERTI	8			2	-4	6
OPERATORI	2				-2	
<b>TOTALI</b>	<b>126</b>	<b>-2</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>-11</b>	<b>132</b>

**(\*) Le progressioni verticali a regime transitorio ex art. 13, comma 6,7,8 del CCNL 16/11/2022 sono finanziate esclusivamente dalle risorse previste dall'art. 1, comma 612, della legge 234/2021 pari allo 0,55% del Monte salari 2018. Dette progressioni non creano cessazione né assunzione di personale. Sono state indicate nella tabella sopra riportata solo per evidenziare i passaggi tra le aree.**

Non sono previste cessazioni né assunzioni per gli anni 2026 e 2027.

È utile anche evidenziare l'andamento dell'organico del triennio precedente 2022 – 2024:

**ANNO 2022**

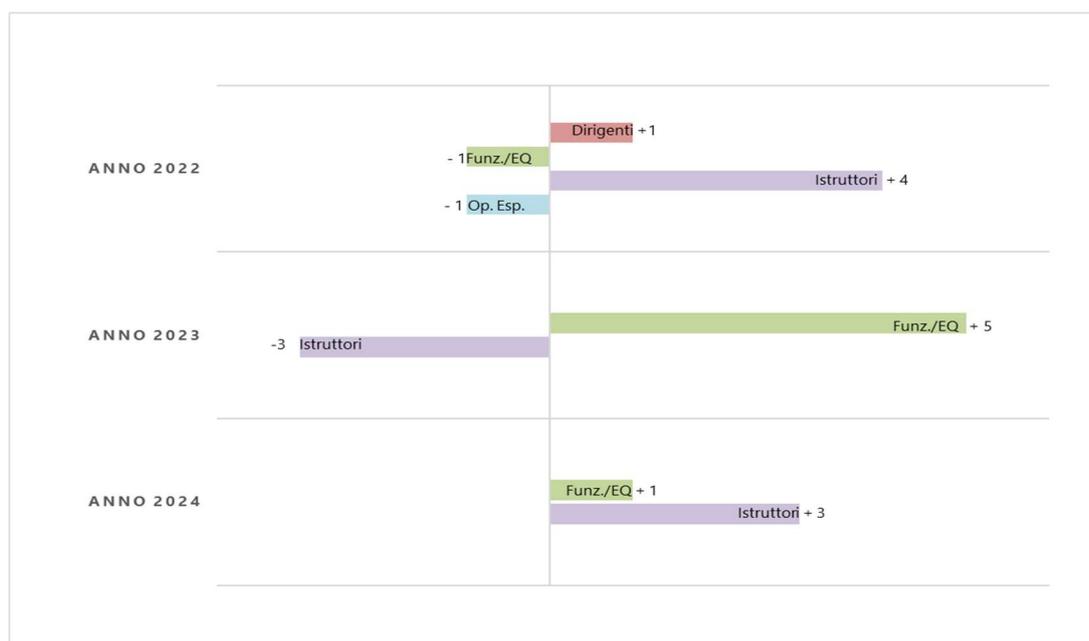
CATEGORIA PROFESSIONALE	ASSUNZIONI	CESSAZIONI
DIRETTORE		
DIRIGENTI	1	
CATEGORIA D	2	3
CATEGORIA C	9	5
CATEGORIA B		1
CATEGORIA A		
<b>TOTALE</b>	<b>12</b>	<b>9</b>

**ANNO 2023**

AREA	ASSUNZIONI	CESSAZIONI
DIRETTORE		
DIRIGENTI		
FUNZIONARI ED EQ (EX CAT. D)	12	7
ISTRUTTORI (EX CAT. C)	5	8
OPERATORI ESPERTI (EX CAT. B)		
OPERATORI (EX CAT. A)		
<b>TOTALE</b>	<b>17</b>	<b>15</b>

**ANNO 2024**

AREA	ASSUNZIONI	CESSAZIONI
DIRETTORE		
DIRIGENTI		
FUNZIONARI ED EQ (EX CAT. D)	2	1
ISTRUTTORI (EX CAT. C)	3	
OPERATORI ESPERTI (EX CAT. B)		
OPERATORI (EX CAT. A)		
<b>TOTALE</b>	<b>5</b>	<b>1</b>



### 3.3.5 Programmazione del fabbisogno nel triennio 2025 – 2027

La programmazione del fabbisogno di personale è predisposta considerando i profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti istituzionali delle diverse strutture, in coerenza con la pianificazione triennale delle attività e della performance dell'Ente, con gli obiettivi di efficienza, economicità e qualità dei servizi, in considerazione dei seguenti fattori:

- assenza di eccedenze di personale e situazioni di sovrannumerarietà, ai sensi dell'art. 33 del D. Lgs. n. 165/2001;
- rispetto dei “vincoli finanziari”;
- definizione della dotazione organica quale “dotazione di spesa potenziale massima” per l’attuazione del piano triennale dei fabbisogni di personale.

