



***PIAO - Piano integrato
di attività e organizzazione 2022-2024
della Giunta regionale
della Regione Autonoma Valle d'Aosta/
Région Autonome Vallée d'Aoste***

Giugno 2022

PRESENTAZIONE

Il **PIAO - Piano integrato di attività e organizzazione 2022/2024** (di seguito “PIAO”) è approvato ai sensi di quanto disposto dall’articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 (*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia*), convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, che ha introdotto il nuovo strumento di pianificazione con la finalità di assicurare maggiore qualità e trasparenza dell’attività amministrativa, di migliorare la qualità dei servizi a beneficio di cittadini e imprese e di procedere alla costante e progressiva razionalizzazione e reingegnerizzazione dei processi.

Nella stesura del PIAO sono stati considerati i due obiettivi precipui che il Legislatore ha inteso conseguire attraverso l’introduzione di tale strumento, ossia l’integrazione e la semplificazione. Da un lato, infatti, nel PIAO sono stati accorpati i contenuti tipici di precedenti documenti di programmazione strategica adottati dall’Ente per promuovere le politiche finalizzate, in particolare, ad accrescere la capacità di conseguire gli obiettivi di legislatura (c.d. performance organizzativa), a contrastare l’illegalità e a promuovere l’integrità, a dimensionare e valorizzare le risorse umane, a incrementare il grado di digitalizzazione delle procedure interne ed esterne. Dall’altro, però, i predetti contenuti non sono stati meramente sommati nella loro portata originaria, ma si è tentato di condensarli secondo logiche che privilegino strategicità, coerenza e visione prospettica verso il pieno raggiungimento degli obiettivi individuati per la misurazione del c.d. valore pubblico.

La sezione dedicata al valore pubblico è, senza dubbio, la più importante novità apportata dal PIAO. Si tratta infatti, rispetto alla complessa attività svolta dall’Ente, di individuare le azioni che producono i maggiori effetti sugli individui e sul tessuto produttivo locale e di misurare, attraverso indicatori prestabiliti, il loro reale impatto sul benessere economico, sociale, educativo, assistenziale e ambientale. Tale sezione rappresenta la parte più sfidante del documento e quella che, a livello metodologico, deve guidare la sintetizzazione dei contenuti dei precedenti strumenti di programmazione, che dovrebbero confluire nel PIAO proprio nell’ottica di privilegiare e sostenere il raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico che l’Ente si impegna a conseguire nel triennio di validità dello stesso PIAO.

Considerato che la presente è la prima stesura del PIAO e che il contesto normativo e operativo di riferimento è stato solo recentemente definito, il documento è redatto secondo i richiamati canoni di integrazione e semplificazione, ma nella consapevolezza che la versione 2022/2024 ha un carattere, per così dire, “sperimentale” e che ampi margini di miglioramento potranno consentire il progressivo affinamento del PIAO in occasione dei successivi aggiornamenti annuali.

Per una migliore leggibilità del documento, in ogni sezione è stato collocato un riquadro iniziale che ne descrive i principali contenuti. Per ragioni di economicità, è utilizzata la tecnica del richiamo ad atti rinvenibili nel sito istituzionale, che potranno essere reperiti ed esaminati per una disamina più dettagliata delle rispettive tematiche.

INDICE

SCHEMA ANAGRAFICA DELL'ENTE	4
SEZIONE 1. VALORE PUBBLICO	5
SOTTO-SEZIONE 1.1 ANALISI DI CONTESTO	6
SOTTO-SEZIONE 1.2 INDICATORI DI VALORE PUBBLICO	13
SEZIONE 2. PERFORMANCE	16
SOTTO-SEZIONE 2.1 OBIETTIVI STRATEGICI	17
SOTTO-SEZIONE 2.2 OBIETTIVI DIRIGENZIALI	20
SOTTO-SEZIONE 2.3 PROCESSI DA REINGEGNERIZZARE	22
SOTTO-SEZIONE 2.4 PIANO AZIONI POSITIVE 2022/2024	25
SEZIONE 3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	32
SOTTO-SEZIONE 3.1 MAPPATURA DEI PROCESSI	33
SOTTO-SEZIONE 3.2 MISURE DI PREVENZIONE	46
SOTTO-SEZIONE 3.3 TRASPARENZA E ACCESSO	52
SEZIONE 4. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	54
SOTTO-SEZIONE 4.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA	56
SOTTO-SEZIONE 4.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	65
SOTTO-SEZIONE 4.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	69
SOTTO-SEZIONE 4.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE	74
SEZIONE 5. MONITORAGGIO	78
APPENDICE - PERFORMANCE	
APPENDICE - RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	
APPENDICE - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	

SCHEDA ANAGRAFICA DELL'ENTE

* * * * *

Denominazione: Regione Autonoma Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste

Sede: Piazza Deffeyes n. 1, 11100 Aosta

Codice fiscale: 80002270074

Centralino telefonico: +39 0165/27.31.11

Sito istituzionale: <https://www.regione.vda.it/>

SEZIONE 1. VALORE PUBBLICO

Il miglioramento delle performance delle Pubbliche Amministrazioni è stato perseguito prevalentemente tramite la stratificazione successiva di provvedimenti legislativi e mediante progressivi affinamenti metodologici (E. Deidda Gagliardo, 2019). Le novità che discendono dal d.l. 80/2021 si inseriscono, quindi, in questo processo; la principale di esse riguarda il riferimento al concetto di *valore pubblico*, cui è dedicata la presente sezione del PIAO.

La creazione di valore pubblico è considerata il traguardo finale dell'azione amministrativa, che per realizzarsi si deve basare su una serie di connessioni sinergiche con il ciclo della performance, la prevenzione della corruzione e la definizione dei fabbisogni professionali, che possono potenziare il risultato complessivo che l'Amministrazione intende perseguire.

D'altro canto, proprio attraverso l'introduzione del PIAO viene ribadita la necessità per le amministrazioni pubbliche di ragionare secondo una logica di programmazione integrata, in cui l'insieme dei piani esistenti e le azioni di natura organizzativa risultino funzionali alla definizione e attuazione delle strategie. Ne consegue che la struttura del PIAO è volta a porre l'attenzione, non solo ai risultati e alle performance misurabili in termini di output prodotti, ma anche di outcome realizzati, evidenziando in questo modo un tema che spesso è poco presente nelle organizzazioni pubbliche, ma che rappresenta il fine ultimo dell'azione amministrativa, ovvero appunto la produzione di valore pubblico per la collettività di riferimento.

Il valore pubblico deve essere misurato attraverso il raggiungimento degli obiettivi strategici, operativi e individuali (piano delle performance), deve essere protetto dai rischi (piano anticorruzione), deve essere sostenuto con interventi di natura organizzativa (lavoro agile, formazione, fabbisogni di personale). L'intera organizzazione deve, quindi, adottare un approccio che superi la logica adempimentale, per focalizzarsi sul benessere della comunità di riferimento.

Secondo una definizione sintetica, un ente crea "valore pubblico" quando i benefici sociali, economici e intangibili prodotti a favore del territorio sono superiori ai sacrifici sociali, economici e intangibili (E. Deidda Gagliardo, 2019). In sostanza, il valore pubblico - in questa accezione - si traduce nel miglioramento del livello complessivo del benessere dei cittadini, delle imprese e degli stakeholders, nelle sue varie declinazioni (economica, sociale, ambientale, sanitaria, ecc.), che può determinarsi in conseguenza della programmazione di strategie misurabili in termini di impatti.

Sulla base delle linee guida diffuse dal Dipartimento della Funzione pubblica, nella sezione dedicata al valore pubblico *"L'amministrazione definisce i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati da ciascuna amministrazione, le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità, nonché l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e, per gli enti interessati dall'Agenda Digitale, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti. L'amministrazione, inoltre, esplicita come una selezione delle politiche dell'ente si traduce in termini di obiettivi di Valore Pubblico (outcomes/impatti), anche con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile (Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030; indicatori di Benessere Equo e Sostenibile elaborati da ISTAT e CNEL)"*.

In questa sottosezione, l'Amministrazione esplicita come una selezione delle politiche dell'Ente si traduce in termini di obiettivi di valore pubblico (outcomes/impatti), descrivendo, in coerenza con i documenti di programmazione economica e finanziaria, le strategie per la creazione di valore pubblico e i relativi indicatori di impatto.

SOTTO-SEZIONE 1.1 ANALISI DI CONTESTO

Una sintesi del contesto socioeconomico

Nel 2021, le conseguenze dell'emergenza sanitaria hanno ancora caratterizzato il quadro economico e sociale regionale. La recessione, seppure di carattere globale, è stata particolarmente violenta per il sistema economico valdostano, in quanto caratterizzato da specializzazioni settoriali e aspetti dimensionali che lo hanno reso più vulnerabile di altri territori alle conseguenze della pandemia. Per il PIL regionale, dopo la caduta del 2020, pari a -8,3%, è previsto un rimbalzo nel 2021 del 6% circa. La crescita dovrebbe poi proseguire nel triennio successivo, seppure con un ritmo progressivamente meno intenso. In sostanza, nel triennio 2022-2024, è stimato che il prodotto cresca a un tasso medio annuo del +2,9%.

Stante questo scenario, nel 2021 il prodotto regionale dovrebbe recuperare solo in parte la perdita registrata nel 2020 e nel triennio successivo dovrebbe proseguire una fase di crescita, favorita presumibilmente anche da un forte sostegno della politica di bilancio, in particolare attraverso l'utilizzo di risorse nazionali e di fondi europei.

D'altro canto, l'economia regionale non soltanto si trova nella condizione di dovere recuperare le perdite conseguenti alla crisi pandemica, ma anche di colmare il gap di crescita generatosi a seguito della crisi finanziaria avviata nel 2008. A questo proposito va ricordato che, in termini reali, il livello del prodotto regionale nel 2020 è inferiore di circa il 17% rispetto al 2007, in quanto si sommano le perdite del 2020 a quelle non recuperate nel periodo 2008-2019. E' opportuno, inoltre, richiamare il fatto che, nel triennio immediatamente precedente all'insorgere dell'emergenza sanitaria, l'economia valdostana procedeva con un lento recupero, dopo avere attraversato sei anni consecutivi di contrazione.

Con riguardo alle diverse componenti del quadro macroeconomico, si deve osservare che nel 2020, in ragione soprattutto dell'impatto dell'emergenza sanitaria, si stima che la domanda interna per consumi possa registrare una rilevante contrazione (-11,8%), per gli investimenti è attesa una caduta di circa -9%, che porta a frenare ulteriormente il percorso di recupero di questa componente rispetto ai livelli pre-crisi finanziaria, mentre nel 2020 la domanda estera, per il secondo anno consecutivo, registra un'importante battuta di arresto (-19,5% in termini nominali), anche in questo caso dovuta soprattutto alla crisi sanitaria. Tuttavia, le stime previsionali per il 2021 indicherebbero una ripresa di tutte le componenti richiamate.

Dal lato dell'offerta, il risultato negativo del 2020 è attribuibile a tutti i settori economici, anche se con differenze quantitative significative. Per il 2021, si prevede che l'effetto rimbalzo interessi tutti i settori dell'economia regionale, anche in questo caso con intensità differenziate; una fase di recupero è attesa anche per il triennio 2022-2024.

Va però sottolineato, come noto, che la pandemia da Covid-19, a partire dai primi mesi del 2020, e i successivi provvedimenti di limitazione della mobilità e di chiusura selettiva di specifiche attività hanno comportato una forte riduzione dei flussi turistici. In effetti, un'importante flessione si è riscontrata, nel 2020, in tutto il territorio nazionale. Il calo ha riguardato in misura più marcata la componente internazionale e, tra le aree geografiche, il Centro e il Mezzogiorno. La crisi pandemica si è riflessa in un deterioramento delle condizioni occupazionali e in una contrazione del fatturato, più marcati per il settore turistico rispetto agli altri comparti. L'impatto economico della crisi turistica è stato particolarmente forte per le Regioni che hanno una forte specializzazione turistica, come la Valle d'Aosta.

Nello specifico, va sottolineato che nel 2020 le presenze turistiche nella Regione sono state inferiori del 39,2% rispetto a quelle medie annue registrate nel triennio 2017-2019 e di una percentuale sostanzialmente analoga se riferita al solo 2019. A loro volta, gli arrivi si sono contratti del 42,7%.

La persistenza della pandemia ha portato al mantenimento delle limitazioni e, pertanto, anche nel 2021, soprattutto in ragione degli andamenti della prima parte dell'anno, il bilancio appare negativo con metà circa dei flussi turistici rispetto al triennio pre-pandemia e un saldo negativo rispetto anche al 2020 del 28% circa.

Se l'indice generale dei prezzi nel 2020 ha proseguito nel trend di rallentamento, a partire dal mese di febbraio 2021 si registra invece un'inversione di tendenza, con un progressivo aumento dei prezzi, tanto che secondo i dati diffusi dall'Istat la variazione tendenziale annua per il 2021 è pari a +1,8%, ma negli ultimi mesi dell'anno ha raggiunto valori attorno a +4%.

A fine 2021, il numero delle imprese attive risultava leggermente incrementato rispetto all'anno precedente. Se, dunque, i dati al momento non evidenzierebbero una significativa caduta dello stock delle imprese attive, come peraltro ci si sarebbe potuti attendere quale conseguenza della crisi pandemica, si deve considerare che sulla base di un recente studio dell'Istat si potrebbero potenzialmente manifestare alcune criticità per il sistema produttivo nel breve-medio periodo.

Le difficoltà economiche conseguenti alla pandemia non potevano non interessare il mercato del lavoro, condizionandone l'andamento e determinandone un peggioramento delle condizioni. In conseguenza del rallentamento dell'economia, dovuto in particolare alla crisi pandemica, tra il 2018 ed il 2021 il numero medio degli occupati in Valle d'Aosta ha subito una contrazione (-3,7%), a fronte di un analogo decremento delle forze di lavoro pari al -3,5%. Queste due tendenze hanno determinato, nel complesso del periodo considerato (2018-2021), un lieve decremento della disoccupazione (-1,1%), pur a fronte di una crescita delle forze di lavoro potenziali (persone che non rientrano formalmente tra coloro che sono in cerca di occupazione, ma che sono comunque disponibili a lavorare). D'altra parte, l'introduzione degli ammortizzatori sociali straordinari ed il blocco dei licenziamenti hanno contrastato in modo efficace gli effetti negativi conseguenti alla pandemia, riuscendo a produrre un decremento della disoccupazione.

Analizzando le variazioni intervenute tra l'ultimo anno precedente la crisi pandemica (2019) ed il 2021, emerge un quadro più critico, tenuto conto del permanere degli effetti negativi dovuti alle restrizioni legate alla pandemia. Il calo dell'occupazione risulta ancora più rilevante (-4,5%), in conseguenza del fatto che nel 2021 è proseguita la caduta degli occupati (-0,7%), così come quello delle forze di lavoro (-3,7%), determinando una significativa crescita della disoccupazione (+7,7%), soprattutto nel corso del 2021; parallelamente cresce in misura importante il numero delle forze di lavoro potenziali, che come noto possono nascondere un'area di disoccupazione potenziale.

I settori che maggiormente hanno perso occupazione sono l'industria manifatturiera (-12,4%) e il settore commercio, alberghi e ristoranti (-7,2%).

Sebbene i livelli occupazionali registrino una riduzione sia per le donne che per gli uomini, questi ultimi scontano una contrazione maggiore, sia che si guardi al quadriennio 2018-2021 (-4,5% uomini, -2,8% donne), sia che si consideri il confronto con il dato pre-pandemia (-5,5% uomini, -3,2% donne). D'altro canto, la caduta dell'occupazione tra il 2019 ed il 2021 è determinata per circa due terzi dalla componente maschile. Anche la variazione della disoccupazione risulta analoga in termini di direzione, ma decisamente differente in termini di quantità. Infatti, le donne in cerca di occupazione crescono tra il 2019 ed il 2021 soltanto dello +0,7%, mentre la disoccupazione maschile registra un'impennata del +15,5% che spiega quasi completamente l'incremento registrato nel periodo.

Nel 2021 gli occupati sono in media 52.700, di cui il 47% donne, le persone in cerca di occupazione ammontano a circa 4.100 unità, con un livello di femminilizzazione pari al 48,8%, mentre le forze di lavoro sono complessivamente quasi 56.900 (47% donne).

I dati più recenti evidenziano, cionondimeno, significativi segnali di ripresa dell'occupazione. In particolare, si deve rimarcare che a partire dalla fine del primo semestre 2021 l'occupazione registra una ripresa dei livelli occupazionali, confermata anche dai dati relativi al primo trimestre 2022. Lo stock degli occupati a marzo di quest'anno si riporta infatti sui livelli pre-pandemici, attestandosi sopra le 55.000 unità, corrispondenti ad un tasso di occupazione del 69,6%. Parallelamente, anche la disoccupazione mostra segnali di rallentamento tendenziale e il tasso di disoccupazione nel primo trimestre del 2022 si colloca attorno al 6%.

I fabbisogni occupazionali hanno registrato nel 2021 una contrazione di circa l'8% rispetto al triennio precedente, valore questo ultimo che sale al -11% nel caso della componente femminile, mentre per quella maschile si attesta al -4%.

Tuttavia, anche per le assunzioni si osserva un miglioramento nel corso del periodo più recente, che si sostanzia già in una variazione positiva tra il 2020 ed il 2021 (+32%). Questo miglioramento sembra proseguire nel corso del primo quadrimestre 2022, considerato che il numero di assunzioni anche in questo caso si riporta sui livelli precedenti la crisi pandemica con un aumento rispetto allo stesso periodo del 2021 del +36%.

La ripresa del mercato del lavoro è senza dubbio da attribuire anche alle misure introdotte dal Piano politiche del lavoro 2021-2023, attuate già a partire dal secondo semestre 2021, che hanno interessato sia i lavoratori, sia le imprese, con alcuni interventi a carattere emergenziale legati alla pandemia ed altri a carattere più strutturale, che proseguono anche nel 2022.

Dal punto di vista settoriale, nel confronto tra il dato 2021 e il triennio 2017-2019, il calo più importante delle assunzioni riguarda il noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese (-41,9%), le attività artistiche, sportive e di intrattenimento (-61,2%) e le altre attività dei servizi (-14,6%). Saldi positivi si osservano invece per le attività di alloggio e ristorazione (+7,5%), i servizi di informazione e comunicazione (+28,5%) e le costruzioni (+7%).

Tra gli ingressi nell'occupazione si conferma una netta prevalenza dei lavori a termine (poco meno del 90% dei rapporti di lavoro). Oltre un terzo della domanda di lavoro di flusso è spiegata dal settore alloggio e ristorazione

Il complesso delle assunzioni registrate in Valle d'Aosta interessa oltre 360 profili professionali diversi, tuttavia le prime 15 professioni più rilevanti spiegano quasi il 60% del totale della domanda di lavoro di flusso, evidenziando quindi una significativa concentrazione dei fabbisogni professionali delle imprese su di un numero relativamente contenuto di mansioni.

Nel 2021, il ricorso alla Cassa integrazione guadagni si è quasi dimezzato rispetto all'anno precedente, quando erano state superate 5.100.000 ore autorizzate, ovvero un valore superiore di quasi due volte e mezzo rispetto a quello registrato nel 2009, l'anno peggiore della precedente crisi economica, e che avrebbe coinvolto, in linea teorica, oltre 3.000 lavoratori.