Per quanto concerne le modalità di acquisizione dall'esterno delle figure professionali che si prevede di reclutare, oltre alla disciplina legislativa, è necessario fare riferimento alla normativa regionale in particolare alla citata DGR 874/2021 che prevede, tra l'altro, che le assunzioni a tempo indeterminato degli Enti strumentali dovranno avvenire prioritariamente tramite mobilità tra Enti della Regione Liguria, rimanendo facoltativa la mobilità ordinaria ai sensi dell'art. 30 del D. Lgs. n. 165/2001, secondo quanto previsto dall'art. 3, comma 8, L.56/2019. Nel caso tale modalità non fosse percorribile, le assunzioni potranno avvenire tramite concorsi o selezioni, secondo le previsioni di legge.

Nella presente pianificazione vengono previste le seguenti azioni di reclutamento:

AREA PROFESSIONALE	FABBISOGNO	MODALITA' DI COPERTURA	N. POSTI	ANNO	PROVENIENZA RISORSE
OPERATORE ESPERTO	COADIUTORE AMMINISTRATIVO	PROGRESSIONE VERTICALE EX ART.13, comma 6,7,8 CCNL 16/11/2022	2	2025	0,55% MONTE SALARI ALFA ANNO 2018
ISTRUTTORI	ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO/ECONOMICO FINANZIARIO/TECNICO	PROGRESSIONE VERTICALE EX ART.13, comma 6,7,8 CCNL 16/11/2022	4	2025	0,55% MONTE SALARI ALFA ANNO 2018
ISTRUTTORI	ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO/ECONOMICO FINANZIARIO/TECNICO	ASSUNZIONE A TEMPO INDETERMINATO CON LE MODALITA' PREVISTE DALLA LEGGE	8	2025	CAPACITA' ASSUNZIONALE ALFA
FUNZIONARI	FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO/ECONOMICO FINANZIARIO/TECNICO	PROGRESSIONE VERTICALE EX ART.13, comma 6,7,8 CCNL 16/11/2022	5	2025	0,55% MONTE SALARI ALFA ANNO 2018
<b>TOTALE ASSUNZIONI</b>			<b>19</b>	<b>2025</b>	
<b>TOTALE TRIENNIO 2025 - 2027</b>			<b>19</b>		

Si evidenzia che l'attuale programmazione prevede assunzioni solo per il 2025 muovendo dal presupposto della conferma del contributo di funzionamento in misura almeno pari a quello assegnato per l'anno 2024.

Dette assunzioni sono necessarie sia per sostituire il personale cessato che per incrementare l'organico; sono inoltre in parte finalizzate a valorizzare le professionalità presenti nelle diverse strutture dell'Ente (progressioni tra le Aree).

A tal fine, ALFA nel corso dell'anno 2025, al fine di valorizzare dette professionalità interne, intende attivare le procedure per le progressioni tra le Aree in regime transitorio ai sensi dell'articolo 13, comma 6, 7, 8 del CCNL del 16/11/2022.

Dette progressioni in deroga al possesso del titolo di studio richiesto per l'accesso all'Area dall'esterno, di cui al penultimo periodo dell'art. 52, comma 1bis, del D. Lgs. 165/2001 smi, possono essere indette fino al 31/12/2025 ovvero successiva scadenza eventualmente disposta dalla Legge o dalla contrattazione collettiva nazionale.

ALFA attiverà il percorso di valorizzazione delle citate professionalità, nel rispetto delle relazioni sindacali previste, dando priorità ai passaggi dall'Area degli Operatori (ex categoria A) a quella degli Operatori Esperti (ex categoria B). Le scoperture che si creeranno nella citata Area degli Operatori non saranno più coperte.

Gli oneri derivanti dalle progressioni in discorso saranno finanziati esclusivamente mediante l'utilizzo delle risorse determinate ai sensi dell'art. 1, comma 612, della Legge 234 del 30 dicembre 2021 (Legge di Bilancio 2022), in misura non superiore allo 0,55% del monte salari dell'anno 2018.

Si evidenzia che, le progressioni a regime transitorio non intaccano le capacità assunzionali.

Nella successiva tabella viene rappresentato il raccordo tra la dotazione organica nel triennio ed il limite massimo potenziale di spesa, pari alla spesa del 2008 (2017 per ALFA) in riferimento alle cessazioni e alle previsioni di assunzione di personale.

Quanto sotto rappresentato è conforme alla dotazione organica vigente.