Venendo al quadro demografico, il risultato del 2020 costituisce nella nostra Regione un fattore di continuità con i trend più recenti, consolidando un andamento demografico recessivo che rafforza una situazione che ormai può definirsi di crisi demografica. Prosegue infatti, per il settimo anno consecutivo, la diminuzione della popolazione valdostana che, nel complesso del periodo 2014-2021, si è contratta di oltre 4.000 unità e che, a inizio 2021, si è attestata su un valore simile a quello rilevato nel 2007.

La caduta dei residenti valdostani è stata determinata principalmente da saldi naturali negativi, a cui si devono aggiungere anche saldi migratori negativi. L'insorgenza della pandemia da Covid-19 ha, poi, contribuito ad acuire questa situazione, esercitando un forte impatto sui comportamenti demografici e determinando un ulteriore peggioramento della dinamica naturale, con un sensibile aumento dei decessi, associato appunto a una significativa contrazione delle nascite e, parallelamente, a un rallentamento della mobilità. A livello di maggiore dettaglio, va notato che la

dinamica della natalità presenta dei tratti di criticità importanti. Sebbene la diminuzione delle nascite abbia origini lontane, con punto minimo all'inizio degli anni ottanta, negli ultimi anni ha ripreso vigore, tanto che nel corso degli ultimi nove anni si è innescato un trend di progressiva discesa del numero dei nati (con la sola eccezione del 2014). In particolare, il livello delle nascite nell'ultimo sessennio si è saldamente attestato al di sotto della soglia di 1.000 unità l'anno, per arrivare nel 2020 a toccare il minimo storico stimato in meno di 800 nascite; è utile ricordare che solo nel 2009 i nati erano circa 1.300, ovvero un livello superiore del 30%. I dati provvisori relativi al 2021 confermano, peraltro, che il trend delle nascite si manterrebbe sui livelli minimi.

Un recente studio, commissionato dalla Regione Valle d'Aosta, documenta che tra le problematiche relative alla struttura della popolazione residente nella regione emerge un accentuato squilibrio tra anziani e giovani, correlato sia all'intenso processo di invecchiamento, ormai generalizzato per l'intero paese Italia, che ad una prolungata e costante riduzione della natalità, che ha investito anche la popolazione straniera residente in Valle d'Aosta. L'analisi ha poi evidenziato un progressivo impoverimento della popolazione giovanile, ha messo in luce la contrazione della popolazione in età lavorativa e il consistente calo della popolazione femminile in età riproduttiva.

Passando, infine, agli aspetti più prettamente sociali, il permanere di una situazione economica complessa ha certamente contribuito ad ampliare la fascia di popolazione più esposta ai rischi di esclusione e di povertà. Si tratta di valutazioni che richiedono del tempo per essere puntualmente verificate, in quanto presuppongono l'elaborazione di indicatori specifici.

In ogni caso, prendendo in esame la spesa delle famiglie, la specifica indagine Istat consente di evidenziare che nel 2020 la spesa media mensile delle famiglie valdostane in valori correnti è stimata in circa 2.500 euro, un valore superiore di circa il 9% rispetto al dato medio italiano, ma in sensibile contrazione rispetto all'anno precedente (-10% circa). La battuta di arresto del 2020 segue, peraltro, quella registrata l'anno precedente (-7%).

Nel 2020 in Valle d'Aosta, pur con le cautele del caso, si stima che le famiglie in condizione di povertà relativa fossero il 5,4% del totale, un valore decisamente inferiore alla media nazionale (10,1%), ma tuttavia in aumento rispetto all'anno precedente (4,2%). La percentuale di individui in povertà relativa è invece del 6,9%; anche in questo caso, si tratta di un valore sensibilmente inferiore a quello relativo all'Italia nel suo complesso (13,5%), che risulta però in crescita rispetto al 2019, quando era pari a 4,9%.

La creazione di valore pubblico in un quadro di incertezza

Preliminarmente, occorre rilevare che le ridotte dimensioni rendono il territorio valdostano particolarmente sensibile agli eventi che caratterizzano il contesto esterno di operatività degli Enti pubblici ivi insediati e, tra questi, dell'Amministrazione regionale la quale, in virtù dell'autonomia speciale che la contraddistingue, assume e concentra su di sé molteplici competenze che, in altre realtà territoriali, sono allocate in capo a istituzioni periferiche di diretta emanazione delle autorità centrali.

Area di confine collocata in media-alta montagna, la Valle d'Aosta deve essere in grado di competere con territori, nel confronto, favoriti dall'ubicazione geografica e da vie di collegamento più efficienti, fattori che incidono sia sui flussi turistici (incentivati laddove l'offerta dei mezzi di trasporto è, di fatto, più ampia e integrata), sia sull'approvvigionamento di beni e servizi (qualora siano, infatti, contabilizzati maggiori oneri intermedi, è inevitabile un riverbero sui prezzi finali al consumo).

Mai come nella recente contingenza è stato possibile "toccare con mano" le intense ricadute che le vicende nazionali e internazionali producono a livello locale. Si fa riferimento, nello specifico, all'emergenza epidemiologica da Covid-19, alla programmazione delle iniziative per garantire la ripresa post-pandemica e alla crisi politica e umanitaria derivante dal conflitto militare tra Russia e Ucraina, le cui conseguenze non sono, allo stato, ancora stimabili.

Sebbene, infatti, la stima dell'impatto della crisi sul sistema economico valdostano sia estremamente difficile, ciò che è relativamente certo è che l'evoluzione del conflitto e gli effetti delle sanzioni finanziarie ed economiche decise dai paesi occidentali producono in primo luogo un'elevata incertezza. In secondo luogo, le forti turbolenze geopolitiche contribuiscono a rafforzare la persistente tendenza al rialzo dei prezzi. Infine, secondo alcune prime valutazioni derivanti dal modello macroeconomico dell'Istat, a parità di altre condizioni, il Pil italiano risulterebbe inferiore di 0,7 punti percentuali rispetto a quello stimato in uno scenario base in cui le quotazioni dei beni energetici rimanessero sui livelli di inizio anno; pertanto, ci si può attendere un rallentamento anche per quanto riguarda il prodotto regionale.

Come per tutte le amministrazioni pubbliche, anche l'Amministrazione regionale sconta importanti effetti sul proprio capitale umano derivanti anche dall'evoluzione della spesa pubblica nell'ultimo decennio. Infatti, il prolungato blocco del turnover ha generato una significativa riduzione dei dipendenti regionali in servizio (-4,6% rispetto al 2011, ma -17,1% rispetto al 2008). Il ricambio è stato lento e parziale e, soprattutto più recentemente, registra anche una rilevante criticità sotto il profilo dell'attrattività, quindi dei nuovi ingressi, con partecipazioni ai concorsi spesso insufficienti, quantitativamente e qualitativamente. Ingressi ritardati nel mercato del lavoro, in ragione anche del prolungamento del percorso scolastico, anni di blocco delle assunzioni e aumento dell'età pensionabile sono alcune delle cause che hanno contribuito a determinare questa situazione. Va, inoltre, osservato che attualmente il 7% circa dei dipendenti regionali ha più di 60 anni e poco meno della metà si colloca nella fascia 51-60 anni, a fronte di circa il 4% che ne ha meno di 30, mentre l'età media si può stimare si collochi poco sotto i 50 anni. Si tratta di fattori che, se considerati nel loro insieme, possono potenzialmente determinare un disallineamento tra le competenze richieste da un'organizzazione riformata e quelle disponibili.

Un'opportunità di rilancio per il territorio regionale è rappresentata dal PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), approvato dal Governo italiano per realizzare gli investimenti e le riforme indispensabili per l'accesso al programma di aiuti Next Generation EU, che l'Unione europea ha varato per fronteggiare la crisi pandemica attraverso un'accelerazione della transizione ecologica e digitale, il miglioramento formativo di lavoratrici e lavoratori e una maggiore equità di genere, territoriale e generazionale.

Il PNRR si articola in 6 Missioni e 16 Componenti e include 134 investimenti e 63 riforme, per un totale di 197 Misure. Le sei Missioni del Piano sono: digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo (51 misure); rivoluzione verde e transizione ecologica (58 misure); infrastrutture per una mobilità sostenibile (21 misure); istruzione e ricerca (35 misure); inclusione e coesione (22 misure); salute (10 misure). Gli investimenti previsti nel PNRR sono, inoltre, accompagnati da un ampio sistema di riforme strutturali (riforme orizzontali, abilitanti, settoriali). Nell'attuazione delle 6 Missioni, le Pubbliche Amministrazioni sono chiamate a rispettare ulteriori principi trasversali a tutti gli interventi finanziati nell'ambito del Piano. Sono pertanto previsti, per ogni misura, una serie di obiettivi qualitativi (milestone) e quantitativi (target), finalizzati al conseguimento della misura e indicativi dello stato di attuazione dei singoli interventi.

Una delle riforme trasversali previste dal PNRR, che hanno maggiore rilievo rispetto al presente documento, è certamente quella della Pubblica amministrazione, la quale risulta un tassello centrale per lo sviluppo del Paese, in quanto finalizzata a rimuovere gli ostacoli agli investimenti e a rafforzarne la competitività, e per la riduzione degli squilibri sociali, generazionali, territoriali e di genere. La modernizzazione della pubblica amministrazione passa peraltro attraverso il rafforzamento della capacità amministrativa, agendo sulla qualità delle risorse umane e dell'organizzazione, sullo sviluppo dei sistemi di performance e sui processi di digitalizzazione.

Per quanto riguarda l'attuazione dei singoli interventi, vi provvedono sia le Amministrazioni centrali, sia le Regioni e gli enti locali ed altri enti, sulla base delle competenze istituzionali, tenuto conto del settore di riferimento e della natura dell'intervento.

Nel riquadro sotto riportato sono sintetizzati alcuni dati sui progetti regionali a valere sul PNRR e sul correlato PNC (Piano Nazionale degli investimenti Complementari), una sfida che la Valle d'Aosta ha accolto con impegno e determinazione nella consapevolezza che si tratta di un'occasione irripetibile, stante l'ammontare delle risorse stanziato, per superare le barriere strutturali che, troppo a lungo, hanno ostacolato crescita e sviluppo locale.

Numero progetti	76, di cui 62 a valere sul PNRR e 14a valere sul PNC
Costo totale stimato	254,2 milioni euro, di cui 234,2 per progetti PNRR e 20,0 per progetti PNC
Ambiti progettuali, in senso decrescente rispetto alle risorse assorbite, con esempi di interventi programmati	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infrastrutture per una mobilità sostenibile (<i>Elettrificazione della tratta ferroviaria Ivrea/Aosta per il PNRR</i>) 2. Rivoluzione verde e transizione ecologica (<i>Promozione rinnovabili per le comunità energetiche e l'autoconsumo per il PNRR e Acquisto di autobus a metano, elettrici o a idrogeno per il PNC</i>) 3. Inclusione e coesione (<i>GOL - Garanzia Occupabilità Lavoratori per il PNRR e Area Grand paradis: Lavori di manutenzione straordinaria di manufatti stradali lungo la S.R. n. 23 e la S.R. n. 24 per il PNC</i>) 4. Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura (<i>Progetto bandiera</i>) 5. Salute (<i>Ospedale di Comunità per il PNRR e Verso un ospedale sicuro e sostenibile -Adeguamento sismico delle Centrali tecnologiche e dell'Hospital Street - Corpi G e L - Presidio Ospedaliero "Umberto Parini" di Aosta per il PNC</i>)
Stato di attuazione degli interventi	<ul style="list-style-type: none"> • 57% fase di programmazione • 22% fase progettuale (di essi, il 20% è già cantierabile) • 17% in corso di realizzazione • 4% concluso
Durata progetti	<ul style="list-style-type: none"> • 8 progetti hanno durata di 60 mesi o più • 39 progetti hanno durata di 48 mesi • i restanti progetti hanno durata inferiore
Ruolo della Regione	<ul style="list-style-type: none"> • Soggetto attuatore per 64 progetti di cui 52 PNRR e 12 PNC • Soggetto destinatario per 12 progetti di cui 10 PNRR e 2 PNC

SOTTO-SEZIONE 1.2 INDICATORI DI VALORE PUBBLICO

Per definire gli obiettivi di valore pubblico relativamente al triennio di validità del PIAO, si è innanzitutto valutato utile effettuare una ricognizione di piani, programmi e progetti strategici regionali attualmente in essere o in via di approvazione. A tal fine, è stata predisposta una scheda, compilabile in modalità telematica, che è stata inviata a tutti i dirigenti di primo livello. Le informazioni richieste miravano a ricavare dai principali documenti settoriali di programmazione strategica alcune informazioni essenziali, segnatamente: obiettivi strategici, obiettivi specifici, risorse finanziarie, aree di intervento, beneficiari, settori economici, indicatori e target, presenza di sistemi di monitoraggio.

Parallelamente, è stata effettuata da parte dell'Osservatorio economico e sociale, struttura capofila nella predisposizione di questa sezione del PIAO, un'analisi puntuale degli interventi previsti dal DEFR 2022-2024, degli obiettivi strategici presenti nel Piano della performance 2020-2022, oltre che dei documenti di programmazione regionale.

Su queste basi, relazionando quanto emerso dal confronto delle fonti richiamate, si è proceduto a selezionare politiche/interventi strategici che rispondessero ai seguenti criteri di carattere generale:

- rilevanza, in termini di ruolo (strategico, finanziario, ecc.), nel contesto socio-economico regionale, tenuto anche conto del richiamo in più fonti della stessa politica;
- misurabilità, in particolare attraverso indicatori BES o SDGs (utili per una comparazione con altri territori o per definire benchmark) oppure attraverso indicatori specifici da definire a livello regionale. In sostanza, l'individuazione di un set di indicatori è principalmente ispirato agli obiettivi di sviluppo nazionali e internazionali, ma allo stesso tempo deve essere integrato all'interno degli strumenti di programmazione regionale e applicabile su scala locale;
- integrabilità verticale (tra strategie, obiettivi operativi annuali, ecc.) e orizzontale (performances, gestione dei rischi), ovvero politiche che evidenziassero relazioni più marcate, da un lato tra piani settoriali diversi, come ad esempio le programmazioni europee e i piani di settore), e dall'altro con le performance organizzative, definite dal relativo piano, e con la programmazione dei fabbisogni di personale;
- la prospettiva temporale, ovvero il riferimento alla realizzabilità di obiettivi nel breve-medio periodo e comunque con riferimento all'anno 2024, termine del presente programma;
- l'importanza rispetto al superamento della specifica fase storica che ha interessato il contesto regionale.

Nella tabella che segue, sono riportate le politiche che meglio rispondono ai criteri esposti in precedenza, che sono stati sottoposti al vaglio della Giunta regionale per il tramite dei dirigenti di primo livello. Per ognuno degli interventi viene indicato:

- quale valore pubblico soddisfa;
- il piano, programma o progetto strategico in cui è inserita;
- a chi si rivolge prevalentemente;
- il periodo di riferimento previsto dal piano / programma;
- la misura utilizzata per analizzare il perseguimento dell'obiettivo (indicatore);
- la baseline, ovvero il punto di riferimento iniziale rispetto al quale calcolare gli scostamenti delle misurazioni, che rappresenta pertanto una fotografia sintetica della situazione di partenza;
- il target, ovvero il livello atteso di performance per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto;
- la fonte dei dati.

PIAO - Piano integrato di attività e organizzazione 2022/2024

	VALORE PUBBLICO	PIANO, PROGRAMMA, STRATEGIA	OBIETTIVI STRATEGICI (POLITICHE DI RILEVANZA STRATEGICA)	STAKEHOLDERS	TEMPI	MISURA DELL'IMPATTO / INDICATORI	BASELINE	anno di riferimento	TARGET	FONTE DEI DATI
1	ambientale - economico	DEFR - PIANO REGIONALE MOBILITÀ CICLISTICA	sviluppo ciclovia baitea	cittadini	2022-2024	tasso di diffusione di piste ciclabili (rapporto tra km di piste ciclabili disponibili e residenti, moltiplicato per 10.000)	2,49	2021	2,95	RAVA
2	ambientale - economico	DEFR - PROGRAMMA STRATEGICO INTERVENTI PER FERROVIA	acquisizione treni bimodali	cittadini	2022-2024	indice di utilizzazione del trasporto ferroviario (percentuale delle persone che hanno utilizzato il mezzo di trasporto sul totale della popolazione di 14 anni e oltre)	3,6	2020	3,9	Istat
3	ambientale - economico	DEFR - PIANO PERFORMANCE	interventi per mitigare i rischi idrogeologici	imprese, cittadini	2022-2024	Popolazione che beneficia di misure di protezione contro le catastrofi naturali (valore assoluto)	0	2021	1000	RAVA
4	cultura - economico	DEFR	valorizzazioni e fruizione integrata del patrimonio storico e archeologico	cittadini	2022-2024	Indice di domanda culturale dei musei e istituti similari statali e non statali (numero di visitatori dei musei e istituti similari statali e non statali per istituto - valori in migliaia)	7,9	2020	10	Istat
5	economico	DEFR	Disciplina della locazione per scopi turistici di alloggi privati	PA	2022-2024	Tasso di crescita delle presenze extralbergiere (numero indice 2021=100)	100	2021	130	RAVA
6	economico	DEFR - PIANO PERFORMANCE	sostegno alla digitalizzazione delle imprese	imprese	2022-2024	Tasso di innovazione del sistema produttivo (imprese con almeno 10 addetti che hanno introdotto innovazioni tecnologiche (di prodotto e processo) nel triennio di riferimento in % sul totale delle imprese con almeno 10 addetti)	35,64	2018	38	Istat
7	economico	DEFR - PIANO PERFORMANCE	sostegno alla R&S	imprese	2022-2024	Tasso di sopravvivenza a 3 anni delle imprese nei settori ad alta intensità di conoscenza (valore percentuale)	58,1	2019	52	Istat
8	salute	DEFR - PIANO SALUTE E BENESSERE	ridisegnare sanità territoriale	cittadini	2022-2025	Tasso di ospedalizzazione standardizzato in età adulta (≥ 18 anni) totale e per: complicanze (a b/l termine) per diabete, broncopneumopatia cronica ostruttiva (BPCO) e scompenso cardiaco (NSG - indicatore D03C)	247,7	2019	247,7	Monitoraggio NSG
9	salute	DEFR - PIANO SALUTE E BENESSERE - PIANO PERFORMANCE	arginare la penuria di medici, incrementare il personale infermieristico e sostenere l'attrattività regionale	cittadini	2022-2025	medici (per 1000 ab.); infermieri e ostetriche (per 1000 ab.)	3,7 e 7,2	2020	3,7 e 7,2	Istat
10	salute	DEFR - PIANO REGIONALE LISTE D'ATTESA - PIANO PERFORMANCE	miglioramento delle liste di attesa	cittadini	2022-2024	Percentuale di prestazioni di specialistica ambulatoriale garantite entro i tempi previsti dalla classe di priorità (PNGLA)	47,67 e 79,18	2021	50 e 80	Ministero della Salute
11	salute	DEFR - PIANO REGIONALE DELLA PREVENZIONE	recupero arretrati screening	cittadini	2022-2024	Proporzione di persone che hanno effettuato test di screening di primo livello, in un programma organizzato, per cervice uterina, colone e mammella (NSG - indicatore P15C)	Scr. Mam ≥ 60% Scr. Cerv ≥ 50% Scr. Colorettaile ≥ 50% (4)	2019	Scr. Mam ≥ 60% Scr. Cerv ≥ 50% Scr. Colorettaile ≥ 50%	Monitoraggio NSG
12	sociale	DEFR - PIANO SCUOLE	potenziamento della didattica digitale integrata	giovani	2021-2027	Tasso di copertura degli insegnanti con certificazione (% insegnanti che hanno partecipato alla formazione su totale)	3,5	2021	14,1	RAVA
13	sociale	DEFR - PIANO PERFORMANCE - SISTEMA INTEGRATO DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE PER LE GENERAZIONI FUTURE	contrasto dispersione scolastica e abbandono	giovani	2021-2027	Uscita precoce dal sistema di istruzione e formazione (giovani 18-24 anni con al più la licenza media, che non ha concluso un corso di istruzione o di formazione professionale e che non frequenta corsi scolastici o svolge attività formative - valori percentuali)	11,6	2020	11	Istat
14	socioeconomico	DEFR - PPL	potenziamento e miglioramento offerta formativa	cittadini	2022-2024	Adulti che partecipano all'apprendimento permanente (persone di 25-64 anni che hanno partecipato ad attività di istruzione e formazione sul totale delle persone di 25-64 anni - valori percentuali)	7,5	2020	8	Istat
15	socioeconomico	DEFR - PPL	sostegno alla formazione continua	imprese, occupati	2022-2024	Occupati che partecipano ad attività formative (persone di 25-64 anni che hanno partecipato ad attività di istruzione e formazione per 100 adulti occupati)	8,2	2020	8,5	Istat
16	socioeconomico	DEFR - PPL	iniziative per il reinserimento lavorativo dei disoccupati (progetti Bon Emploi e GOL)	persone in cerca di occupazione	2022-2024	disoccupati inseriti in percorsi strutturati di ricollocazione su totale disoccupati iscritti ai CPI in cerca di lavoro - valori percentuali	0	2020	14,2	RAVA
17	socioeconomico	DEFR - PPL	accompagnamento dei giovani nei percorsi di transizione dalla scuola al lavoro o dall'inattività verso il loro ingresso o re-ingresso nel mercato del lavoro, prestando particolare attenzione alle categorie più fragili	giovani	2022-2024	Tasso giovani NEET 15 - 29 anni (giovani tra i 15 e i 29 anni non occupati né inseriti in un percorso di istruzione/formazione sulla popolazione nella corrispondente classe di età - valori percentuali)	16,8	2020	16	Istat
18	socioeconomico	DEFR - PPL	potenziamento della collaborazione tra i servizi pubblici per l'impiego e i datori di lavoro	imprese	2022-2024	Imprese beneficiarie di servizi di incrocio D/O da parte dei CPI (imprese beneficiarie di servizi di incrocio D/O erogati dai CPI sul totale imprese attive del territorio - valori percentuali)	4,5	2021	5,5	RAVA
19	socioeconomico	DEFR - PIANO REGIONALE GESTIONE RIFIUTI	introduzione di nuovi trattamenti e iniziative per la riduzione della produzione di rifiuti	cittadini	2022-2024	kg rifiuti pro-capite (valori assoluti); percentuale raccolta differenziata	604,74 / 64,5	2019 / 2020	567 / 80	Istat / Ispra
20	socioeconomico	DEFR - PSR	promuovere l'insediamento dei giovani agricoltori e la nascita di nuova imprenditoria	imprese	2022-2024	incidenza delle imprese di giovani agricoltori (definizione PSR - valori percentuali)	16,4	2021	17,4	RAVA
21	ambientale	DEFR - PSR	valorizzare e incentivare il mantenimento dei territori d'alta montagna con la pratica dell'alpeggio.	imprese	2022-2024	superfici dei pascoli in alpeggio sul totale delle superfici agricole - valori percentuali	0,75	2021	0,75	RAVA
22	socioeconomico	DEFR	Interventi per migliorare la percorribilità delle strade regionali	cittadini		Tasso di miglioramento relativo a ponti e viadotti (numero di ponti e viadotti oggetto di verifica o intervento sul totale - valori percentuali)	58,7	2021	100	RAVA

Con riferimento alla misurazione del valore pubblico sono opportune alcune precisazioni. In primo luogo, va rimarcato che l'impostazione seguita nella definizione delle misure sconta la particolare congiuntura. Infatti, nella quasi totalità dei casi, i valori di baseline aggiornati si riferiscono agli anni 2020 e 2021, ovvero il periodo maggiormente interessato dall'emergenza sanitaria, il che ha come conseguenza che si tratta di valori "statisticamente anomali". Come riportato nell'illustrazione del contesto, gli impatti della pandemia in Valle d'Aosta sono stati infatti particolarmente rilevanti, soprattutto nei comparti economici che per più tempo hanno scontato periodi di chiusura o forti limitazioni nell'attività.

Conseguentemente, anche nell'individuazione dei valori target, si è dovuto necessariamente tenere conto di questa situazione peculiare. Se a ciò si aggiunge il quadro di grande incertezza nel quale la programmazione è definita, l'orientamento seguito è stato necessariamente improntato a una certa cautela nella definizione dei valori attesi.

In linea generale, si persegue sempre un tendenziale miglioramento, sebbene ciò non emerga sempre con chiarezza, in quanto spesso si punta al recupero di valore dell'indicatore dopo la caduta registrata durante la fase emergenziale della pandemia e, pertanto, i valori finali non necessariamente eccedono le baseline ovvero restano al di sotto di essa, soprattutto qualora il trend positivo è dato dalla riduzione del loro valore. Si segnala, infine, che in taluni casi la baseline è stata posta pari a zero, in quanto si tratta di interventi avviati a partire dal corrente anno.

Con riferimento alle misure individuate, è opportuno evidenziare che si è cercato di privilegiare gli indicatori già prodotti nell'ambito del sistema statistico nazionale (Sistan), in particolare quelli afferenti al BES e quelli connessi all'agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile (SDGs). Tuttavia, poiché per motivi diversi tali misure non sempre risultavano pienamente adatte alla strategia individuata, in alternativa sono stati definiti indicatori sulla base della disponibilità di informazioni statistiche prodotte nell'ambito del Sistar-VdA.

SEZIONE 2. PERFORMANCE

La *performance* può essere definita come la capacità dell'Ente di conseguire le priorità strategiche di legislatura, definite inizialmente nel programma di governo, attualizzate, quando necessario, nel corso del quinquennio e aggiornate, ogni anno, con linee-guida integrative.

Nel sito istituzionale alla sezione "Amministrazione trasparente", sotto-sezione "Performance", alla quale si rinvia, sono pubblicati tutti i documenti che afferiscono al ciclo annuale di gestione della performance, segnatamente:

- il Sistema di misurazione e valutazione della performance, che definisce i criteri generali per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale, ispirati a garantire un miglioramento costante dell'organizzazione e delle risorse umane ivi operanti;
- il Piano triennale della performance, approvato, per il triennio 2020/2022, con deliberazione della Giunta regionale n. 1423 del 30 dicembre 2020 e aggiornato annualmente con l'approvazione degli obiettivi dirigenziali (per l'annualità 2022, con deliberazione della Giunta regionale n. 182 del 21 febbraio 2022), che sistematizza le priorità da conseguire durante la legislatura per il tramite degli obiettivi strategici contenuti nel programma di governo;
- la Relazione annuale sulla performance, che dà conto dello stato di conseguimento degli obiettivi e di eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Con riferimento alla corrente legislatura 2020/2025, secondo il criterio di economicità redazionale, sono stati selezionati e inseriti nel PIAO gli elementi ritenuti più strategici e significativi per inquadrare la tematica, segnatamente la visione, i valori-cardine, gli obiettivi strategici e gli obiettivi dirigenziali riferiti all'annualità 2022, oltreché il percorso per la reingegnerizzazione delle attività.

L'ultima parte della sezione contiene il Piano di azioni positive 2022/2024 in materia di pari opportunità, ai sensi dell'articolo 48 del d.lgs. 11 aprile 2006, n. 198, e dell'articolo 66 della l.r. 23 luglio 2010, n. 22, approvato dalla Giunta regionale con deliberazione n. 583 del 23 maggio 2022.

SOTTO-SEZIONE 2.1 OBIETTIVI STRATEGICI

La visione è la finalità precipua che ispira l'intero programma di governo per la XVIa Legislatura (2020/2025), così definita “*Stabilità politica*” e “*Cambio di passo*”.

**STABILITA’
POLITICA**

**CAMBIO
DI PASSO**

La visione rappresenta il fattore di collegamento tra tutte le priorità strategiche che l'Esecutivo intende realizzare nel quinquennio di legislatura e costituisce il perimetro entro il quale si collocano le azioni che l'Ente mette in atto a livello normativo, amministrativo e operativo.

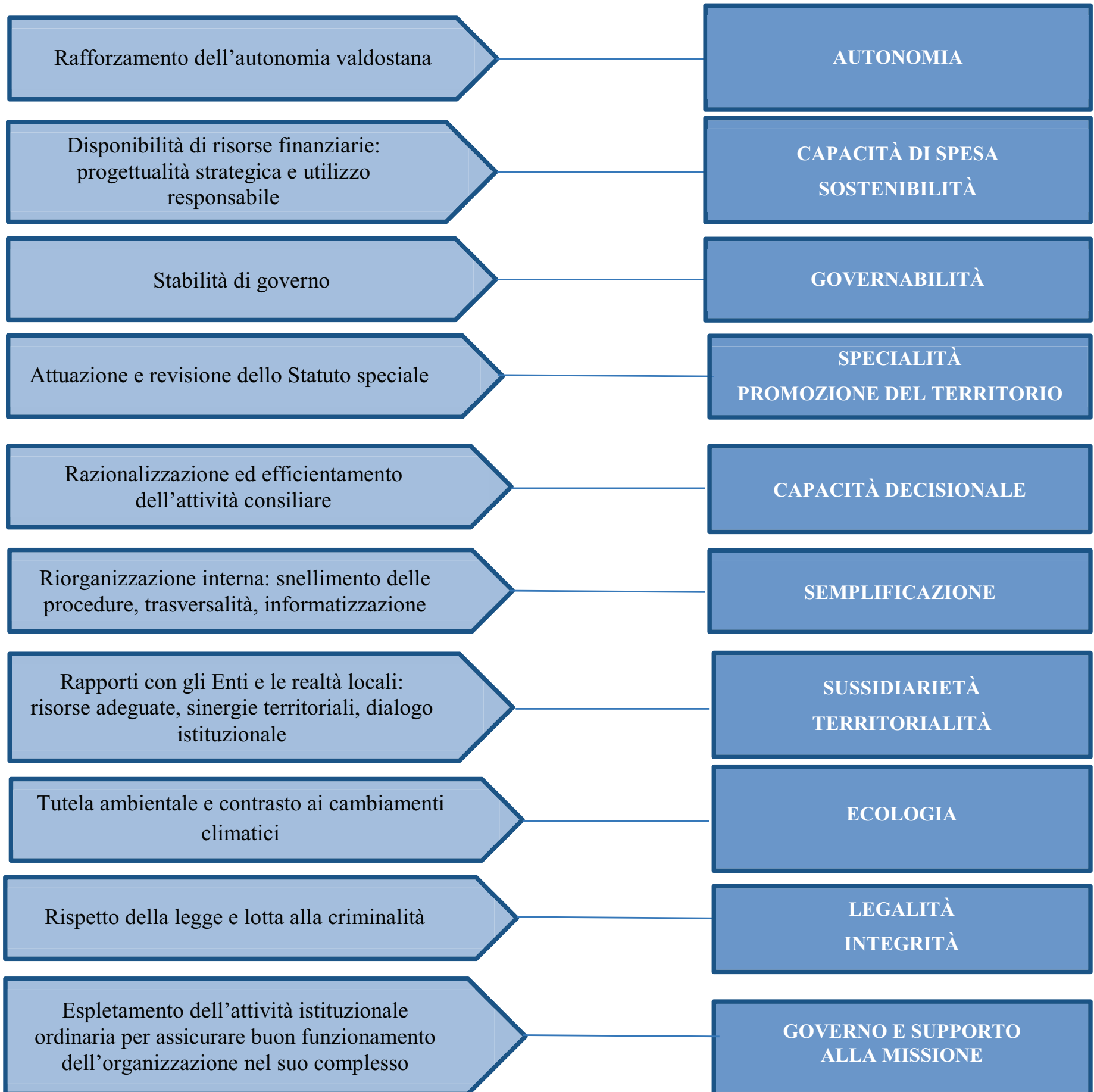
La stabilità politica è una pre-condizione necessaria per assicurare linee d'indirizzo ferme e continuative a beneficio di tutti coloro che devono attuare concretamente gli obiettivi discendenti dalle priorità strategiche, come definiti nel programma di legislatura. Il consolidamento della compagine di governo consente, infatti, di instaurare un dialogo costruttivo e collaborativo tra il referente politico e la dirigenza amministrativa che, nel medio-lungo periodo, permette di avviare percorsi diretti al pieno conseguimento del disegno strategico quinquennale.

Il cambio di passo è un'esigenza particolarmente sentita a seguito degli impatti negativi generati dall'emergenza epidemiologica da Covid-19 sul tessuto socio-economico locale, soprattutto considerata la vocazione spiccatamente turistica del territorio valdostano e le penalizzazioni subite durante le stagioni invernali 2020/2021 e 2021/2022, periodi in cui si sono collocati i picchi di contagio più rilevanti. Si tratta, quindi, di porre in essere le azioni necessarie a recuperare, per quanto possibile, le perdite subite e per creare le condizioni più idonee per uno sviluppo solido e sostenibile.

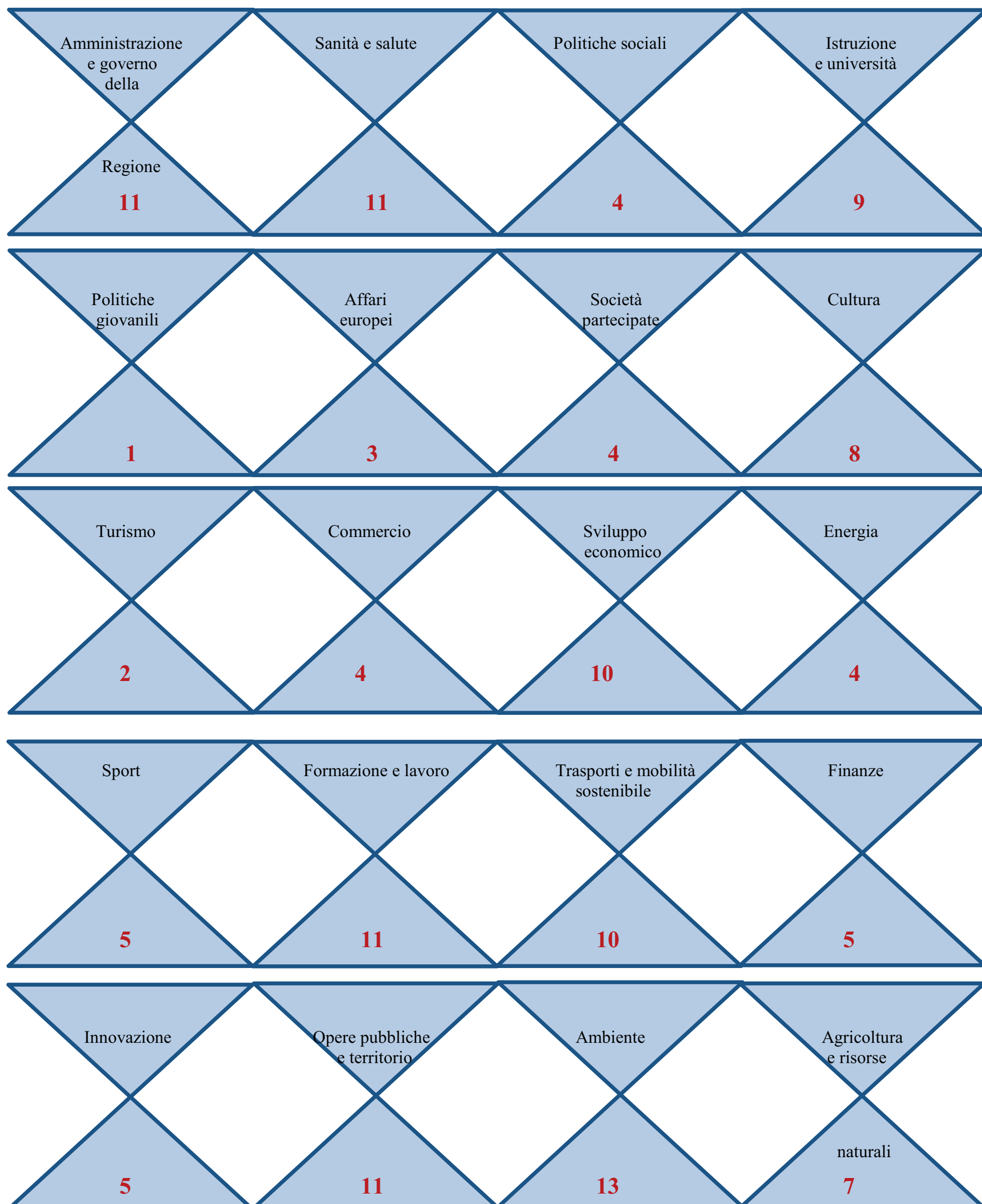
Nel programma di governo si rinvengono alcuni obiettivi di carattere generale, che rappresentano una sorta di “modus operandi” attraverso cui conseguire le priorità fatte proprie dalla Giunta regionale per la legislatura 2020/2025 e dai quali sono stati estrapolati i valori-cardine cui ispirare la complessa azione amministrativa regionale.

OBIETTIVI GENERALI

VALORI-CARDINE



A differenza degli obiettivi di carattere generale, gli *obiettivi strategici* hanno portata settoriale e afferiscono alle aree strategiche in cui si articola il programma di legislatura, di seguito rappresentate, per un totale di 20 aree e 138 obiettivi associati. L'elenco dettagliato degli obiettivi strategici è contenuto nell'*Appendice - Performance*, pagine 2-14, cui si rinvia, con indicazione di area strategica di riferimento, valori-cardine cui sono correlati e impatti attesi.



SOTTO-SEZIONE 2.2 OBIETTIVI DIRIGENZIALI

Nell'annualità 2022, la Giunta regionale ha assegnato gli obiettivi dirigenziali con deliberazione n. 182 in data 21 febbraio 2022. L'elenco dettagliato degli obiettivi, suddivisi in base all'area strategica di riferimento, sono contenuti nell'*Appendice - Performance*, pagine 15-23, cui si rinvia.

Tutti gli obiettivi assegnati attuano una o più priorità del programma di legislatura e una o più linee guida integrative¹ approvate dalla Giunta regionale nel mese di novembre 2021. Si tratta, pertanto, di attività di spiccata rilevanza in quanto la loro realizzazione contribuirà al perseguimento del disegno politico-strategico di legislatura.