AREA PROFESSIONALE	DOTAZIONE ORGANICA PROGRAMMATA AL 31/12/2025	COSTO COMPLESSIVO TEORICO AL 31/12/2025	DOTAZIONE ORGANICA PROGRAMMATA AL 31/12/2026	COSTO COMPLESSIVO TEORICO AL 31/12/2026	DOTAZIONE ORGANICA PROGRAMMATA AL 31/12/2027	COSTO COMPLESSIVO TEORICO AL 31/12/2027
DIRIGENTI	3	€ 191.585,73	3	€ 191.585,73	3	€ 191.585,73
FUNZIONARI	42	€ 1.325.481,09	42	€ 1.449.129,63	42	€ 1.449.129,63
ISTRUTTORI	80	€ 2.383.636,49	80	€ 2.543.897,27	80	€ 2.543.897,27
OPERATORI ESPERTI	6	€ 224.235,12	6	€ 168.366,18	6	€ 168.366,18
OPERATORI		€ 51.934,00		€ -		€ -
ALTRE VOCI FISSE		€ 416.306,34		€ 428.132,77		€ 428.132,77
BUONI PASTO		€ 55.000,00		€ 60.000,00		€ 60.000,00
ASSEGNO NUCLEO FAMILIARE		€ 123,96		€ 123,96		€ 123,96
CONTRATTI DI SOMMIN. BILANCIO		€ 64.250,00		€ -		€ -
PERSONALE L.68/99 - A DEDURRE		-€ 302.481,70		-€ 302.481,70		-€ 302.481,70
PERSONALE A CARICO FSE A DEDURRE		-€ 48.100,00		-€ 48.100,00		-€ 48.100,00
<b>TOTALE 1</b>	<b>131</b>	<b>€ 4.361.971,04</b>	<b>131</b>	<b>€ 4.490.653,84</b>	<b>131</b>	<b>€ 4.490.653,84</b>
F.DO CCDI DIRIGENTI		€ 212.542,27		€ 212.542,27		€ 212.542,27
F.DO CCDI DIPENDENTI		€ 979.256,16		€ 979.256,16		€ 979.256,16
F.DO EQ		€ 364.786,00		€ 364.786,00		€ 364.786,00
F.DO STRAORDINARIO		€ 46.989,68		€ 46.989,68		€ 46.989,68
INCREMENTO ARMONIZZAZIONE FONDO COMPARTO ART. 1, COMMA 800, L.205/2017) - A DEDURRE		-€ 32.732,26		-€ 32.732,26		-€ 32.732,26
INCREMENTO ARMONIZZAZIONE FONDO DIRIGENZA ART. 1, COMMA 800, L.205/2017) - A DEDURRE		-€ 17.303,86		-€ 17.303,86		-€ 17.303,86
INCREMENTO CCNL 2016 - 2018 COMPARTO - A DEDURRE		-€ 37.454,22		-€ 37.454,22		-€ 37.454,22
INCREMENTO CCNL 2016 - 2018 DIRIGENZA - A DEDURRE		-€ 5.182,46		-€ 5.182,46		-€ 5.182,46
INCREMENTO CCNL 2019 - 2021 COMPARTO - A DEDURRE		-€ 187.700,92		-€ 187.700,92		-€ 187.700,92
INCREMENTO CCNL 2019 - 2021 DIRIGENZA - A DEDURRE		-€ 16.696,43		-€ 16.696,43		-€ 16.696,43
<b>TOTALE 2</b>		<b>€ 1.306.503,96</b>		<b>€ 1.306.503,96</b>		<b>€ 1.306.503,96</b>
DIRETTORE GENERALE TOTALE 3	1	€ 210.902,73	1	€ 210.902,73	1	€ 210.902,73
<b>TOTALE GENERALE (1+2+3)</b>	<b>132</b>	<b>€ 5.879.377,72</b>	<b>132</b>	<b>€ 6.008.060,53</b>	<b>132</b>	<b>€ 6.008.060,53</b>
LIMITE ANNUO 2017		€ 6.768.831,79		€ 6.768.831,79		€ 6.768.831,79
DIFFERENZIALE		€ 889.454,07		€ 760.771,26		€ 760.771,26

Si conferma come la spesa di personale prevista nel triennio 2025 – 2027 rispetti il limite massimo della spesa dell'anno 2008 (2017 per ALFA) in ottemperanza al disposto dell'art. 1, comma 562, della Legge 296/2006.

Le spese di personale, come definite dall'art. 1, commi 562 della Legge 27 dicembre 2006, n. 296, coerentemente alle acquisizioni di personale previste nel presente atto, subiscono la seguente variazione nel corso del triennio 2025 – 2027, nel rispetto del limite della spesa previsto.

SPESA DI PERSONALE ANNO 2023 (rilevata dall'ultimo bilancio di esercizio approvato) (*)	€ 6.645.746,46	€ 6.645.746,46	€ 6.645.746,46
ANNI	2025	2026	2027
UNITA' IN SERVIZIO	132	132	132
<b>VARIAZIONE SPESA RISPETTO AL 2023</b>	<b>- 766.368,74 €</b>	<b>- 637.685,93 €</b>	<b>- 637.685,93 €</b>
PREVISIONE SPESA DI PERSONALE NEL TRIENNIO 2025 - 2027	€ 5.879.377,72	€ 6.008.060,53	€ 6.008.060,53
LIMITE DI SPESA ANNO 2008 (2017 PER ALFA)	€ 6.768.831,79	€ 6.768.831,79	€ 6.768.831,79

(\*) La spesa di personale indicata nella tabella sopra esposta è quella dell'anno 2023 rilevata dal bilancio di esercizio dell'Ente per l'anno 2023 approvato con Decreto n. 1027 del 16/5/2024.