Considerati gli obiettivi di *valore pubblico* che sono stati prescelti per misurare la capacità dell'Ente di accrescere lo stato di benessere del proprio territorio, vi sono alcuni obiettivi dirigenziali che, più degli altri, potranno contribuire a elevare i livelli di soddisfazione degli utenti (cittadini e imprese) rispetto alle politiche regionali in ambito economico, sociale, culturale, sanitario e ambientale. Gli obiettivi cui si fa riferimento sono di seguito riportati.

Ambito economico

Finalità: miglioramento dei tassi di occupazione, dell'incontro tra domanda/offerta di lavoro e dei livelli di produttività

- ✓ Pervenire a una mappa dinamica delle professionalità e delle competenze richieste dal mercato del lavoro regionale, in modo da poter meglio indirizzare e programmare le politiche formative e le azioni orientative sui giovani, ma anche su coloro che si trovano nella condizione di ricollocarsi sul mercato e di rispondere alle esigenze manifestate dalle imprese e dai centri di ricerca del territorio
- ✓ Ampliamento della digitalizzazione dei processi e dei servizi dell'Amministrazione regionale, come finalità intermedia a supporto della trasformazione digitale dell'Amministrazione regionale, per raggiungere il risultato finale di innovazione ed evoluzione in chiave qualitativa dei servizi pubblici rivolti ai cittadini e alle imprese e delle procedure amministrative interne

Ambito sociale

Finalità: incremento delle competenze acquisite durante la carriera scolastica

- ✓ Predisposizione di progetti/iniziative volti a contrastare la dispersione scolastica e a ridurre la povertà educativa, garantendo a tutte le studentesse e a tutti gli studenti il diritto a un'istruzione inclusiva e di qualità, coerente con le proprie inclinazioni e aspirazioni e, al tempo stesso, in linea con le nuove competenze richieste dal mercato del lavoro

¹ Linee guida integrative 2022:

1. prosecuzione del processo di mappatura dello stato di digitalizzazione e di reingegnerizzazione dei processi per la semplificazione degli stessi e la riduzione dei tempi procedurali e degli oneri amministrativi a carico di imprese e cittadini;
2. efficientamento della capacità di spesa dell'Amministrazione regionale mediante ricorso ai fondi disponibili sui programmi europei, rigoroso rispetto dei tempi da essi previsti in una logica di massimizzazione delle risorse di bilancio e loro tempestivo utilizzo;
3. innovazione ed evoluzione in chiave qualitativa dei servizi pubblici rivolti ai cittadini e alle imprese e delle procedure amministrative interne, anche mediante l'utilizzo di nuove tecnologie e della rilevazione della citizen e customer satisfaction nei confronti degli utenti esterni ed interni;
4. misurazione della qualità e dell'efficienza della spesa e dell'entrata, monitoraggio dei costi di funzionamento e delle entrate e individuazione di eventuali misure correttive da applicare tempestivamente;
5. attivazione di procedure volte allo sviluppo della trasparenza, della cultura della legalità e dell'integrità dell'azione amministrativa.

Ambito culturale

Finalità: incremento della domanda culturale e dei flussi turistici

- ✓ Attuazione della proposta progettuale redatta nel corso del 2021 per la riorganizzazione della sezione “Cultura” del sito istituzionale della Regione, con riferimento alle criticità rilevate in relazione alla finalità di concorrere alla valorizzazione e alla promozione della cultura e ai servizi pubblici rivolti al cittadino
- ✓ Predisposizione del regolamento di attuazione del disegno di legge per la cultura, redatto nell’anno 2021, da sottoporre all’Assessore *ratione materiae*, al fine di completare il processo di riordino e innovazione dell’attuale disciplina regionale in materia, iniziato con l’obiettivo dirigenziale n. 1/2021, con particolare riferimento alle attività culturali e al settore dello spettacolo dal vivo

Ambito sanitario

Finalità: miglioramento del livello qualitativo della sanità regionale e, di riflesso, dell’aspettativa di vita

- ✓ L’obiettivo intende dare attuazione alle fasi conclusive di approvazione del Piano per la Salute e il Benessere Sociale che, dopo la condivisione con cittadini, organizzazioni e professionisti sanitari e del Terzo Settore tramite la piattaforma democratica, possono essere sintetizzate nelle seguenti attività:
 - a) organizzazione e analisi dei contenuti pervenuti attraverso la piattaforma democratica;
 - b) predisposizione dell’aggiornamento della bozza di testo resa pubblica attraverso la piattaforma democratica, sulla base delle osservazioni valutate ricevibili e integrabili nel Piano;
 - c) restituzione sulla Piattaforma democratica degli interventi correttivi;
 - d) identificazione per ogni Macro-area degli obiettivi specifici di attuazione delle linee programmatiche definite in ogni area;
 - e) identificazione delle modalità con le quali monitorare l’attuazione degli obiettivi definiti nel Piano;
 - f) rilettura completa e impaginazione grafica del documento;
 - g) predisposizione degli atti formali necessari alla presentazione alla Giunta regionale della proposta al Consiglio di deliberazione concernente l’approvazione del Piano e trasmissione dell’atto alla Giunta

Ambito ambientale

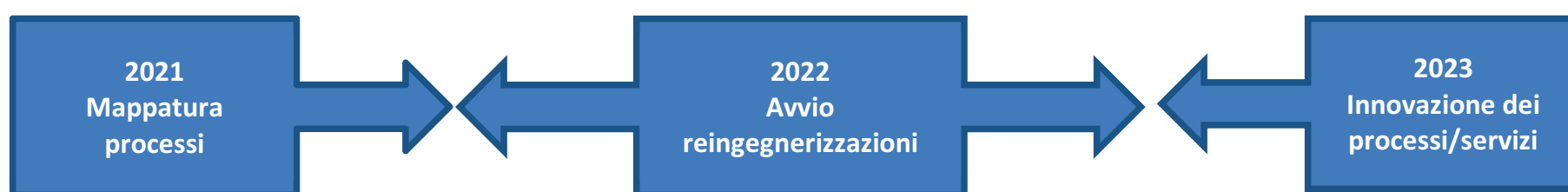
Finalità: riduzione dei danni provocati dalla fragilità idrogeologica del territorio

- ✓ Revisione della procedura trasversale alle strutture Centro funzionale e Assetto idrogeologico dei bacini montani finalizzata alla produzione del Bollettino di criticità idrogeologica, idraulica e valanghiva, emesso ai fini dell’allertamento di protezione civile, per meglio delineare le modalità di valutazione, composizione ed emissione del bollettino, sia in chiave giuridica, sia come customer satisfaction nei confronti degli utenti interni al processo
- ✓ Attivare un percorso conoscitivo volto all’analisi e alla caratterizzazione delle condizioni idrauliche sulla rete idrica minore, a livello di comprensorio territoriale omogeneo, finalizzato all’individuazione di criticità idraulico-strutturali, alla loro pesatura e, quindi, alla valutazione sul grado di urgenza e di priorità d’intervento
- ✓ Revisione e aggiornamento delle procedure per la gestione dei fenomeni franosi sul territorio della Regione con l’implementazione di uno strumento di screening volto al rilevamento precoce dei fenomeni di dissesto, basato su tecnologie satellitari di ultima generazione, e contestuale realizzazione di una piattaforma web per la comunicazione in “near real time” (tempo-quasi-reale) ai Sindaci dello stato di attività delle frane monitorate presenti sul territorio comunale
- ✓ Predisporre strumenti atti alla gestione sostenibile delle superfici prato-pascolive e delle strutture d’alpeggio volti, da una parte, a salvaguardare il patrimonio regionale pascolivo e zootecnico e, dall’altra, al miglioramento dell’efficienza e della fruibilità delle strutture d’alpe, nell’ottica di un possibile utilizzo di detti strumenti nell’ambito della programmazione 2023/27 della politica agricola regionale

SOTTO-SEZIONE 2.3 PROCESSI DA REINGEGNERIZZARE

La Pubblica Amministrazione si è tradizionalmente contraddistinta per una certa staticità, complessità e lentezza procedurale, che l'hanno resa meno rapida e incline ai cambiamenti rispetto alle realtà produttive private. Negli ultimi tempi, però, la tendenza si è invertita e, complice soprattutto l'impiego della tecnologia a supporto delle attività interne e della gestione dei rapporti con gli interlocutori esterni (impiego ulteriormente accelerato in occasione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19, con l'implementazione di nuovi strumenti di dialogo "a distanza"), sono state introdotte nuove logiche di organizzazione del lavoro che puntano a razionalizzare le risorse utilizzando massimizzando, parallelamente, i benefici ottenuti in termini di efficacia, efficienza ed economicità dell'attività amministrativa.

Anche la Regione Valle d'Aosta ha intrapreso un percorso pluriennale (2021-2023) che, partendo dalla mappatura dei processi, si muoverà verso la loro reingegnerizzazione (ed eventuale digitalizzazione), puntando così all'incremento dei propri livelli di performance.



Le finalità principali che si intendono conseguire sono le seguenti:

- ✓ creare maggiori sinergie tra i diversi settori dell'Amministrazione regionale;
- ✓ migliorare l'efficienza delle risposte a cittadini e imprese;
- ✓ ridurre i tempi procedurali e gli oneri a carico degli utenti;
- ✓ valorizzare le risorse umane;
- ✓ dematerializzare i documenti amministrativi.

Rispetto alla declinazione annuale dell'obiettivo, nel **2021** è stata effettuata la ricognizione delle principali attività gestite dalle strutture dirigenziali, aggregate per procedure/procedimenti, finalizzata a individuare quali processi sono già digitalizzati e quali potrebbero essere digitalizzati in futuro e motivando anche le ragioni impeditive della digitalizzazione dei restanti processi. Si è, quindi, proseguito con l'individuazione, tra i processi censiti, di quelli prioritari, mappando in modo dettagliato procedure/procedimenti ad essi collegati. Si è, in ultimo, effettuata l'analisi approfondita di almeno un processo secondo il modello c.d. "AS-IS".

Nell'anno **2022**, l'attività proseguirà con l'individuazione, per il processo già selezionato, delle criticità esistenti e la riprogettazione del processo, attraverso la formulazione e la valutazione di interventi alternativi per la sua reingegnerizzazione secondo il modello c.d. "TO-BE".

Nel **2023**, l'obiettivo si concluderà con l'individuazione e l'analisi di ulteriori processi prioritari su cui intervenire, introducendo progressivamente strumenti per verificare l'aumento dei parametri di efficacia ed efficienza delle procedure già dematerializzate, privilegiando misurazioni qualitative (basate, ad esempio, su indicatori di *customer satisfaction*), piuttosto che quantitative (basate su costi, numero di ore/lavoro, tempi, ...).

Per il pieno successo dell'obiettivo è imprescindibile la collaborazione attiva dell'intera dirigenza, così come del personale dipendente, in quanto la revisione dei processi implica, dapprima, un'approfondita fase di studio e progettazione e, poi, la messa in campo delle rinnovate procedure, previa acquisizione delle competenze necessarie per il corretto utilizzo delle tecnologie digitali, anche attraverso modalità di erogazione delle prestazioni lavorative da remoto. In prospettiva infatti, salvo oggettiva impossibilità, le Amministrazioni dovranno rendere fruibili tutti i servizi in

modalità digitale, coinvolgendo anche l'utenza nelle iniziative per il progressivo riassetto della propria attività.

A completamento del quadro descritto, si fornisce l'elenco dei processi che sono stati oggetto di analisi dettagliata, in attuazione dell'obiettivo dirigenziale nell'annualità 2021, in quanto si tratta delle attività prioritarie che saranno ulteriormente approfondite, nell'annualità 2022, per poter formulare una proposta di reingegnerizzazione ed eventuale digitalizzazione. I processi sono suddivisi in base all'area tematica (strategica) di riferimento.

AREA STRATEGICA	PROCESSI DA REINGEGNERIZZARE
a) Amministrazione e governo della Regione	<ul style="list-style-type: none"> Assunzione del personale Logistica dei luoghi di lavoro Monitoraggio sull'applicazione delle norme regionali di interesse degli Enti locali Attività della Scuola regionale antincendi Gestione del personale componente volontaria dei vigili del fuoco Attività contrattuale (stesura, supporto tecnico/legislativo) - funzioni Ufficiale rogante Ricorsi gerarchici Procedimenti sanzionatori per altre violazioni amministrative - d.lgs. 689/1981 Supporto nella predisposizione di proposte normative di iniziativa della Giunta regionale Gestione del flusso delle deliberazioni della Giunta regionale
b) Sanità e salute	<ul style="list-style-type: none"> Attività di protocollazione del Dipartimento Sanità e salute Rilascio di autorizzazione all'approvvigionamento idrico di emergenza Istruttoria e approvazione del Piano triennale dei fabbisogni di personale (PTFP) dell'Azienda USL della Valle d'Aosta Indirizzi all'Azienda USL ai sensi della l.r. 5/2000 (<i>Norme per la razionalizzazione dell'organizzazione del Servizio socio-sanitario regionale e per il miglioramento della qualità e dell'appropriatezza delle prestazioni sanitarie, socio-sanitarie e socio-assistenziali prodotte ed erogate nella Regione</i>) Monitoraggio delle liste di attesa
c) Politiche sociali	<ul style="list-style-type: none"> Programmazione concertata delle politiche e dei servizi sociali Gestione del riconoscimento dell'invalità civile, fase sanitaria e amministrativa
d) Istruzione e università	<ul style="list-style-type: none"> Formazione e aggiornamento del personale ispettivo, dirigente, docente ed educativo Cessazioni annuali per il pensionamento Attribuzione borse di studio a studenti universitari
f) Affari europei	<ul style="list-style-type: none"> Controllo di 1° livello sui progetti cofinanziati da Fondi europei e nazionali, Aree interne e PON: controllo amministrativo" Audit di secondo livello delle operazioni cofinanziate dall'Unione europea
g) Società partecipate	<ul style="list-style-type: none"> Contribuzione alla definizione del documento di programmazione regionale che contiene gli indirizzi nei confronti delle società e enti partecipati Tenuta dell'inventario delle società e degli enti partecipati
h) Cultura	<ul style="list-style-type: none"> Catalogazione dei beni fotografici del BREL (Bureau Régional Ethnologie et Linguistique) Rilascio di autorizzazioni - struttura Patrimonio beni paesaggistici e architettonici Concessione ed erogazione dei contributi economici ad enti privati a sostegno dell'attività teatrale locale, di cui alla l.r. n. 45/97 Autorizzazioni per l'utilizzo di documentazione fotografica
i) Turismo	<ul style="list-style-type: none"> Osservatorio Turistico
j) Commercio	<ul style="list-style-type: none"> Gestione contributi a favore degli esercizi di vicinato
k) Sviluppo economico	<ul style="list-style-type: none"> Gestione accordi regionali per l'insediamento e lo sviluppo delle imprese Avviso House & work Approvazione mappe eliski Sostegno alle imprese industriali e artigiane, con particolare riferimento alla modifica della l.r. 3/2009 (<i>Interventi regionali per lo sviluppo dell'imprenditoria giovanile</i>)
l) Energia	<ul style="list-style-type: none"> Rilascio Autorizzazione Unica impianti FER (fonti energia rinnovabile)
m) Sport	<ul style="list-style-type: none"> Gestione contributi per manifestazioni sportive
n) Formazione e lavoro	<ul style="list-style-type: none"> Stipula del patto di servizio per disoccupati Valutazione dei progetti di inclusione attiva Voucher formativi per il conseguimento di patenti di guida
o) Trasporti e mobilità sostenibile	<ul style="list-style-type: none"> Gestione attività mobilità sostenibile (contributi mezzi elettrici) Monitoraggio e controllo del servizio ferroviario erogato Iscrizione impresa al REN (Registro Elettronico Nazionale) per il trasporto in conto proprio e in conto terzi di cose

AREA STRATEGICA	PROCESSI DA REINGEGNERIZZARE
p) Finanze	<ul style="list-style-type: none"> • Concessione rateizzazione debiti tributari • Predisposizione delle disposizioni finanziarie dei disegni di legge
q) Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione interventi innovativi per nuovi impianti tecnologici richiesti dalle strutture regionali
r) Opere pubbliche e territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Rilascio autorizzazioni al subappalto • Esecuzione lavori per nuova edificazione o per interventi edilizi sugli immobili destinati a scuole secondarie di 2° grado • Affidamenti di lavori, servizi e forniture • Monitoraggio e vigilanza rete viaria regionale • Concessione pareri di competenza dell'Ufficio sismico • Valutazione e composizione della criticità meteorologica • Rilascio pareri e autorizzazioni • Gestione fondi nazionali e comunitari • Gestione e applicazione della l.r. 5/2001 (Organizzazione delle attività regionali di protezione civile) • Concessioni derivazione acqua pubblica • Gestione degli interventi emergenziali • Vigilanza e controllo nella gestione delle dighe e degli invasi ai sensi della l.r. 13/2010 in materia di sbarramenti artificiali • Valutazione e co-pianificazione degli strumenti urbanistici (da PRG, ai Regolamenti edilizi, ai PUD, ecc.) • Programmazione regionale dei lavori pubblici • Programmi di interventi di edilizia scolastica finanziati dalla Regione
s) Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio procedimenti amministrativi • Gestione autorizzazione scarichi • Autorizzazioni alla realizzazione di infrastrutture lineari energetiche, con particolare riferimento alle linee elettriche di cui alla legge regionale 8/2011 (<i>Nuove disposizioni in materia di elettrodotti</i>) • Gestione procedura VINCA - Valutazione di incidenza l.r. 8/2007 • Gestione procedure di bonifica di siti contaminati (titolo V, parte IV, d.lgs. 152/2006) - Segnalazioni di superamento delle concentrazioni soglia di contaminazione di origine naturale
t) Agricoltura e risorse naturali	<ul style="list-style-type: none"> • Programmazione e gestione finanziaria del Programma di sviluppo rurale • Concessione di aiuti regionali a bando • Concessione di aiuti a sportello aperto • Concessione dell'aiuto alla monticazione dei capi di bestiame negli alpeggi • Concessione di contributi co-finanziati • Approvazione piano triennale degli interventi in amministrazione diretta ai sensi delle ll.rr. 44/1989 (Norme concernenti i cantieri forestali, lo stato giuridico e il trattamento economico dei relativi addetti) e 67/1992 (Interventi in materia di sistemazioni idraulico-forestali e difesa del suolo) • Interventi di mitigazione del rischio idrogeologico in ambito agricolo forestale in amministrazione diretta • Concessione di contributi e risarcimenti per danni da fauna selvatica alle colture e agli allevamenti

SOTTO-SEZIONE 2.4 PIANO AZIONI POSITIVE 2022/2024

Il Piano delle Azioni Positive è un documento obbligatorio triennale ai sensi dell'articolo 48 del decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 ed è previsto per tutte le pubbliche amministrazioni al fine di rimuovere gli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne; il mancato rispetto dell'obbligo è sanzionato, in base all'articolo 6, comma 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, con l'impossibilità di assumere nuovo personale per le Amministrazioni che non vi provvedano.

A livello regionale, la legge regionale 23 dicembre 2009, n. 53 "*Disposizioni in materia di Consulta regionale per le pari opportunità e di consigliere/a regionale di parità*" prevede, all'articolo 3, che gli enti del comparto unico regionale e l'Azienda USL della Valle d'Aosta adottino piani di azioni positive per rimuovere gli ostacoli che, di fatto, impediscono un pieno inserimento delle donne nell'attività lavorativa e una loro concreta partecipazione a occasioni di avanzamento professionale.