Si precisa che nell'anno 2025 il costo complessivo del personale pari a € 5.879.377,72 è stato determinato prevedendo il costo per un solo mese a carico del Contributo di funzionamento, pari ad € 55.416,67, oltre IRAP, di n. 16 contratti di somministrazione lavoro (di cui n. 14 in servizio presso l'Organismo Intermedio, n. 1 presso il Servizio Accreditamento e terzo settore e n. 1 per il Servizio Orientamento, Pari Opportunità e Osservatorio di Genere), nonché il costo di n. 8 assunzioni di personale dell'Area Istruttori di cui n. 1 unità a decorrere dal 1/5/2025 e le restanti n. 7 unità dall'1/12/2025. Nel mese di dicembre 2025, sono altresì previste delle progressioni tra le Aree in regime transitorio, il cui costo sarà coperto interamente con le risorse derivanti dall'applicazione dell'art. 1, comma 612, della Legge 234 del 30 dicembre 2021 (Legge di Bilancio 2022), in misura non superiore allo 0,55% del monte salari dell'anno 2018. Nelle altre annualità (2026 e 2027) ALFA sosterrà "a regime" il costo annuale delle assunzioni/progressioni tra le Aree effettuate e, allo stato, sulla base della suddetta tabella, non si prevedono costi per contratti di somministrazione lavoro a carico del Contributo di funzionamento.

Per maggior dettaglio, nella tabella sotto riportata, si evidenzia il costo complessivo delle retribuzioni **al 31/12/2025** con la precisazione che le assunzioni e i passaggi tra le Aree professionali, che si realizzeranno nel 2025 a seguito delle progressioni a regime transitorio, incideranno su detto costo **in proporzione ai periodi di servizio**.

Nella medesima tabella è indicato anche il costo del personale **a regime dall'anno 2026** che ALFA potrà sostenere con un contributo di funzionamento almeno pari a quello assegnato da Regione Liguria per l'anno 2024.

AREE PROFESSIONALI	PERSONALE IN SERVIZIO AL 31/12/2025	COSTO PRESUNTO RETRIBUZIONI ANNO 2025 CON ASSUNZIONI RAPPORTATE AI PERIODI DI SERVIZIO	COSTO PRESUNTO RETRIBUZIONI A REGIME DALL'ANNO 2026
DIRIGENTI	3	€ 404.431,01	€ 404.431,01
FUNZIONARI	42	€ 2.065.567,71	€ 2.077.825,51
ISTRUTTORI	80	€ 3.182.929,17	€ 3.416.395,53
OPERATORI ESPERTI	6	€ 354.241,35	€ 355.166,76
OPERATORI			
<b>TOTALI</b>	<b>131</b>	<b>€ 6.007.169,24</b>	<b>€ 6.253.818,81</b>
<b>DIRETTORE GENERALE</b>	<b>1</b>	<b>€ 210.902,72</b>	<b>€ 210.902,72</b>

### 3.3.5.1 Le assunzioni del triennio 2025 – 2027 di personale appartenente alle categorie protette di cui alla Legge 68/1999.

Nell'anno 2025 la quota d'obbligo di copertura dei posti in dotazione organica tramite personale disabile e appartenente ad altre categorie protette risulta garantita. Situazione che si ritiene permanga anche nel triennio successivo, non prevedendosi nel periodo il sopraggiungere di copertura della quota d'obbligo.

### 3.3.5.2 Ulteriori eventuali azioni di reclutamento di personale a tempo indeterminato.

Ad integrazione della pianificazione di fabbisogno del personale sopra rappresentata, si evidenzia sin d'ora che, nel periodo di riferimento, potrebbero verificarsi ulteriori cessazioni dal servizio di personale dipendente, in particolare a seguito vincita concorso pubblico indetto da ALFA per la copertura di posti messi a concorso di categoria superiore rispetto a quella di appartenenza del dipendente o in concorsi indetti da altre Amministrazioni con conseguente copertura del posto in ruolo.

A fronte di tale eventuale ulteriore cessazione di personale che produce il relativo turn-over, ALFA prevede la sostituzione del personale interno eventualmente cessante dal servizio per vincita di concorso pubblico, con utilizzo del budget assunzionale a disposizione secondo quanto disposto dalla normativa vigente a partire dall'anno successivo a quello di cessazione.

Ciò detto, ALFA si riserva la possibilità di modificare la programmazione triennale dei fabbisogni del triennio di riferimento.

**Le azioni di reclutamento descritte nella presente sezione sono correlate con i seguenti obiettivi di valore pubblico:**

- Rafforzare le politiche attive del lavoro;
- Sostenere la scuola, il diritto allo studio e le politiche territoriali di formazione;
- Sostenere i cittadini più deboli e promuovere le pari opportunità.

### 3.3.6 Sviluppo manageriale e formazione del Personale

La formazione è ritenuta una leva imprescindibile per il perseguimento delle finalità previste dall'art. 1, comma 1, del D. Lgs. 165/2001 e ss.mm.ii. al fine di accrescere l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, sviluppando e valorizzando le competenze delle persone dell'Ente.

Negli ultimi anni ha acquisito sempre più importanza lo sviluppo di un set di competenze comuni a tutti dipendenti a partire da quelle digitali: quest'ultime sono definite come le competenze necessarie affinché ciascun dipendente comprenda, accetti e adotti i nuovi strumenti a disposizione e i cambiamenti nei processi di lavoro che questi comportano.

Ulteriori indicazioni strategiche per la programmazione e la progettazione della formazione del personale delle amministrazioni pubbliche sono individuate nella stessa norma introduttiva del PIAO (art. 6 del d.l n. 80 del 2021), che indica quali priorità della formazione quelle finalizzate al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali, all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito di impiego e alla progressione di carriera del personale.

In linea con quanto sopra descritto, anche il CCNL funzioni locali 2019-2021 sottoscritto il 16/11/2022, ribadisce, tra l'altro, che gli Enti favoriscono misure formative finalizzate alla transizione digitale nonché interventi di supporto per l'acquisizione e l'arricchimento delle competenze digitali, in particolare quelle di base.

La formazione, inoltre, costituisce una leva fondamentale per sostenere il processo di transizione verso il lavoro agile: essa deve perseguire l'obiettivo di addestrare i dipendenti all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli strumenti previsti per operare in modalità agile nonchè per diffondere moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, l'empowerment, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni.

Da ultimo, le nuove "Linee Guida per l'accesso alla dirigenza pubblica" introducono l'obiettivo della valorizzazione delle competenze e delle soft skills, sia in fase di accesso alla pubblica amministrazione, sia nell'ambito dell'individuazione di percorsi formativi e di carriera dei dipendenti.

Nei riguardi dei destinatari delle attività formative dell'Ente viene data la priorità alla formazione obbligatoria per i neo-assunti in modo da colmare i possibili gap formativi.

Da ultimo, relativamente alle risorse interne ed esterne disponibili ai fini dell'attuazione delle strategie di formazione si rappresenta quanto segue.

Lo stanziamento economico annuale su bilancio è ancora in fase di definizione. ALFA può comunque contare sia su risorse interne (dipendenti che erogano formazione su specifici argomenti) che su risorse esterne a costo zero, come per esempio la formazione "Valore PA" erogata da Inps in collaborazione con l'Università e la piattaforma Syllabus ossia un'offerta formativa del Dipartimento della Funzione pubblica dedicata al capitale umano della pubblica amministrazione.

La maggior parte dei corsi di formazione proposti dall'Ente, viene erogata in modalità e-learning, video conferenza e formazione a distanza.

La programmazione della formazione del personale di ALFA deve tener conto anche dell'evoluzione che ha interessato la struttura organizzativa dell'Ente negli ultimi anni. Le azioni formative dovranno quindi supportare i cambiamenti intervenuti nell'organizzazione e le future evoluzioni.

#### 3.3.6.1 Survey sul clima organizzativo

A dicembre 2022, è stata realizzata un'indagine sul **clima organizzativo** dell'Ente - **AlfaBeChange** - finalizzata ad approfondire vissuti e percezioni delle persone all'interno dell'Ente in termini di relazioni con i responsabili ed i colleghi, autonomia, carichi di lavoro e work self-efficacy, inclusione e stressor relazionali, work life-balance, ecc.

Gli esiti dell'indagine sono stati condivisi con i dipendenti dell'Ente in video conference e pubblicati sulla intranet.

Dai risultati emerge un quadro complessivamente positivo:

- le risorse personali (autoefficacia sociale, lavorativa e da remoto), il livello di autonomia, la percezione dei colleghi e del capo si attestano su valori elevati;
- le risorse a disposizione derivanti dalle tecnologie presentano valori piuttosto alti mentre risulta basso il livello di techno stress;
- il conflitto lavoro-famiglia presenta valori alquanto al di sotto della media teorica, questo sta ad indicare una buona percezione rispetto alla gestione della vita lavorativa e personale;
- si rileva inoltre che le percezioni sociali «da remoto» fanno registrare valutazioni ancora più elevate rispetto a quelle in presenza;
- il work engagement, il commitment e la soddisfazione lavorativa presentano punteggi piuttosto alti; la soddisfazione per il lavoro da remoto è ancora più elevata (confermando i risultati della survey sullo smart working svoltasi a dicembre del 2021).
- coerentemente, il burnout e l'interpersonal strain presentano valori piuttosto bassi.

Un punto d'attenzione importante riguarda il carico di lavoro, che fa registrare un punteggio superiore alla media teorica.

Altri punti di attenzione sono relativi alla percezione del management e degli stressor relazionali che risultano vicini alla media.

Dalla discussione sui risultati della survey è emersa la necessità di migliorare la collaborazione interfunzionale tra i Settori ed il gioco di squadra all'interno dell'Ente.

### 3.3.6.2 Azioni formative anno 2024

Lo scorso anno ALFA ha svolto le seguenti azioni formative.