L'articolo 4 della stessa legge assegna ai comitati per le pari opportunità, ove costituiti, la predisposizione dei piani e agli organi di vertice degli Enti la loro approvazione. La legge regionale individua quali principali obiettivi dei piani i seguenti:

- 1) promuovere l'inserimento delle donne nelle attività, nei settori professionali e nei livelli nei quali sono insufficientemente rappresentate e favorire il riequilibrio della presenza femminile, in particolare nelle attività e nei livelli di più elevata responsabilità;
- 2) valorizzare, nell'ambito dell'organizzazione del lavoro, l'utilizzo di istituti finalizzati alla conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi della famiglia;
- 3) promuovere azioni di informazione e formazione finalizzate alla diffusione di una cultura favorevole alla nascita di nuovi comportamenti organizzativi che valorizzino le differenze di cui donne e uomini sono portatori;
- 4) facilitare il reinserimento delle lavoratrici madri a seguito del godimento dei congedi per maternità;
- 5) superare gli stereotipi di genere e adottare modalità organizzative che rispettino le donne e gli uomini.

La legge 4 novembre 2010, n. 183 è intervenuta ulteriormente in tema di parità ampliando i compiti delle pubbliche amministrazioni che devono garantire "*parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'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 al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro*". Le pubbliche amministrazioni devono garantire "*altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno*".

L'anzidetta legge ha disciplinato inoltre la costituzione all'interno delle amministrazioni del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) che sostituisce i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali assume tutte le funzioni previste dalla legge, dai contratti collettivi relativi al personale delle pubbliche amministrazioni o da altre disposizioni.

La Presidenza del Consiglio dei Ministri, il 4 marzo 2011, ha emanato una direttiva recante "*Linee Guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati unici di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni*" che, tra l'altro, indica che le Regioni e gli Enti locali adottano, nell'ambito dei propri ordinamenti e dell'autonomia organizzativa ai medesimi riconosciuta, le linee di indirizzo necessarie per l'attuazione dell'articolo 21 della legge 183/2010 nelle sfere di rispettiva competenza e specificità, nel rispetto dei principi

dettati dalle linee guida. Nella direttiva è esplicitato, inoltre, che tra i compiti propositivi del CUG vi è quello di predisporre i Piani di azioni positive.

Nella direttiva n. 2/2019, che aggiorna quella del 4 marzo 2011, è precisato che il CUG deve indicare, entro il 30 marzo di ogni anno, in un'apposita sezione della relazione annuale sul personale, lo stato di attuazione del PAP o segnalare l'eventuale mancata adozione.

L'articolo 66 della legge regionale 23 luglio 2010, n. 22, prevede il finanziamento dei programmi di azioni positive e l'attività dei CUG.

Nella deliberazione della Giunta regionale 22 luglio 2011, n. 1744, come modificata dalla deliberazione 631/2021, l'Amministrazione regionale, nel determinare i criteri e le modalità per la costituzione del Comitato, ha recepito l'indicazione delle linee guida nazionali anche in ordine all'operatività dei CUG in un'ottica di continuità con l'attività e le progettualità poste in essere dagli organismi preesistenti.

Con la deliberazione della Giunta regionale 25 luglio 2014, n. 1062, sono state definite, in accordo con tutti gli Enti interessati, le linee di indirizzo sull'organizzazione, l'esercizio e il coordinamento delle competenze attribuite al CUG del comparto unico della Valle d'Aosta.

Con la deliberazione n. 421 del 20 marzo 2015, la Giunta regionale ha approvato la convenzione quadro, per l'esercizio delle funzioni e dei servizi comunali di cui all'articolo 6, comma 1, della legge regionale 5 agosto 2014, n. 6, gestiti in forma associata per il tramite dell'Amministrazione regionale, tra cui quelli del Comitato unico di Garanzia. I Comuni valdostani e il Presidente della Regione hanno sottoscritto la convenzione in data 12 agosto 2016.

Il CUG di comparto, in continuità con quanto fatto nel triennio 2019/2021, ha predisposto il Piano delle Azioni positive per la Regione e il Piano a esso coordinato da adottarsi da parte degli altri Enti del comparto unico della Valle d'Aosta, in modo da rendere maggiormente sinergica la collaborazione nel cammino verso le pari opportunità.

Il Piano delle Azioni positive costituisce per la Regione uno strumento importante per dare attuazione agli obiettivi di pari opportunità nell'ambiente lavorativo con la finalità di garantire un'uguaglianza tra uomini e donne.

Su arco temporale triennale, il Piano contempla le azioni programmate per favorire nell'ambiente lavorativo:

- la cultura della pari opportunità per tutti;
- la conciliazione lavoro-vita privata;
- il benessere organizzativo, la non discriminazione, il contrasto alla violenza psichica e fisica.

Il personale in cifre

Il punto di partenza indispensabile per qualsiasi attività di pianificazione delle pari opportunità è costituito da una rappresentazione della situazione del personale dell'Ente.

I dati del presente documento si riferiscono ai lavoratori e alle lavoratrici in servizio al 31 dicembre 2021 in Amministrazione regionale così come comunicati dal Dipartimento personale ed organizzazione ed inseriti nel portale dei CUG.

Classi età Inquadramento	UOMINI					DONNE				
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60
A	9	10	13	49	6	13	23	67	145	47
B/B1		3	4	20	3			2	4	
B/B2	11	44	56	119	11	6	27	120	255	21
B/B3	4	26	93	40	6		4	1	14	
C/C1		6	18	38	3		2	6	12	1
C/C2	15	36	87	154	24	23	66	149	214	20
D	7	13	53	54	12	11	60	92	115	10
Totale personale	46	138	324	474	65	53	181	437	759	99

TABELLA 1 – RIPARTIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE ED ETA' NEI LIVELLI DI INQUADRAMENTO – PERSONALE DELLE CATEGORIE

Classi età Inquadramento	UOMINI					DONNE				
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60
1/A				7	3			1	3	1
1/B				2					1	1
2/A		1	10	19	8			7	13	2
2/B			2	3	2			1	3	
2/C										
Capo di Gabinetto				1						
Vice Capo di Gabinetto				1						
Segretario generale									1	
Segretario generale del Consiglio									1	
Segretario particolare		2		3				3		
Capo ufficio stampa			1						1	
Vice capo ufficio stampa								1	1	
Redattore			2							
Avvocato				1						
Totale personale		3	15	37	13			13	24	4
% sul personale complessivo										100%

TABELLA 2 – RIPARTIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE ED ETA' NEI LIVELLI DI INQUADRAMENTO – PERSONALE DIRIGENTE

Classi età Tipo Presenza	UOMINI							DONNE						
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	%	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	%
Tempo Pieno	46	136	328	478	76			51	147	329	603	89		
Part Time < 50%				3						3	2	1		
Part Time ≥50%		5	11	30	2			2	35	117	176	15		
Totale	46	141	339	514	78	1118		53	182	449	781	105	1570	

TABELLA 3- RIPARTIZIONE DEL PERSONALE PER GENERE, ETA' E TIPO DI PRESENZA

Per permettere una corretta lettura delle tabelle relativa al personale con rapporto di lavoro a tempo parziale, è necessario precisare che la determinazione massima di personale da destinare al lavoro part-time è pari al 25% della dotazione organica. Sono esclusi: il personale del Corpo valdostano dei vigili del fuoco (area operativa-tecnica) e del Corpo forestale della Valle d'Aosta (personale in divisa), gli appartenenti alla categoria D titolari di posizioni di particolare professionalità, i dirigenti nonché altri profili professionali previsti dalla contrattazione di settore.

Classi età Tipo Misura conciliazione	UOMINI							DONNE						
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	%	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	%
Personale che fruisce di telelavoro			6	2		8			5	13	25	2	45	
Personale che fruisce del lavoro agile emergenziale	6	40	135	153	17	351		16	103	278	365	32	794	
Personale che fruisce di orari flessibili	25	53	153	232	37	500		38	115	242	413	47	855	

TABELLA 4 - FRUIZIONE DELLE MISURE DI CONCILIAZIONE PER GENERE ED ETA'

Il telelavoro in Amministrazione regionale è stato introdotto nel 2010. Negli anni le richieste sono aumentate, anche se non sono state raggiunte cifre importanti di utilizzo.

I contratti di telelavoro in essere al 31/12/2021 erano 53, otto utilizzati da uomini e 45 da donne.

Il personale che al 31/12/2021 utilizzava il lavoro agile di tipo emergenziale era pari a 351 uomini e 855 donne.

Scaglioni anzianità	Scaglioni età - UOMINI					
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60	TOTALE
Inferiore a 3 anni	38	79	40	48	7	212
Tra 3 e 5 anni	8	22	19	8	1	58
Tra 5 e 10 anni	0	13	23	10	0	46
Superiore a 10 anni	0	24	242	408	57	731
TOTALE	46	138	324	474	65	1047

Scaglioni anzianità	Scaglioni età - DONNE					
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60	TOTALE
Inferiore a 3 anni	46	82	82	63	7	280
Tra 3 e 5 anni	7	28	9	9	2	55
Tra 5 e 10 anni	0	27	30	14	1	72
Superiore a 10 anni	0	44	316	671	91	1122
TOTALE	53	181	437	757	101	1529

TABELLA 5 – ANZIANITA' DI SERVIZIO PERSONALE DELLE CATEGORIE

Aree di intervento

Coerentemente con le politiche europee, nazionali e regionali a sostegno della realizzazione del principio delle pari opportunità di lavoro e nel lavoro ed in continuità con il Piano di Azioni Positive 2019/2021, il presente Piano si prefigge di incidere nelle seguenti aree di intervento ritenute strategiche per la realizzazione di politiche di parità:

- 1) Cultura delle pari opportunità per tutti;
- 2) Conciliazione lavoro-vita privata;
- 3) Benessere organizzativo, non discriminazione, contrasto alla violenza psichica e fisica.

AREA 1 - CULTURA DELLE PARI OPPORTUNITÀ PER TUTTI

Nell'ambito del cambiamento culturale necessario a sviluppare le pari opportunità, sono state individuate due leve importanti, la formazione e la comunicazione da attuare lavorando in rete con altri soggetti operanti nel territorio valdostano in modo da creare le sinergie necessarie e ottimizzare l'utilizzo delle risorse.

Obiettivo: Promuovere la formazione come leva strategica del cambiamento

Azione positiva: Iniziative formative e informative per dirigenti e dipendenti coordinate a livello di comparto

Obiettivo: Divulgare buone pratiche nelle materie attribuite al CUG

Azione positiva: Organizzazione di almeno un evento annuale su tematiche di parità, benessere di chi lavora, contro le discriminazioni e la violenza fisica e psichica

Obiettivo: Eliminare gli stereotipi e migliorare il linguaggio di genere nella comunicazione istituzionale della Regione e degli altri Enti del comparto unico

Azione positiva: Adozione di linee guida sul linguaggio di genere su proposta del CUG

Obiettivo: Lavorare in rete sulle tematiche di pari opportunità

Azione positiva: Promozione della rete degli organismi di parità presenti sul territorio valdostano

Azione positiva: Promozione e partecipazione a iniziative comuni con altri organismi di parità regionali, nazionali, europei

Obiettivo: Migliorare la comunicazione interna ed esterna del CUG e allargare la rete dei contatti

Azione positiva: Adozione di un sistema di flussi di comunicazione sistematici

Azione positiva: Pubblicazione dei risultati delle attività svolte nel quadro del PAP

Obiettivo: Migliorare l'uguaglianza di genere

Azione positiva: Definizione delle linee guida per la redazione del Bilancio di Genere e supporto formativo agli enti per l'adozione del medesimo

AREA 2 - CONCILIAZIONE LAVORO-VITA PRIVATA

Negli ultimi due anni, con il manifestarsi della pandemia da COVID-19, il personale regionale ha sperimentato una modalità diversa per lo svolgimento della propria attività lavorativa in considerazione del ricorso al lavoro agile emergenziale. Questa modalità lavorativa, resasi necessaria per ridurre il rischio di contagi, ha evidenziato i vantaggi per i dipendenti nella conciliazione degli impegni di lavoro con la vita privata e familiare e nell'abbattimento dei costi legati agli spostamenti per raggiungere il posto di lavoro. Il lavoro agile ha portato, d'altra parte, una serie di benefici anche per le amministrazioni, che hanno valorizzato le risorse umane, ridotto le forme di assenteismo, promosso l'uso delle tecnologie digitali e conseguito risparmi nei consumi all'interno degli uffici.

Nondimeno, alcune criticità, come è noto, sono, però, emerse in relazione ad esempio alla gestione dell'orario di lavoro, alla difficoltà di disconnessione, all'isolamento dai colleghi, alla difficoltà di lavorare in gruppo, alla difficile relazione con l'utenza e alla carenza di sistemi tecnologici adeguati al lavoro da remoto.

Terminata la fase emergenziale, l'Amministrazione deve puntare a un modello per la gestione a regime ordinario del lavoro agile che dia risultati concreti in termini di soddisfazione del personale, conciliazione lavoro-vita privata, ma che al contempo assicuri l'efficienza e l'efficacia dell'attività amministrativa.

Obiettivo: Creare strumenti per facilitare la conciliazione

Azione positiva: Costituzione, tra gli Enti del comparto unico regionale, di un gruppo di lavoro per l'analisi delle dinamiche attuative e organizzative del lavoro agile e per il potenziamento del telelavoro, finalizzato all'elaborazione di un modello di applicazione.

AREA 3 - BENESSERE ORGANIZZATIVO, NON DISCRIMINAZIONE, CONTRASTO ALLA VIOLENZA PSICHICA E FISICA

Migliorare il benessere organizzativo è prioritario non solo per garantire un adeguato grado di benessere psicofisico alle lavoratrici e ai lavoratori, ma anche per accrescere la performance individuale e organizzativa e rendere l'Amministrazione più efficiente ed efficace.

A riguardo dell'ambito della "non discriminazione", vista la delicatezza della problematica, è necessario intervenire per creare sempre più condizioni lavorative che facilitino le pari opportunità.

Obiettivo: Migliorare il benessere organizzativo.

Azione positiva: Creazione di un punto di ascolto sul disagio lavorativo per il personale della Regione e degli altri Enti del comparto

Azione positiva: Promozione di azioni comuni con soggetti competenti in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro

Azione positiva: Promuovere il completamento della disciplina dell'istituto della mobilità

Azione positiva: Sperimentazione di percorsi di reinserimento lavorativo a seguito di lunghe assenze connesse ad esigenze extra-lavorative.

Obiettivo: Prevenire le discriminazioni e contrastare la violenza fisica e psichica.

Azione positiva: Approvazione del codice etico dell'Ente elaborato dal CUG

Azione positiva: Approvazione del codice per la tutela della dignità dei lavoratori e delle lavoratrici elaborato dal CUG

Azione positiva: Adozione di misure per l'inserimento e il supporto lavorativo alle lavoratrici e ai lavoratori con disabilità

Ruolo del CUG nell'attuazione del Piano

Nella redazione del Piano sono stati definiti i destinatari delle azioni e i soggetti coinvolti nella sua attuazione.

Il CUG, oltre che destinatario di tutti gli obiettivi, è il soggetto proponente le azioni positive previste e soggetto coordinatore delle attività messe in campo a livello di comparto, come definito nella DGR 1062/2014, nella legge regionale 6/2014 e nella convenzione approvata con deliberazione della Giunta regionale n. 421 del 20 marzo 2015 e firmata in data 12 agosto 2016.

Come definito nella deliberazione sopra indicata, le risorse finanziarie necessarie sono quelle stanziare nel bilancio regionale e l'assunzione dei provvedimenti e degli impegni di spesa per l'attuazione dei piani in questione è di competenza della struttura dirigenziale regionale in cui il CUG è incardinato.

Nell'*Appendice - Performance*, alle pagine 24-28, sono contenute le schede in cui è schematizzato quanto sopra illustrato.

SEZIONE 3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

La *prevenzione della corruzione/illegalità* e la *promozione della trasparenza/integrità* sono due capisaldi del programma di legislatura e, in quanto tali, assumono carattere strategico per il buon andamento dell'azione di governo e l'imparzialità dell'attività amministrativa. E' indispensabile, infatti, che tutti i livelli di operatività dell'Ente facciano propri tali valori e agiscano sempre nel loro pieno rispetto.

Nel sito istituzionale alla sezione "Amministrazione trasparente", sotto-sezione "Altri contenuti - Prevenzione della corruzione", alla quale si rinvia, sono pubblicati tutti i documenti di pianificazione e rendicontazione sulla tematica e, in particolare, il Piano triennale (2022/2024) di prevenzione della corruzione e della trasparenza, recentemente approvato dalla Giunta regionale con deliberazione n. 238 del 7 marzo 2022, nel quale sono state aggiornate la mappatura dei processi a rischio corruttivo e la programmazione delle misure di prevenzione del rischio (tra cui rientrano anche gli interventi per promuovere la trasparenza).

Secondo il criterio di economicità redazionale, sono stati selezionati e inseriti nel PIAO gli elementi ritenuti più strategici e significativi per inquadrare la tematica, con riferimento alla gestione dei rischi (individuazione, valutazione, trattamento) e all'attuazione delle misure.

Rispetto all'analisi di contesto, sempre per ragioni di economicità redazionale, si rinvia alla panoramica contenuta nelle sotto-sezioni 1.1 (contesto esterno) e 4.1 (contesto interno), che possono fornire utili elementi per inquadrare l'ambito di operatività in cui l'Amministrazione regionale esercita il proprio mandato istituzionale.

Proprio con riguardo allo scenario in cui opera l'Ente, emergono alcuni elementi dai quali si può desumere che l'attività svolta è esposta a rischio corruttivo e, comunque, a eventi *contra legem* non trascurabili, considerato l'ampio spettro di funzioni concentrate in capo alla Regione, che in altre realtà territoriali sono parcellizzate su più soggetti, oltre al maggiore livello di benessere economico, in rapporto ai valori medi nazionali, che attira le mire delle associazioni criminali e rende, quindi, il tessuto produttivo locale maggiormente permeabile a possibili infiltrazioni esterne.

Ciò induce a tenere ancora più desta l'attenzione sui rapporti che si instaurano tra l'Ente e gli interlocutori esterni affinché sia garantita la tracciabilità dei passaggi amministrativi funzionali a gestire i processi, assumere le determinazioni e formalizzare i provvedimenti, siano osservate le rispettive competenze nell'esercizio dei poteri assegnati e siano puntualmente messe in atto le potestà di controllo, laddove prescritte dalla normativa vigente.

Con riferimento, in particolare, alla gestione dei fondi destinati alla Regione a valere sul PNRR e sul PNC, è intendimento programmare misure più puntuali per la gestione del rischio corruttivo, eventualmente ricorrendo anche alla stipulazione di un protocollo di collaborazione con la Guardia di Finanza focalizzato principalmente sul contrasto alle frodi, alla duplicazione di finanziamenti e all'insorgenza dei conflitti d'interesse.