#### **Identity Team Bulding**

Nel 2023 è stato attivato un percorso di Identity Team Building rivolto a Dirigenti e funzionari titolari di Elevata Qualificazione responsabili di servizio, finalizzato a rafforzare il senso di appartenenza e la coesione tra le persone nella realizzazione degli obiettivi dell'Ente, sulla base di una fresh new identity che, muovendo dal modello manageriale dell'Ente, potesse integrare la diversa provenienza organizzativa delle persone. Nel corso del 2024, come previsto, sono stati sviluppati cicli di incontri di coaching on line con i singoli responsabili, e moduli di action learning con i relativi team di collaboratori di tutti i Servizi di ALFA, al fine di condividere le attività e gli obiettivi dei diversi Settori, favorendo il confronto ed una maggiore consapevolezza organizzativa, attraverso una visione a tutto tondo dei progetti e dei risultati dell'Ente, ed avendo quale obiettivo finale il rafforzamento della collaborazione intersettoriale all'interno dell'Ente stesso. A giugno si inoltre svolto un secondo incontro collegiale sul tema della comunicazione non violenta. L'evento è stato inoltre l'occasione per riflettere sugli interventi di coaching in corso di realizzazione.

#### **Altre azioni formative**

Nel corso del 2024 si è provveduto alla formazione in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro, trasparenza e anticorruzione, nei confronti del personale di nuova assunzione; si è provveduto inoltre alla ricognizione dei fabbisogni formativi e al mantenimento delle certificazioni a beneficio dei dipendenti incaricati nella gestione delle emergenze (Preposti, Addetti Primo Soccorso, Addetti Antincendio, RLS), avviando le necessarie attività formative di aggiornamento. In collaborazione con Liguria Digitale è stato attivato un servizio di Security Awareness teso ad aumentare la competenza e l'attenzione da parte dei singoli utenti relativamente ai rischi di cyber-security, attraverso la condivisione di video di breve durata, e facile memorizzazione dei contenuti trattati, che illustrassero rischi e comportamenti da adottare in determinate situazioni, affrontando differenti tematiche fra cui: phishing, password, smartworking, social network, dispositivi mobili, social engineering, malware e ransomware, navigazione Internet, gestione dei dati e sicurezza fisica. Se gli incidenti informatici sono riconducibili nella quasi totalità dei casi ad errori o comportamenti scorretti da parte degli utenti, il fattore umano diventa quindi una vulnerabilità che può mettere a rischio la sicurezza di organizzazioni dotate di strumenti di difesa anche molto sofisticati. Si rileva inoltre che, nell'ambito della trasformazione alla cittadinanza digitale, è stata data diffusione dell'iniziativa promossa dall'Università degli Studi Genova denominata "RAISE", dedicata in particolare al tema dell'Intelligenza Artificiale e finanziata da fondi PNRR all'interno del progetto "RAISE P5" rivolto ai dipendenti della Pubblica Amministrazione. Sempre nel corso del 2024 è stata incentivata la partecipazione del personale dell'Ente al progetto promosso annualmente dall'INPS denominato "Valore PA".

### 3.3.6.3 Azioni formative triennio 2025-2027

In continuità con quanto svolto nel triennio precedente, ALFA individua i seguenti obiettivi generali dell'attività formativa per il triennio 2025 -2027:

### Sviluppo delle competenze manageriali

Nel corso del 2025 si prevede un intervento formativo sulla **leadership flessibile**, una leadership capace di adattarsi a persone e situazioni, in grado di promuovere l'integrazione tra i valori delle persone e quelli aziendali, aumentando la motivazione, la responsabilizzazione e l'ingaggio delle risorse verso il conseguimento degli obiettivi dell'Agenzia.

Dirigenti e funzionari titolari di elevata qualificazione saranno inoltre coinvolti in attività di **assessment individuali e di gruppo** per monitorare il posizionamento del management rispetto ad alcuni item del Modello manageriale.

A valle dell'Assessment verrà data comunicazione di ritorno alla persona sul suo profilo individuale di competenze manageriali, con individuazione delle aree di forza e di miglioramento e di alcune possibili azioni di sviluppo/autosviluppo delle competenze.

I dati aggregati risultanti dagli assessment verranno illustrati e discussi in plenaria con i partecipanti, con la finalità di accrescere il livello di consapevolezza sull'"as is" e condividere le esigenze di change management dell'organizzazione. Gli esiti della mappatura saranno anche la base per meglio orientare successive azioni formative e di sviluppo rivolte ai responsabili.

**Per tutto il personale dell'agenzia** verranno organizzati incontri formativi di due/tre ore on line in modalità sincrona su **soft skill**, come time management, lavorare per processi, la gestione del "cliente", ecc. con un taglio molto esperienziale. A differenza di quanto avvenuto nelle attività di coaching, i gruppi saranno costituiti da persone provenienti dalle diverse funzioni dell'Agenzia al fine di favorire la conoscenza ed il confronto trasversali all'interno dell'organizzazione.

Un'ulteriore azione a supporto dello sviluppo delle competenze manageriali dell'Ente sarà rappresentato dall'utilizzo di un sistema di **valutazione a 360°** web based, con il quale verrà introdotta l'osservazione dei comportamenti organizzativi agiti dai responsabili da parte di collaboratori, colleghi e utenti interni ed esterni (oltre alla valutazione gerarchica). Anche in questo caso gli item che saranno oggetto di osservazione saranno ricavati dal Modello manageriale dell'Ente. I risultati della valutazione a 360° verranno consegnati al responsabile nel corso di una apposita comunicazione di ritorno da parte di un consulente esterno, con focalizzazione su eventuali aree di miglioramento e azioni di sviluppo/autosviluppo. Agli osservatori verrà assicurato l'anonimato.

Anche i risultati della valutazione a 360°, letti in modo aggregato, verranno condivisi e concorreranno a definire le linee di indirizzo delle azioni di sviluppo delle competenze manageriali dell'Ente.

A distanza di circa un anno verrà ripetuta la valutazione a 360° per verificare gli avanzamenti a seguito delle azioni di sviluppo/autosviluppo attivate.

**Tale azione è correlata con l'obiettivo di valore pubblico "Sviluppare la Capacity building e valorizzare le competenze del personale" e con l'obiettivo "Semplificare l'azione e i processi regionali".**

### Conoscenza del mondo delle imprese

Compatibilmente con le esigenze organizzative dell'Ente, si ritiene opportuno pianificare per i funzionari dell'Ente apposite giornate esperienziali presso le aziende del territorio, per rafforzarne la conoscenza e favorire la "contamination" con il mondo dell'impresa privata: cultura, organizzazione, orientamento al cliente, fabbisogni occupazionali e formativi, ecc.

**Tale azione è correlata con l'obiettivo di valore pubblico "Rafforzare le politiche attive del lavoro".**

### **Garantire la formazione e aggiornamento su materie obbligatorie**

Anche per il triennio 2025 – 2027 l'Ente ha come obiettivo quello di garantire la formazione e l'aggiornamento in materia di Trasparenza e Anticorruzione tramite un corso gestito dal referente dell'Ufficio Anticorruzione e Trasparenza. Inoltre, sarà erogata la formazione obbligatoria in materia di sicurezza nei confronti del personale neo assunto nonché la formazione in materia di privacy.

**Tale azione è correlata con l'obiettivo di valore pubblico "Promuovere la trasparenza e la lotta alla corruzione".**

### **Garantire l'aggiornamento professionale e il miglioramento delle competenze digitali - Valore PA**

L'iniziativa "Valore PA" ha l'obiettivo di generare un "valore" aggiunto per la Pubblica Amministrazione nel suo complesso: infatti i temi dei corsi sono individuati nell'ambito di tematiche generali ed in base ai bisogni formativi espressi da tutte le amministrazioni aderenti. Le iniziative formative sono finanziate dall'Istituto Nazionale per la Previdenza Sociale ed affidate per la loro realizzazione al sistema Universitario con la finalità di rafforzare la rete tra le pubbliche amministrazioni con centri multi-stakeholder nell'erogazione di servizi di welfare, capaci di impiegare al meglio le risorse finanziarie e organizzative, semplificare le modalità di accesso alle prestazioni, e applicare criteri di equità e trasparenza.

Le aree tematiche oggetto della formazione offerta dall'iniziativa "Valore PA" riguardano principalmente l'ambito della digitalizzazione, del lavoro agile, dell'intelligenza artificiale e della semplificazione dei processi. Non mancano, tuttavia, corsi di formazione finalizzati all'aggiornamento professionale, come per esempio quelli relativi alla progettazione europea, alla contabilità pubblica, al ciclo della performance e alla lotta contro l'anticorruzione. Inoltre, viene proposto anche un corso finalizzato allo sviluppo delle competenze linguistiche.

**Tale azione è correlata con l'obiettivo di valore pubblico "Semplificare l'azione e i processi regionali" e con l'obiettivo "Favorire la transazione digitale della P.A. ed estendere l'accessibilità ai servizi"**

### **Rafforzare le competenze digitali - Syllabus**

Il Syllabus è stato realizzato dal Dipartimento della funzione pubblica nell'ambito del progetto "Competenze digitali per la PA" finanziato a valere sul Programma Operativo Nazionale (PON) "Governance e capacità istituzionale" 2014-2020. Il progetto persegue l'obiettivo di consolidare e promuovere la crescita delle competenze digitali dei dipendenti pubblici a supporto dei processi di innovazione della pubblica amministrazione e, più in generale, del miglioramento della qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese. Dopo una prima fase pilota - in cui è stato coinvolto un numero limitato di amministrazioni centrali, regionali e locali che hanno collaborato con il Dipartimento al perfezionamento degli strumenti di assessment - l'iniziativa è stata estesa alle amministrazioni interessate, con l'obiettivo di promuovere l'inserimento della metodologia di assessment delle competenze e della formazione sul tema del digitale nel più ampio sistema di interventi volti al rafforzamento della capacità amministrativa e organizzativa oltre che digitale degli enti pubblici.