SOTTO-SEZIONE 3.1 MAPPATURA DEI PROCESSI

L'attività condotta al fine di mappare i processi più esposti al rischio corruttivo è svolta dai dirigenti regionali di primo livello o Coordinatori, in qualità di componenti della *Rete interna dei referenti*, in collaborazione con i dirigenti sott'ordinati e il personale incardinato nel rispettivo Dipartimento, sotto la supervisione del *Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza*, per assicurare coerenza e omogeneità nelle analisi svolte a livello dipartimentale.

In occasione dell'approvazione del Piano anti-corruzione 2022/2024, la mappatura dei processi è stata aggiornata e l'elenco dettagliato è contenuto nell'Appendice 1 del PTPCT 2022/2024 e riprodotto nell'*Appendice - Rischi corruttivi e trasparenza* del PIAO, pagine 2-60, cui si rinvia.

Si fa presente, innanzitutto, che tra i processi censiti ve ne sono alcuni particolarmente correlati con le politiche regionali prescelte per definire gli obiettivi di valore pubblico in ambito economico, sociale, culturale, sanitario e ambientale. I processi cui si fa riferimento sono di seguito riportati.

Ambito economico

I settori coinvolti sono la mobilità sostenibile e lo sviluppo economico con affidamenti ed erogazione di contributi

- ✓ Acquisizione di beni e servizi (gestione aeroporto, acquisto treni bimodali, finanziamenti a RFI per studi e interventi sulla ferrovia, affido e gestione servizio ferroviario e contratti collegati, affido di altri servizi)
- ✓ Concessione di contributi mediante bandi per la realizzazione di progetti di ricerca e innovazione (l.r. 84/1993)
- ✓ Concessione di contributi a piccole medie imprese per l'introduzione di sistemi di gestione aziendale (l.r. 31/2001)
- ✓ Concessione di contributi per lo sviluppo di nuove imprese innovative (l.r. 14/2011)

Ambito sociale

I settori coinvolti sono le politiche educative e della formazione con erogazione di contributi

- ✓ Erogazione borse di studio e contributi a vario titolo/Rimborso spese studenti per progetto "Servizio civile"
- ✓ Gestione di misure di sostegno al lavoro
- ✓ Accredimento servizi di formazione
- ✓ Iscrizione nell'elenco dei soggetti attuatori della formazione di base e trasversale per l'apprendistato professionalizzante
- ✓ Progetti di inclusione attiva
- ✓ Ammissione agli incentivi per assunzioni di lavoratori svantaggiati e molto svantaggiati
- ✓ Borse lavoro
- ✓ Assegno di studio e contributo ai figli delle vittime di incidenti sul lavoro

Ambito culturale

Settore coinvolto è la Soprintendenza per i beni e le attività culturali con rilascio di provvedimenti autorizzativi

- ✓ Rilascio di autorizzazioni relative all'attività di valorizzazione e di promozione dei beni culturali

Ambito sanitario

Settore coinvolto è la sanità con erogazione di contributi

- ✓ Interventi a sostegno della formazione in ambito sanitario (l.r. 11/2017)
- ✓ Trasferimenti all'Azienda USL Valle d'Aosta per Livelli Essenziali di Assistenza

Ambito ambientale

I settori coinvolti afferiscono alla tutela dell'ambiente e del territorio e alle politiche agricole con rilascio di provvedimenti autorizzativi ed erogazione di contributi

- ✓ Concessione finanziamenti ai Comuni per la realizzazione di interventi di difesa dai rischi idrogeologici sia in somma urgenza sia programmati
- ✓ Autorizzazioni relative alla gestione dei rifiuti e alla realizzazione e gestione delle operazioni di bonifica da parte di terzi
- ✓ Concessione di contributi a aziende agricole nell'ambito delle misure strutturali relative a investimenti del PSR

Gli ambiti settoriali che gestiscono i processi sopra elencati afferiscono a diversi rami dell'Amministrazione regionale, ma sono tutti legati da un "filo conduttore" che può essere individuato nell'obiettivo comune di far progredire il territorio valdostano attraverso azioni mirate alla crescita e allo sviluppo sostenibili, nel rispetto, quindi, del contesto naturale che rappresenta un bene inestimabile per la Regione.

Le tipologie di processo maggiormente coinvolte riguardano le aree A-autorizzazione o concessione, B-scelta del contraente per affidamento lavori, forniture, servizi e C- concessione ed erogazione sovvenzioni, contributi, vantaggi economici, di cui si dirà meglio nel prosieguo della trattazione. Si tratta, con ogni evidenza, delle procedure che dovranno ricevere maggiori attenzioni in sede di applicazione degli interventi di prevenzione, proprio al fine di evitare che episodi di cattiva gestione possano pregiudicare il conseguimento degli obiettivi di valore pubblico ad esse correlati.

Come riportato nella tabella che segue, sono stati censiti in totale **386 processi**, dei quali 80, il 20% circa, a rischio alto. La mappatura si completa, poi, con quattro *endo-processi* trasversali, funzionali all'espletamento delle competenze di settore, segnatamente: protocollazione, gestione e archiviazione dei documenti; amministrazione del personale assegnato; gestione dei pagamenti; predisposizione delle deliberazioni della Giunta regionale e dei provvedimenti dirigenziali.

Per facilitare la lettura della tabella, si riporta la legenda delle aree.

- A- autorizzazione o concessione
- B- scelta del contraente per affidamento lavori, forniture, servizi
- C- concessione ed erogazione sovvenzioni, contributi, vantaggi economici
- D- concorsi, prove selettive per assunzione e progressioni di carriera
- E- gestione entrate, spese e patrimonio
- F- controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
- G- incarichi e nomine
- H- affari legali e contenzioso
- I- pianificazione e gestione del territorio
- J- regolazione in ambito sanitario
- K- programmazione e gestione fondi europei

In carattere rosso, tra parentesi, sono indicati i processi a rischio corruttivo alto.

PIAO - Piano integrato di attività e organizzazione 2022/2024

Dipartimento	Area A	Area B	Area C	Area D	Area E	Area F	Area G	Area H	Area I	Area K	Totale
Gabinetto	1		3 (1)								4 (1)
Avvocatura		1	1					2			4
Segretario generale	4	2	3			3	1				13
Legislativo	4	6 (3)				4 (1)	1	5			20 (4)
Personale	6 (1)	9 (2)		6 (3)	1	3	1 (1)	1			27 (7)
Politiche strutturali		4 (3)				2 (1)	1			5 (4)	12 (8)
Protezione civile	2	6 (6)	5 (2)								13 (8)
DIAD		1			1						2
Risorse naturali	2	24	3	1		2			3	1	36
Agricoltura	4	2	2 (1)	1	1	2			1	1	14 (1)
Ambiente	7	2	2			2	2			1	16
Bilancio	1	1	2		1	1					6
Società e enti partecipati			1				1				2
Sviluppo economico	9	2 (1)	19 (7)			6	1			1	38 (8)
Politiche lavoro	8	3 (3)	13 (4)				1 (1)			1 (1)	26 (9)
Sovrintendenza Studi	8	8 (2)	22 (4)	5		3	2	1		2	51 (6)
Soprintendenza BBCC	4	2 (1)	1 (1)			1				1 (1)	9 (3)
Infrastrutture	1	3 (3)	1 (1)	1	1	1					8 (4)
Programmazione	4 (2)	3 (3)	3 (3)			3		3		1	17 (8)
Sanità	4	2	5 (2)			1 (1)				1 (1)	13 (4)
Politiche sociali	1	3 (2)	5 (3)				1				10 (5)
Turismo	8	4	12 (2)							1	25 (2)
Trasporti	7	2 (1)	4		1	5				1 (1)	20 (2)
Totale	85 (3)	90 (30)	107 (31)	14 (3)	6	39 (3)	12 (2)	9	7	17 (8)	386 (80)

I processi mappati sono raggruppabili in **19 macro-processi**, le cui finalità sono di seguito brevemente descritte.

Autorizzazione

Rimuovere i limiti che, per motivi di pubblico interesse, la legge pone in via generale e astratta all'esercizio di una preesistente posizione giuridica, consentendone, così, la piena fruibilità.

Concessione

Consentire a un soggetto privato l'uso di risorse e/o l'esercizio di attività riservate ai pubblici poteri, attribuendogli, di fatto, la titolarità di una nuova posizione giuridica.

Affidamento con gara o procedura negoziata

Approvvigionare l'Ente di opere, beni e servizi garantendo il principio di concorsualità e di parità di trattamento nella scelta del contraente, in quanto qualsiasi operatore economico dotato dei requisiti di partecipazione potrà presentare un'offerta a seguito del bando di indizione della gara. Se la procedura è negoziata, dopo aver effettuato un'indagine di mercato, l'Ente sceglie gli operatori economici con cui negoziare le condizioni dell'appalto e li invita a formulare un'offerta.

Affidamento diretto

Approvvigionare l'Ente di beni e servizi di modesto importo (c.d. sotto-soglia), senza attivare una vera e propria procedura competitiva, ma effettuando comunque un'analisi delle condizioni di mercato propedeutica all'individuazione dell'operatore economico al quale affidare la commessa.

Erogazione contributi

Destinare risorse pubbliche al sostegno di persone fisiche e giuridiche nel rispetto di criteri e modalità predeterminati, per ottenere utilità sociali a beneficio della comunità locale in ambito, ad esempio, socio-assistenziale, educativo, formativo, sportivo, turistico-culturale oppure per soddisfare sopravvenute esigenze non rientranti nella programmazione ordinaria.

Reclutamento personale (assunzioni e progressioni)

Dotare l'Ente delle risorse umane necessarie per l'espletamento delle competenze istituzionali di cui è titolare, generalmente attraverso procedure selettive volte all'accertamento delle professionalità richieste, secondo principi di pubblicità, imparzialità e pari opportunità, e successiva stipulazione del contratto individuale di lavoro.

Gestione del personale

Applicare gli istituti normativi e contrattuali che disciplinano la vita lavorativa del dipendente, dal momento della presa in servizio sino alla cessazione del rapporto di lavoro, bilanciando opportunamente la tutela dei diritti spettanti al dipendente con l'interesse dell'Ente a ottimizzare l'impiego della propria dotazione organica.

Gestione entrate e spese

Attuare le previsioni del documento di bilancio attraverso il presidio delle operazioni contabili in entrata (fasi: accertamento; riscossione; versamento) e in uscita (fasi: impegno; liquidazione; ordinazione; pagamento).

Manutenzione beni

Programmare e realizzare gli interventi necessari per mantenere in efficienza il patrimonio dell'Ente, garantendo la produttività dei beni durante l'intero periodo della loro vita utile.

Alienazioni/cessioni beni

Programmare la dismissione dei beni regionali, qualora si estingua la finalità di pubblico interesse e il relativo vincolo di destinazione a uso pubblicistico, garantendo adeguate forme di pubblicità e imparzialità nella valutazione delle proposte di acquisto.

Irrogazione sanzioni amministrative o disciplinari

Applicare le sanzioni conformemente alle disposizioni normative, regolamentari o contrattuali, assicurando la finalità, in uno, deterrente e punitiva del potere sanzionatorio esercitato dall'Ente e rispettando i principi del giusto procedimento e del contraddittorio.

Controlli e verifiche

Esercitare il potere di controllo assegnato all'Ente, da fonti normative o regolamentari, sull'attività del soggetto controllato al fine, principalmente, di prevenzione, riparazione o supporto decisionale.

Conferimento nomine e incarichi

Selezionare i soggetti cui attribuire incarichi in società, enti, associazioni, fondazioni o altri organismi pubblici o privati, secondo modalità volte a garantire il rispetto dei principi di pubblicità, trasparenza e partecipazione.

Consulenza legale

Supportare le strutture dirigenziali nel corretto inquadramento giuridico delle fattispecie di competenza e nell'assunzione delle relative determinazioni osservando il quadro legale di riferimento.

Contenzioso

Rappresentare l'Ente nei contenziosi giudiziali e stragiudiziali orientando, ove possibile, le strategie difensive verso soluzioni rapide e conciliative.

Valutazione varianti e deroghe strumenti urbanistici

Approvare le varianti/deroghe urbanistiche in tempi celeri, a seguito della ponderazione comparativa di sopravvenute necessità urbanistiche parziali e localizzate e sempre in coerenza con le linee generali di sviluppo dello strumento urbanistico originario.

Manutenzioni in amministrazione diretta

Realizzare, con risorse interne e secondo una programmazione prestabilita, lavori di manutenzione sul reticolo idrografico minore o irriguo e su aree interessate da dissesti di versante, su aree verdi, vivai e piante monumentali e sulla rete sentieristica e interventi selvi-culturali e fitosanitari sulle aree boscate.

Programmazione fondi comunitari




Esporre nei programmi regionali le priorità territoriali, da negoziare successivamente con la Commissione europea per ottenere i cofinanziamenti comunitari necessari ad attuare gli interventi programmati.




Gestione fondi comunitari

Presidiare le attività realizzative dei programmi regionali e rendicontare le relative spese, che saranno rimborsate dalla Commissione europea a seguito di regolare certificazione.

Sempre con riferimento ai predetti 19 macro-processi, segue la **rappresentazione dei flussi** e la descrizione delle fasi procedurali in termini di finalità conseguite.

Legenda colori:

 attività preliminari
 avvio del processo
 istruttoria

 adozione delle determinazioni
 attuazione delle determinazioni
 eventuali seguiti

PIAO - Piano integrato di attività e organizzazione 2022/2024

Area	Macro-processo	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6	Fase 7	Fase 8	Fase 9	Fase 10
A	Autorizzazione	Regolamentazione	Presentazione domanda	Istruttoria	Rilascio o dimiego dell'autorizzazione	(event.) Riesame decisione					
	Concessione	Regolamentazione	Bando/avviso	Presentazione domanda	Istruttoria	Rilascio della concessione	(event.) Riesame decisione	Gestione del rapporto concessorio			
B	Affidamento con gara o procedura negoziata	Programmazione acquisti	Definizione oggetto e procedura	Bando	Presentazione offerte	Valutazione offerte	Aggiudicazione	Stipula contratto	Varianti/modifiche/subappalti	Esecuzione prestazioni	(event.) Contenzioso
	Affidamento diretto	Programmazione acquisti	Definizione oggetto e procedura	Scelta del contraente	Stipula contratto	Esecuzione prestazioni	(event.) Contenzioso				
C	Erogazione contributi	Regolamentazione	Bando/avviso	Presentazione domande	Istruttoria	Concessione o diniego contributo	(event.) Riesame decisione	Rendicontazione ed erogazione o revoca contributo			
D	Reclutamento personale (assunzioni e progressioni)	Programmazione fabbisogni	Bando di concorso/selezione	Nomina commissione	Presentazione domande	Ammissione candidati	Svolgimento prove	Formalizzazione graduatoria	Assunzione a ruolo	(event.) Contenzioso	
	Gestione del personale	Regolamentazione del rapporto di lavoro	Istanza del dipendente e iniziativa del datore di lavoro	Istruttoria	Adozione del provvedimento incidente sul rapporto di lavoro	Attuazione del provvedimento con effetti sullo stato giuridico e/o sul trattamento economico	(event.) Contenzioso				
E	Gestione entrate e spese	Programmazione finanziaria annuale	Integrazione dei presupposti per il compimento delle operazioni contabili	Accertamenti economico-finanziari	Formalizzazione atto disponente la liquidazione della spesa o la riscossione dell'entrata	Gestione del flusso monetario conseguente all'operazione contabile	(event.) Contenzioso				
	Manutenzione beni	Programmazione	Esecuzione interventi	Custodia beni							
	Alienazioni/cessioni beni	Regolamentazione	Individuazione beni	Pubblicità iniziativa	Individuazione cessionario/acquirente	Formalizzazione atto di cessione/acquisto	Rilascio del bene e aggiornamento inventario	(event.) Contenzioso			

PIAO - Piano integrato di attività e organizzazione 2022/2024

Area	Macro-processo	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6	Fase 7	Fase 8	Fase 9	Fase 10
F	<i>Irrogazione sanzioni amministrative o disciplinari</i>	Notizia dell'illecito	Istruttoria: accertamento presupposti e contraddittorio	Archiviazione o contestazione illecito	Esecuzione della sanzione	(event.) Contenzioso					
	<i>Controlli e verifiche</i>	Programmazione	Accertamento e contraddittorio	Verbalizzazione esiti	Archiviazione o adozione del provvedimento decisorio, con eventuale sanzione	Esecuzione del provvedimento decisorio	(event.) Contenzioso				
	<i>Conferimento nomine e incarichi</i>	Regolamentazione	Publicità nomine/incarichi in scadenza	Presentazione candidature	Istruttoria e individuazione soggetto da nominare/incaricare	Formalizzazione atto di nomina/incarico	Gestione rapporto con soggetto nominato/incaricato	(event.) Contenzioso			
H	<i>Consulenza legale</i>	Richiesta supporto giuridico	Esame e studio della fattispecie	Rilascio parere							
	<i>Contenzioso</i>	Valutazione instaurazione/partecipazione al giudizio	Redazione atti processuali	Difesa processuale	Attuazione decisioni giudiziali						
I	<i>Valutazione varianti e deroghe strumenti urbanistici</i>	Regolamentazione	Presentazione proposta di variante/deroga	Istruttoria tecnica	Rilascio parere/nulla osta	(event.) Riesame decisione					
	<i>Manutenzioni in amministrazione diretta</i>	Programmazione lavori	Esecuzione lavori								
K	<i>Programmazione fondi comunitari</i>	Analisi di contesto e opportunità	Elaborazione programmi regionali, con coinvolgimento degli stakeholder	Definizione programmi regionali	Adozione formale del programma	Monitoraggio	(event.) Rimodulazione				
	<i>Gestione fondi comunitari</i>	Approvazione interventi	Attuazione interventi	Rendicontazione spese	Controlli di 1° e 2° livello	Introito fondi					

Descrizione delle fasi procedurali sopra rappresentate.

Attività preliminari

Quasi tutti i processi prevedono l'espletamento di adempimenti preliminari che si sostanziano in attività di *regolamentazione* o di *programmazione*. La prima consiste nella definizione di una disciplina che, in modo più o meno stringente, disegna e scandisce la procedura e il cui rispetto è condizione di legittimità dell'operato delle strutture dirigenziali che gestiscono i procedimenti. La seconda consiste, invece, nell'analisi di contesto e scenario, nell'identificazione dei bisogni da soddisfare e nella quantificazione delle risorse fruibili, in termini di disponibilità e sostenibilità. Si tratta, come è evidente, di attività fondamentali per tracciare il perimetro dell'attività amministrativa e orientarne la direzione verso finalità di pubblico interesse.

Avvio del processo

Questa fase costituisce l'impulso all'instaurazione del processo, il c.d. *starter*, e può essere di pertinenza dell'Ente (attraverso l'adozione di un bando o di un avviso oppure di un atto che esita dalle attività preliminari già condotte) o del privato (attraverso la presentazione di una domanda), ma può anche associare entrambi i predetti impulsi, in successione temporale (prima quello pubblico e poi quello privato). La data di avvio del processo è determinante per il conteggio dei termini, che possono avere carattere meramente ordinatorio e perentorio, con effetti talora rilevanti nel caso di mancato rispetto degli stessi (si considerino, al riguardo, le conseguenze derivanti dall'inerzia della Pubblica Amministrazione).