Per aderire all'iniziativa, le amministrazioni pubbliche devono registrarsi al portale "Syllabus" e promuovere la formazione ai propri dipendenti.

Il portale mette a disposizione corsi di formazione da remoto e consente a ciascun dipendente di:

- rilevare, anche attraverso un test di ingresso, il proprio livello di padronanza rispetto alle diverse aree di competenza;

- accedere ad un percorso formativo personalizzato, finalizzato a migliorare i livelli di conoscenza e competenza, a partire da quelli per i quali l'assessment ha individuato specifiche carenze;
- rilevare, all'esito della formazione fruita, i progressi conseguiti.

**Tale azione è correlata con l'obiettivo di valore pubblico "Semplificare l'azione e i processi regionali" e con l'obiettivo "Favorire la transazione digitale della P.A. ed estendere l'accessibilità ai servizi"**

#### 3.3.6.4 Risultati attesi

In via generale, i risultati attesi della formazione del triennio 2025-2027 sono i seguenti:

Risultato atteso	2025	2026	2027
N. ore di formazione erogate	1.500	2.250	3.600
Media ore di formazione per dipendente	10	15	24
Quota personale conseguimento obiettivi formativi Syllabus	30%	50%	70%
Percentuale dei dipendenti che hanno svolto formazione sul totale dei dipendenti	70%	80%	90%
Media gradimento partecipanti sui corsi svolti	8\10	8\10	8\10

## SEZIONE 4. MONITORAGGIO

La presente sezione indica gli strumenti e le modalità di monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi e delle azioni contenute nelle sezioni precedenti che coinvolgono le diverse componenti dell'Ente e riserva particolare attenzione al ruolo attivo di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni.

Nell'attesa che intervengano disposizioni normative di integrazione per la fase di rendicontazione degli strumenti programmatori assorbiti dal PIAO, di seguito vengono riportate le modalità di rendicontazione attualmente utilizzate nei diversi ambiti.

Come previsto dalla L.R. 4/2022, le cui norme costituiscono principi di riferimento per gli Enti strumentali della Regione, e in coerenza con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, ALFA, tramite il Servizio Risorse Umane e Performance, effettua un monitoraggio trimestrale per verificare l'andamento della performance rispetto agli obiettivi dell'anno durante il periodo di riferimento e propone, ove necessario, interventi correttivi.

In occasione del monitoraggio del 3° trimestre, viene svolta una verifica intermedia volta ad individuare eventuali criticità che richiedano l'attivazione di correttivi in itinere, di cui viene redatto un apposito report informativo. La rendicontazione annuale del grado di raggiungimento degli obiettivi avviene nell'ambito della Relazione sulla Performance prevista dal D. Lgs.150/2009, nonché dalla citata L.R. 4/2022.

La Relazione sulla Performance è un documento che evidenzia a consuntivo i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati. Detta Relazione ha l'obiettivo di fornire elementi utili per comprendere eventuali mutamenti intercorsi evidenziando in particolare:

- l'eventuale mutamento del contesto in cui l'Amministrazione si è trovata ad operare nel periodo di riferimento;
- l'aggiornamento del quadro delle risorse umane, strumentali e finanziarie descritte nel Piano nonché la relativa incidenza sul grado di raggiungimento degli obiettivi.

L'analisi dello stato delle risorse, con particolare riferimento alle risorse umane, effettuata nella Relazione sulla Performance può costituire un importante elemento per l'aggiornamento dei Piani dei fabbisogni di personale.

La Relazione sulla Performance, ai sensi della L.R. 4/2022, è approvata dal Direttore Generale di ALFA e validata dal NIV entro il 31 luglio di ogni anno e conclude il processo di valutazione degli obiettivi assegnati e rappresenta una condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali adottati dall'Ente.

Il monitoraggio dei Rischi corruttivi e trasparenza avviene secondo le indicazioni di ANAC e con le modalità previste nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza. In particolare, è previsto un monitoraggio intermedio e finale sull'attuazione delle misure specifiche e sull'osservanza degli obblighi di pubblicazione da parte delle strutture. È effettuato, inoltre, un monitoraggio trimestrale sulla misura relativa al rispetto dei termini dei procedimenti amministrativi (L. 241/1990). Annualmente, secondo le scadenze indicate da ANAC, viene pubblicata la Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza. Sempre annualmente, viene inoltre attestato dal NIV l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione. Il processo è presidiato dall'Ufficio Anticorruzione e Trasparenza.

Oltre a quanto sopra evidenziato, attualmente, il Servizio Risorse Umane e Performance presidia il monitoraggio annuale delle attività formative e di altre attività riferite ai seguenti Piani:

- Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA);
- Piano delle Azioni Positive nell'ambito della Relazione CUG inserita sul portale dedicato presso il Dipartimento della Funzione Pubblica;
- Piano triennale dei Fabbisogni di Personale.