Istruttoria

La fase istruttoria, sebbene di durata e complessità variabili, è uno snodo determinante per la sorte del processo. Essa è, in generale, la fase più rischiosa sotto il profilo della legittimità dell'azione amministrativa, in quanto comportamenti colposi (imputabili a negligenza, imprudenza o imperizia) o dolosi dei soggetti coinvolti possono alterare la ponderazione degli elementi istruttori e condurre, quindi, a un esito del processo non conforme all'interesse pubblico da tutelare. Inoltre, anche il rapporto con il privato, portatore di un proprio interesse e spesso direttamente coinvolto in tale fase per ragioni di contraddittorio, può indurre a dinamiche distorsive rispetto alle finalità da perseguire.

Adozione delle determinazioni

In questo blocco procedurale si colloca il c.d. *output* del processo, ossia il risultato finale ottenuto attraverso l'esercizio dei poteri spettanti alla Pubblica Amministrazione. L'esito del processo prende normalmente la forma di un atto amministrativo o negoziale, che deve essere provvisto di adeguata motivazione, anche qualora sussista discrezionalità nella determinazione, considerato l'impiego di risorse pubbliche e la doverosa rispondenza di ogni decisione a finalità d'interesse collettivo.

Attuazione delle determinazioni

Molti processi richiedono una fase attuativa delle decisioni assunte, che coinvolge spesso anche il privato e implica un controllo di puntualità ed esattezza da parte della Pubblica Amministrazione. Si tratta, anche in questo caso, di una fase piuttosto delicata, in quanto l'emersione di eventuali irregolarità esecutive comporta l'esercizio di poteri reattivi da parte dell'Ente a tutela del preminente interesse pubblico.

Eventuali seguiti

Alcuni processi si caratterizzano per una eventuale fase successiva di modifica, revisione o anche azzeramento delle decisioni prese. Tale fase può essere attivata su iniziativa della stessa Pubblica Amministrazione, su richiesta del privato interessato o a seguito di una pronuncia giudiziale conclusiva di un contenzioso, laddove il fine pubblicistico non sia stato adeguatamente tutelato attraverso la determinazione originariamente assunta.

L'analisi dei processi si completa con un ulteriore approfondimento che si sostanzia nel c.d. **catalogo dei rischi**, ossia la selezione degli eventi e dei comportamenti rischiosi che potrebbero verificarsi nella gestione delle attività censite a partire dai *fattori organizzativi* che possono favorire la commissione di illeciti.

Gli esiti dell'analisi sono riportati nella tabella che segue.

Innanzitutto, i fattori organizzativi possono essere raggruppati in quattro categorie:

- A) Rapporti critici con/tra soggetti interessati al processo;
- B) Inefficienza nello svolgimento dell'attività amministrativa;
- C) Pubblicità insufficiente sulle modalità e sulle condizioni di operatività dell'Ente;
- D) Esercizio improprio dei poteri amministrativi.

Va da sé che la presenza di fattori organizzativi appartenenti a più di una delle predette categorie incrementa l'indice di probabilità del rischio corruttivo per ogni processo considerato.

A ciascun fattore organizzativo sono associati eventi e/o comportamenti tipizzati che potrebbero trasformare l'ipotetica propensione al rischio in una vera e propria condotta di natura corruttiva, che potrà essere più efficacemente contrastata attraverso la programmazione e l'attuazione di misure specifiche aggiuntive, secondo le tipologie indicate nell'ultima colonna del prospetto, segnatamente:

- controllo;
- trasparenza;
- promozione dell'etica;
- regolamentazione;
- semplificazione;
- formazione;
- rotazione;
- gestione dei conflitti.

Fattori organizzativi	Descrizione	Eventi/comportamenti rischiosi	Misure specifiche aggiuntive
Interferenze (A)	I ruoli d'indirizzo e gestionali entrano in conflitto fra loro (interferenze degli organi d'indirizzo nell'attività degli uffici; inerzia dei ruoli gestionali rispetto agli indirizzi politici ricevuti)	1. Indebita pressione per incidere sulle scelte di programmazione dell'attività amministrativa	controllo, promozione etica
		2. Indebita pressione per alterare gli esiti istruttori in procedimenti di affidamento, assunzione, autorizzazione, concessione, ...	controllo, promozione etica
		3. Sodalizio tra soggetti interni all'Ente per favorire un cittadino	controllo, gestione conflitti
		4. Disallineamento dell'attività amministrativa rispetto alle priorità strategiche	controllo, trasparenza
Controparti/Relazioni (A)	Il processo richiede una relazione con soggetti (pubblici o privati) esterni all'Ente, che possono interferire con le scelte dei ruoli d'indirizzo, gestionali e operativi	1. Assenza di disciplina dell'attività di lobbying	regolamentazione, gestione conflitti
		2. Indebito vantaggio per un interesse privato a scapito dell'interesse pubblico o di altro interesse privato	promozione etica, gestione conflitti
Interessi (A)	Il processo può danneggiare o favorire in modo rilevante interessi privati	1. Attribuzione di rilevanti vantaggi in assenza dei presupposti legittimanti	controllo, trasparenza
		2. Indebita tutela di posizioni giuridiche che dovrebbero essere destinate di provvedimenti sfavorevoli/restrittivi	controllo, trasparenza
		3. Dazione/riciesta di indebita utilità o denaro per ottenere vantaggi particolarmente cospicui o evitare effetti giuridici particolarmente pregiudizievoli	controllo, promozione etica
		1. Disciplina delle procedure poco chiara o lacunosa	regolamentazione, semplificazione
		2. Avvio delle attività senza un'adeguata programmazione dei fabbisogni	trasparenza, regolamentazione
Carenze gestionali (B)	I ruoli gestionali non intervengono adeguatamente nel processo (mancata analisi dei fabbisogni; scarsa progettualità; mancata pianificazione e necessità di lavorare sempre "d'urgenza"; assenza di procedure/prassi condivise)	3. Fase progettuale non sufficientemente ponderata rispetto agli impatti producibili	controllo, regolamentazione
		4. Assenza dei presupposti che legittimano interventi urgenti in deroga alla disciplina ordinaria	controllo
		5. Incoerente e/o ingiustificata durata delle procedure	trasparenza
		1. Istruttorie superficiali per inadeguate competenze tecnico-professionali	formazione, controllo
		2. Mancata attuazione degli interventi a carattere preventivo	controllo
Carenze operative (B)	Il processo non è supportato da una chiara definizione dei poteri, delle responsabilità (organigramma) e delle attività da svolgere (mancata segregazione dei compiti; mancanza di job description; gestione non adeguata delle deleghe e delle responsabilità)	1. Disciplina lacunosa di responsabilità, ruoli e competenze procedurali	regolamentazione
		2. Avocazione di atti o esercizio di poteri sostitutivi in assenza dei presupposti legittimanti	controllo, gestione conflitti
		3. Svolgimento di tutto il processo da parte di un unico soggetto	rotazione, formazione
		4. Assenza di affiancamento del dipendente nell'istruttoria preventiva e/o nei controlli successivi	rotazione, formazione
Carenza di controllo (B)	I controlli sull'indirizzo, la gestione e l'esecuzione del processo sono assenti o non adeguati	1. Effettuazione di controlli inadeguati sulla regolarità delle procedure, sull'esecuzione delle decisioni e/o sulle dichiarazioni rese dai privati	formazione, controllo
		2. Distorsione degli esiti dell'attività di controllo per favorire indebitamente un interesse privato	controllo, gestione conflitti
		3. Esclusione a priori di un soggetto dalla sottoposizione all'attività di controllo	regolamentazione, gestione conflitti

Fattori organizzativi	Descrizione	Eventi/comportamenti rischiosi	Misure specifiche
Informazioni (C)	I soggetti che intervengono nel processo possono entrare in possesso di dati o informazioni che possono essere utilizzati per ricavare un vantaggio personale o avvantaggiare altri soggetti	1. Asimmetria informativa per indebita comunicazione di notizie/dati riservati, potenzialmente distorsiva della libera concorrenza o partecipazione	promozione etica, trasparenza
		2. Pressione di soggetti esterni per ottenere surplus informativi in cambio di indebita utilità o denaro	promozione etica, gestione conflitti
		3. Richiesta di indebita utilità o denaro per avvantaggiare il privato in procedure di selezione/aggiudicazione	promozione etica, gestione conflitti
		4. Mancata attuazione di misure finalizzate ad assicurare adeguata pubblicità all'operato dell'Ente	trasparenza
Opacità (C)	Le scelte compiute nel corso del processo non sono sufficientemente documentate e giustificate	1. Mancata acquisizione di elementi istruttori per fondare la determinazione finale	controllo, trasparenza
		2. Valutazione distorta degli elementi istruttori fondanti la determinazione finale	controllo, trasparenza
		3. Motivazione dell'atto insufficiente, incoerente o contraddittoria rispetto alla determinazione finale	controllo, trasparenza
		4. Non corretto bilanciamento delle posizioni giuridiche coinvolte a scapito dell'interesse pubblico	controllo, gestione conflitti
Regole (C)	Il processo è regolato in modo poco chiaro	1. Assenza di regolamentazione della procedura o regolamentazione eccessivamente lacunosa o complessa	regolamentazione, semplificazione
		2. Mancata integrazione delle disposizioni procedurali susseguite nel tempo	semplificazione, regolamentazione
		3. Pressioni esterne per una revisione della regolamentazione non conforme all'interesse pubblico	promozione etica, gestione conflitti
		4. Gestione della procedura attraverso prassi non consolidate	regolamentazione
Rilevanza economica (D)	Al processo sono destinate ingenti risorse finanziarie	1. Distribuzione di risorse ingenti senza rispetto delle regole	controllo
		2. Mancato controllo sull'utilizzo delle risorse erogate	controllo
		3. Scelta di destinazione delle risorse pubbliche senza adeguata valutazione dell'interesse collettivo rispetto alla qualità delle prestazioni ottenute nell'ambito di contratti particolarmente onerosi	controllo, trasparenza
		4. Frammentazione degli affidamenti per assoggettarli a regole meno stringenti	controllo, trasparenza
		5. Mancato rispetto del criterio di rotazione dei fornitori negli affidamenti più onerosi	controllo, trasparenza
Monopolio interno (D)	Il processo coinvolge sempre gli stessi soggetti interni all'organizzazione	1. Mancata attuazione della rotazione ordinaria sulla base di motivazioni pretestuose	regolamentazione, rotazione
		2. Mancata attuazione di misure sostitutive della rotazione, quali l'avvicendamento territoriale, la maggiore pubblicità sull'operato amministrativo o l'intensificazione delle attività di controllo	regolamentazione, rotazione
		3. Scarsa diffusione di competenze specialistiche	formazione
		4. Richiesta di competenze eccessivamente stringenti per l'assunzione di determinati ruoli	regolamentazione, formazione
Discrezionalità (D)	I soggetti che agiscono nel processo hanno ampi margini di discrezionalità, non solo in relazione alle scelte e alle azioni che compiono, ma anche sui criteri in base a cui scelgono e agiscono	1. Procedura regolata con eccessiva discrezionalità rispetto alla determinazione finale	regolamentazione
		2. Assenza di adeguata motivazione rispetto alla valutazione degli elementi discrezionali fondanti la determinazione finale	controllo, trasparenza
		3. Indebite pressioni esterne per esercizio distorto del potere discrezionale	promozione etica, gestione conflitti
		4. Determinazione finale non diretta a tutelare il preminente interesse pubblico	promozione etica, gestione conflitti

Con riferimento alla **misurazione del grado di rischio corruttivo**, si privilegia l'*approccio qualitativo* nel valutare la propensione a generare episodi di corruzione e il *principio di prudenza* nell'assoggettamento dei processi al trattamento di prevenzione.

Il sistema di misurazione del grado di rischio è di seguito descritto:

- ogni struttura dirigenziale censisce le attività gestite, privilegiando la logica dell'accorpamento dei singoli procedimenti in processi omogenei, per iter procedurale e finalità perseguite;
- per ciascun processo sono individuati:
 - i fattori organizzativi e gli eventi/comportamenti rischiosi più probabili;
 - i principali interlocutori² (*stakeholder*) interni e/o esterni coinvolti;
 - i principali interessi di cui sono portatori gli interlocutori interni/esterni, che possono essere prevalentemente *affini* (ossia unidirezionali rispetto a quelli perseguiti dall'Ente) o *antagonisti* (ossia contrapposti a quelli perseguiti dall'Ente);
 - le risorse economiche che, se implicate, possono essere *esigue*, *apprezzabili* o *ingenti*. Per stimare uniformemente le risorse implicate, sono stabiliti i seguenti valori di massima (da intendersi quali soglie complessive annuali a finanziamento del procedimento/processo):
 - risorse esigue = inferiori a 100.000 euro;
 - risorse apprezzabili = tra 100.000 e 1.000.000 euro;
 - risorse ingenti = superiori a 1.000.000 euro;
 Sebbene la fattispecie più ricorrente implichi il coinvolgimento di risorse economiche "lato spesa", dovranno essere valutate anche eventuali risorse economiche "lato entrata", in quanto anch'esse sono suscettibili di accrescere gli impatti di un ipotetico evento corruttivo;
- per ciascun processo sono quantificati:
 - l'indice di **probabilità** dell'evento corruttivo (da esprimere utilizzando una scala di 3 valori: *basso*; *medio*; *alto*), considerando le caratteristiche del procedimento/processo, con particolare riferimento ai fattori organizzativi, agli interlocutori e agli interessi coinvolti. Si ritiene, infatti, che questi elementi posseggano un buon gradiente predittivo della suscettività di generare fattispecie *contra legem*. Per stimare uniformemente l'indice di impatto, si propongono i seguenti criteri:
 - se i fattori organizzativi appartengono a più categorie, l'indice di probabilità non potrà essere basso;
 - se gli interlocutori sono 3 o più, l'indice di probabilità non potrà essere basso;
 - se gli interessi sono antagonisti, l'indice di probabilità non potrà essere basso;
 - l'indice di **impatto** dell'evento corruttivo (da esprimere utilizzando una scala di 3 valori: *basso*; *medio*; *alto*), considerando le caratteristiche del procedimento/processo, con particolare riferimento alle risorse economiche implicate. Si ritiene, infatti, che l'entità delle risorse coinvolte abbia una diretta correlazione con la dimensione degli effetti negativi (di natura non solo economica, ma anche organizzativa e reputazionale) che potrebbero scaturire da condotte illecite poste in essere nello svolgimento dell'attività amministrativa. In linea generale, in presenza di risorse *apprezzabili* o *ingenti*, l'indice di impatto sarà *alto*, tranne sia giustificabile un livello *basso/medio* qualora, ad esempio, il processo sia caratterizzato da forme di controllo incrociato e stringente, da normativa rigorosa e/o da limitati margini di discrezionalità. Al contrario, in presenza di risorse *esigue* o *assenti*, l'indice d'impatto non necessariamente sarà *basso*, potendo essere anche *medio/alto*, considerato che, come detto, il concetto di impatto non ha valenza esclusivamente economica, ma tiene conto anche di possibili riflessi sul piano organizzativo e/o reputazionale;

² Organi politici; strutture regionali; dipendenti e dirigenti regionali; Centrale Unica di Committenza (CUC); soggetti privati (cittadini); soggetti pubblici (Pubbliche Amministrazioni); professionisti; enti/società partecipate; istituzioni scolastiche; operatori economici; enti e associazioni senza scopo di lucro.

- si procede, quindi, al calcolo del grado di rischio (**Basso, Alto**) moltiplicando i predetti indici secondo la seguente matrice:

Probabilità \ Impatto	<i>basso</i>	<i>medio</i>	<i>alto</i>
<i>Basso</i>	B	B	A
<i>Medio</i>	B	A	A
<i>Alto</i>	A	A	A

- rispetto alle (9) combinazioni ottenibili, 3 si connotano per un livello di rischio basso (caselle di colore *verde*) e 6 per un livello di rischio alto (caselle di colore *rosso*);
- il meccanismo per individuare le misure di prevenzione da applicare ai singoli procedimenti/processi è basato sulla *logica incrementale* (vedi prospetto che segue), con un primo insieme di misure (definito *trattamento base*) che si applica a tutti i procedimenti/processi censiti e con un secondo insieme di misure integrative (definito *trattamento rafforzato*) che si applica solo ai procedimenti/processi connotati da un rischio corruttivo più consistente, cioè **Alto**.

PUNTEGGIO	MISURE DI PREVENZIONE ³
grado di rischio Basso	Trattamento base: M.1; M.2; M.5; M.7; M.9; M.10; M.12
grado di rischio Alto	Trattamento rafforzato: M.1; M.2; M.3; M.4; M.5; M.7; M.8; M.9; M.10; M.12

Limitatamente ai processi con livello di rischio **Alto**, oltre alle misure del trattamento rafforzato M.3, M.4 e M.8, è stata programmata una misura specifica aggiuntiva, focalizzata sull'evento o sul comportamento rischioso più probabile tra quelli tipizzati nel catalogo dei rischi, scelta tra le diverse tipologie già citate (controllo; trasparenza; promozione dell'etica; regolamentazione; semplificazione; formazione; rotazione; gestione dei conflitti).

³ Nel prospetto non figurano le misure M.6 e M.11 in quanto la prima è attuata in via esclusiva dal Dipartimento Personale e organizzazione e non ha, quindi, carattere trasversale, mentre la seconda non è collegata a nessuno specifico procedimento/processo a rischio corruttivo, in quanto si riferisce alle garanzie approntate dall'Ente per tutelare i dipendenti/collaboratori che segnalano condotte illecite.

SOTTO-SEZIONE 3.2 MISURE DI PREVENZIONE

Anche la programmazione degli interventi a carattere preventivo è stata svolta dai Coordinatori sotto la supervisione del Responsabile. L'elenco dettagliato e aggiornato delle misure è contenuto nell'Appendice 2 del PTPCT 2022/2024 ed è riprodotto nell'*Appendice - Rischi corruttivi e trasparenza* del PIAO, pagine 61-152, cui si rinvia. Per ogni misura di prevenzione è riportata una breve descrizione dell'attività da svolgere, sono individuati i soggetti destinatari (coloro che attuano gli interventi) e responsabili (coloro che vigilano sugli interventi), sono definite le tempistiche di attuazione e sono stabiliti indicatori e target per valutarne lo stato di attuazione.

Le misure di prevenzione sono le seguenti:

- meccanismi di formazione, attuazione e controllo delle decisioni (misura M.1);
- programmazione di iniziative formative e selezione del personale da assoggettare a formazione (misura M.2);
- monitoraggio sul rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti (misura M.3);
- monitoraggio dei rapporti tra Regione e terzi in procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici (misura M.4);
- adempimenti degli obblighi di trasparenza (misura M.5);
- adempimento degli obblighi di comunicazione (misura M.6);
- applicazione e monitoraggio sull'attuazione del codice di comportamento (misura M.7);
- rotazione del personale operante nelle aree a più elevato rischio di corruzione (misura M.8);
- applicazione della disciplina in materia di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi (misura M.9);
- applicazione della normativa per la prevenzione della corruzione nelle società e negli enti di diritto privato controllati/partecipati (misura M.10);
- adozione di strumenti per la tutela del dipendente che segnala illeciti (misura M.11);
- monitoraggio del piano e dell'attività finalizzata alla prevenzione della corruzione (misura M.12).

Si tratta di interventi di carattere generale e trasversale che sono stati oggetto di un processo di c.d. "personalizzazione", cioè di adattamento al contesto organizzativo delle diverse strutture dirigenziali tenute alla loro applicazione.

Di seguito, per ciascuna delle predette misure, si riporta una breve descrizione dell'intervento con indicazione dell'ambito applicativo e degli adempimenti attuativi correlati.

MECCANISMI DI FORMAZIONE, ATTUAZIONE E CONTROLLO DELLE DECISIONI (M.1)

Descrizione	Si tratta degli accorgimenti che le strutture dirigenziali adottano nelle determinazioni di rispettiva competenza per assicurare imparzialità, equità e correttezza delle stesse.
Ambito applicativo	Tutti i processi censiti - trattamento base.
Adempimenti attuativi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestione condivisa delle pratiche Mediante ordini di servizio interni, i dirigenti impartiscono istruzioni volte a evitare che gli adempimenti istruttori relativi ai procedimenti a rischio di corruzione siano gestiti da un singolo dipendente, preferendo, al contrario, che siano coinvolti almeno due dipendenti nell'espletamento della fase di raccolta e valutazione delle condizioni di ammissibilità delle istanze e dei requisiti/presupposti per l'adozione dei provvedimenti. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Verifiche sulla correttezza del processo di assunzione delle decisioni In ragione della loro funzione di "supervisor" dell'attività dipartimentale, i Coordinatori effettuano verifiche, anche "a campione", sulla correttezza del processo di assunzione delle decisioni, con particolare riguardo ai procedimenti più esposti al rischio di corruzione. Degli esiti di tale attività deve essere informato il Responsabile, tempestivamente (nel caso in cui siano ravvisate anomalie) o in occasione della trasmissione del contributo informativo per la redazione della relazione annuale sull'attività anti-corruzione.

**PROGRAMMAZIONE DI INIZIATIVE FORMATIVE
E SELEZIONE DEL PERSONALE DA ASSOGGETTARE ALLA FORMAZIONE (M.2)**

Descrizione	<p>La realizzazione di iniziative formative in materia di contrasto alla corruzione rappresenta un obbligo prescritto dalla legge 190/2012.</p> <p>La programmazione delle iniziative è effettuata dal Responsabile, in collaborazione con l'unità dirigenziale competente in materia di formazione; i contenuti delle iniziative formative, erogate anche in modalità telematica, sono definiti con cadenza annuale a seconda delle necessità di aggiornamento delle conoscenze/competenze o di specifiche priorità.</p> <p>Il personale da formare è selezionato dagli stessi Coordinatori ed è costituito dal personale, dirigenziale e non, che gestisce processi a rischio corruttivo.</p>
Ambito applicativo	Tutto il personale regionale coinvolto nella gestione dei processi censiti - trattamento base.
Adempimenti attuativi	<p>I Coordinatori selezionano il personale da assoggettare a formazione e relazionano annualmente al Responsabile sull'autorizzazione di eventuali interventi di formazione individuale in materia di contrasto alla corruzione e di promozione della trasparenza.</p> <p>L'Ufficio formazione supporta il Responsabile nella progettazione dei corsi annuali e relaziona sulla partecipazione del personale regionale alle sessioni di formazione collettiva.</p>

MONITORAGGIO SUL RISPETTO DEI TERMINI DI CONCLUSIONE DEI PROCEDIMENTI (M.3)

Descrizione	I termini di conclusione dei procedimenti amministrativi sono stabiliti per garantire tempi certi e ragionevoli nella trattazione delle pratiche. Le strutture devono monitorare periodicamente il rispetto di tali termini, assicurarne l'osservanza, rimuovere eventuali anomalie e pubblicare gli esiti di tale monitoraggio ai fini della trasparenza.
Ambito applicativo	Processi a rischio alto - trattamento rafforzato.
Adempimenti attuativi	<p>In riferimento all'intero Dipartimento, ogni Coordinatore:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ informa tempestivamente il Responsabile su eventuali criticità pregiudizievoli al rispetto dei termini di carattere perentorio. Quando possibile, la comunicazione è effettuata prima della scadenza del termine, in modo da ricercare una soluzione che ne consenta il rispetto; ✓ relaziona annualmente al Responsabile sulla puntuale osservanza dei termini, indicando i casi in cui le tempistiche sono state violate, le conseguenze che ne sono scaturite e le misure adottate per evitare la reiterazione delle violazioni; ✓ aggiorna periodicamente gli esiti del monitoraggio nel sito istituzionale, sezione "Amministrazione trasparente", sotto-sezione "Attività e procedimenti - Monitoraggio tempi procedurali".

**MONITORAGGIO DEI RAPPORTI TRA REGIONE E TERZI IN PROCEDIMENTI
DI AUTORIZZAZIONE, CONCESSIONE O EROGAZIONE DI VANTAGGI ECONOMICI (M.4)**

Descrizione	I rapporti tra personale dipendente e soggetti esterni sono presi in considerazione nel Codice di comportamento a livello di principi generali (integrità, indipendenza, imparzialità e trasparenza dell'azione amministrativa) e in apposite disposizioni (art. 4 <i>Regali, compensi e altre utilità</i> ; art. 6 <i>Comunicazione degli interessi finanziari e conflitti d'interesse</i> ; art. 7 <i>Obbligo di astensione</i> ; art. 10 <i>Comportamento nei rapporti privati</i> ; art. 14 <i>Contratti ed altri atti negoziali</i>). La misura è finalizzata a evitare che, nell'espletamento dei compiti d'ufficio, i dipendenti operino scelte contrarie all'interesse dell'Ente e dirette, invece, a conseguire utilità personali o di terzi.
Ambito applicativo	Processi a rischio alto - trattamento rafforzato.
Adempimenti attuativi	<p>I dirigenti vigilano attentamente sul rispetto dei principi e delle disposizioni del Codice di comportamento e inoltre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ adottano gli accorgimenti più opportuni (ad esempio, ordini di servizio interni) per evitare l'insorgenza di situazioni che potrebbero originare conflitti d'interesse, acquisendo le necessarie dichiarazioni preventive da parte del personale dipendente; ✓ si confrontano con il Responsabile e con l'Ufficio procedimenti disciplinari qualora sorgano dubbi interpretativi sulla corretta applicazione del Codice; ✓ segnalano tempestivamente all'Ufficio procedimenti disciplinari le situazioni idonee a ledere i richiamati principi/disposizioni. <p>In riferimento all'intero Dipartimento, ogni Coordinatore relaziona annualmente al Responsabile sulle iniziative intraprese per evitare l'insorgenza di conflitti d'interesse a danno dell'Ente e su eventuali violazioni segnalate all'Ufficio procedimenti disciplinari.</p>

ADEMPIMENTO DEGLI OBBLIGHI DI TRASPARENZA (M.5)

Descrizione	Con l'approvazione del decreto legislativo 33/2013, è stata riordinata la disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle Pubbliche Amministrazioni. Nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale sono pubblicate le informazioni indicate dal citato decreto secondo la sistematica prescritta dall'ANAC, per assicurare razionalità dei contenuti, chiarezza espositiva e confrontabilità dei dati pubblicati. Le informazioni pubblicate ai fini della trasparenza sono oggetto di aggiornamento tempestivo o periodico, affinché i contenuti della predetta sezione mantengano sempre il requisito dell'attualità.
Ambito applicativo	Tutte le strutture dirigenziali obbligate alla pubblicazione e all'aggiornamento di dati e informazioni ai fini di trasparenza - trattamento base.
Adempimenti attuativi	In riferimento all'intero Dipartimento, ogni Coordinatore: ✓ vigila affinché i dati di pertinenza siano pubblicati/aggiornati secondo le relative tempistiche; ✓ relaziona annualmente al Responsabile sull'assolvimento degli obblighi.

ADEMPIMENTO DEGLI OBBLIGHI DI COMUNICAZIONE (M.6)

Descrizione	Gli obblighi di comunicazione rientrano tra le misure di carattere preventivo, in quanto strumentali ad assicurare maggiore tracciabilità dell'attività amministrativa condotta. La misura riguarda la comunicazione di informazioni relative all'attribuzione di posizioni dirigenziali a discrezione dell'organo politico e al conferimento o all'autorizzazione di incarichi ai dipendenti.
Ambito applicativo	Competenza del Dipartimento Personale e organizzazione.
Adempimenti attuativi	Il Dipartimento Personale e organizzazione comunica al Dipartimento della Funzione pubblica: ✓ le informazioni utili a rilevare posizioni dirigenziali, anche esterne all'ente, attribuite dall'organo politico discrezionalmente, senza ricorso a procedure di selezione pubblica; ✓ le informazioni su conferimento/autorizzazione di incarichi (anche gratuiti) ai propri dipendenti, indicando oggetto e compenso lordo, entro 15 giorni dal conferimento/autorizzazione. L'ammontare dei compensi erogati è, invece, comunicato entro il 30 giugno dell'anno successivo; ✓ l'assenza di incarichi conferiti/autorizzati nell'anno precedente, con comunicazione da effettuarsi entro il 30 giugno dell'anno successivo.

APPLICAZIONE E MONITORAGGIO SULL'ATTUAZIONE DEL CODICE DI COMPORTAMENTO (M.7)

Descrizione	La misura è volta ad assicurare che il <i>Codice di comportamento dei dipendenti degli enti di cui all'articolo 1, comma 1, della legge regionale n. 22/2010</i> sia concretamente osservato, costituendo così efficace deterrente rispetto a ogni forma di esercizio abusivo delle competenze assegnate al personale regionale.
Ambito applicativo	Tutte le strutture e tutto il personale regionale - trattamento base.
Adempimenti attuativi	I dirigenti vigilano sul rispetto del Codice da parte del personale assegnato, mentre l'attività generale di monitoraggio è svolta dall'Ufficio procedimenti disciplinari, che relaziona annualmente al Responsabile sul rispetto del Codice e sui procedimenti disciplinari attivati.

ROTAZIONE DEL PERSONALE OPERANTE NELLE AREE A PIU' ELEVATO RISCHIO DI CORRUZIONE (M.8)

Descrizione	La misura è finalizzata a contrastare il rischio derivante dalla persistenza del medesimo incarico in capo a uno stesso dipendente per un prolungato lasso di tempo, che può comportare una situazione di c.d. "dominio procedimentale" con potenziali effetti distorsivi sul buon andamento e sulla terzietà dell'attività amministrativa.
Ambito applicativo	Processi a rischio alto - trattamento rafforzato.
Adempimenti attuativi	La misura è applicata dal Dipartimento Personale e organizzazione, per il personale dirigenziale, e dai Coordinatori, per il personale delle categorie assegnato al proprio Dipartimento, e comporta l'effettiva rotazione degli incarichi o delle funzioni assegnate, a patto che non sia pregiudicata la continuità del servizio, con possibilità di applicare misure sostitutive (segregazione delle funzioni, gestione condivisa delle istruttorie, potenziamento delle potestà di controllo, ...), qualora non praticabile in presenza di professionalità/specializzazioni infungibili.

APPLICAZIONE DELLA DISCIPLINA IN MATERIA DI INCONFERIBILITA' E INCOMPATIBILITA' DEGLI INCARICHI (M.9)

Descrizione	La misura è volta ad assicurare che nel conferimento di incarichi dirigenziali e di responsabilità amministrativa di vertice siano osservate le disposizioni contenute nel d.lgs. 39/2013, nell'ottica di prevenire fenomeni corruttivi o situazioni di conflitto d'interessi, anche solo potenziali.
Ambito applicativo	Tutte le strutture dirigenziali che conferiscono incarichi - trattamento base.
Adempimenti attuativi	Tutte le strutture dirigenziali che presidiano i procedimenti finalizzati al conferimento di incarichi (in particolare, il Segretario generale della Regione - per gli incarichi esterni - e il Dipartimento Personale e organizzazione - per gli incarichi ai dipendenti) applicano la normativa e, se rinvenuta una possibile causa di inconferibilità/incompatibilità, trasmettono gli atti istruttori al Responsabile, cui compete la contestazione formale all'interessato dell'esistenza o dell'insorgenza di una delle dette cause.

APPLICAZIONE DELLA NORMATIVA PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE NELLE SOCIETÀ E NEGLI ENTI DI DIRITTO PRIVATO CONTROLLATI/PARTECIPATI (MISURA M.10)

Descrizione	I modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire gli illeciti amministrativi dipendenti da reato sono stati introdotti dal decreto legislativo 231/2001 e si applicano alle società, agli enti di diritto privato e agli enti pubblici economici. L'adozione e l'applicazione dei predetti modelli esenta gli enti da responsabilità per eventuali reati commessi da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione dell'ente o che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso. Per quanto attiene all'osservanza della normativa in materia di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza da parte dei citati enti/società, è stato introdotto un regime differenziato di assoggettamento agli adempimenti, più stringente se sussiste controllo pubblico (partecipazione pubblica maggioritaria o esercizio di influenza dominante).
Ambito applicativo	Tutte le strutture dirigenziali, limitatamente agli enti vigilati e controllati e alle società partecipate con i quali intrattengono rapporti istituzionali - trattamento base.
Adempimenti attuativi	Le strutture dirigenziali che intrattengono rapporti istituzionali con enti vigilati/controllati o con società partecipate dall'Amministrazione regionale sensibilizzano tali soggetti a conformarsi agli adempimenti di rispettiva pertinenza. Sull'adempimento della misura, i Coordinatori riferiscono annualmente al Responsabile per tutte le strutture del rispettivo Dipartimento.

ADOZIONE DI STRUMENTI PER LA TUTELA DEL DIPENDENTE CHE SEGNALE ILLECITI (M.11)

Descrizione	Devono essere adottati i necessari accorgimenti tecnici affinché sia effettivamente tutelata la riservatezza di dipendenti e collaboratori dell'Ente che effettuano segnalazioni di condotte illecite (c.d. <i>whistleblowers</i>) conosciute in ragione del rapporto di lavoro. La disciplina è stata definita con deliberazione della Giunta regionale n. 1008 del 3 luglio 2015 e dovrà essere adeguata alle nuove linee guida in materia, adottate dall'ANAC con deliberazione n. 459/2021.
Ambito applicativo	Misura non è collegata a specifici processi; la competenza è in capo al Responsabile.
Adempimenti attuativi	Il Responsabile riceve le segnalazioni e ne cura l'istruttoria, unitamente al Coordinatore del Dipartimento Legislativo e aiuti di Stato. A seguito dell'istruttoria, il Responsabile può archiviare la segnalazione o trasmettere la stessa, espunti i riferimenti che potrebbero rivelare l'identità del segnalante, all'organo competente per l'accertamento delle eventuali responsabilità; il segnalante deve essere informato sugli esiti dell'attività condotta. Per adeguare le procedure in essere e gli strumenti informatici in uso alle ultime novità, è stato avviato un percorso finalizzato a verificare il pieno rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali, programmare gli interventi tecnici necessari sulla piattaforma informatica dedicata all'invio e alla gestione delle segnalazioni e organizzare iniziative di sensibilizzazione e formazione sull'istituto a beneficio del personale regionale. Dal punto di vista procedurale, sarà necessario un adeguamento della citata deliberazione n. 1008/2015 con riferimento: alle tempistiche di trattazione della segnalazione (il termine di 120 gg dalla notifica dell'avviso di giacenza della segnalazione sarà sostituito dal termine di 15 gg dalla ricezione della segnalazione per l'esame preliminare e ulteriori 60 gg dall'avvio dell'istruttoria per la conclusione della stessa); alla composizione del gruppo di lavoro che si occuperà di istruire la segnalazione; alla competenza a istruire la segnalazione nel caso in cui il Responsabile versi in situazione di conflitto di interessi.

**MONITORAGGIO DEL PIANO E DELL'ATTIVITA' FINALIZZATA
ALLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (M.12)**

Descrizione	L'attività di monitoraggio è finalizzata a verificare lo stato di attuazione del Piano, a vigilare affinché gli interventi prefigurati siano effettivamente idonei a contrastare i fenomeni corruttivi e a proporre eventuali modifiche delle misure di prevenzione, laddove esse si siano rivelate insufficienti/inadeguate ovvero siano state accertate significative violazioni delle medesime o, ancora, siano sopravvenuti mutamenti sostanziali nell'organizzazione e/o nell'attività dell'ente. Per favorire la realizzazione di questa attività, è necessario che la Rete interna dei referenti assicuri la propria collaborazione al Responsabile, fornendo il necessario supporto informativo.
Ambito applicativo	Misura da applicarsi con riferimento a tutte le attività di carattere preventivo svolte dalle strutture dirigenziali - trattamento base.
Adempimenti attuativi	In riferimento all'intero Dipartimento, ogni Coordinatore: <ul style="list-style-type: none"> ✓ informa tempestivamente il Responsabile su ogni evento che richieda interventi aggiuntivi/correttivi rispetto alle misure prefigurate nel Piano; ✓ relaziona annualmente (entro il 30 settembre) al Responsabile sull'andamento e sugli effetti degli interventi attuati con riguardo alle attività esposte al rischio di corruzione, valutando l'effettiva idoneità a contrastare i fenomeni corruttivi e proponendo eventuali correttivi per renderli più efficaci e sostenibili.

A decorrere dal 2022, le strutture dirigenziali che gestiscono processi a rischio alto hanno programmato una misura specifica aggiuntiva, scelta sulla base degli eventi o dei comportamenti rischiosi più probabili. Le misure programmate, il cui stato di attuazione sarà rendicontato in occasione del monitoraggio sugli interventi di prevenzione, sono riportate nella tabella che segue.

CATEGORIA	MISURA AGGIUNTIVA SPECIFICA
Controllo	Incremento dal 30% al 50% degli atti o documenti sottoposti a controllo successivo con riferimento ai contributi concessi ai sensi della l.r. 6/2007 (Cooperazione allo sviluppo e solidarietà internazionale)
	Rafforzamento della parte motivazionale dei provvedimenti relativi alla gestione del sistema sanzionatorio amministrativo, all'acquisizione di beni e servizi con affidamento diretto e all'acquisizione di beni e servizi nel settore aeroporto e ferrovie
	Affiancamento nella fase istruttoria/valutativa, da parte del dirigente, relativamente al rilascio di concessioni, autorizzazioni e servitù riguardanti proprietà regionali
	Gestione condivisa delle pratiche (contraddittorio fra più soggetti in diverse fasi del procedimento) e controllo del 100% delle dichiarazioni sostitutive pervenute per ogni affidamento sotto soglia (Dipartimento Politiche del lavoro e della formazione)
	Analisi dettagliata dei conti consuntivi, con particolare riferimento alle spese da ammettere a finanziamento, relativamente all'erogazione del contributo per il funzionamento dell'Istituto musicale pareggiato, per la gestione dell'Istituto orfanotrofico Salesiano "Don Bosco" e dell'UNIVDA
	Effettuazione di riunioni collegiali interne, con eventuale intervento di un rappresentante di diversa struttura del Dipartimento Soprintendenza per i beni e le attività culturali, per analizzare eventuali problematiche e condividere prassi operative relativamente alla concessione di contributi finalizzati alla tutela e alla valorizzazione dei beni culturali e al sostegno alle attività culturali
	Incremento dal 10% al 20% degli atti sottoposti a controllo successivo con riferimento alle agevolazioni per imprese ricettive e commerciali ai sensi della l.r. 19/2001
Rotazione	Approvazione di regole operative per ridurre il grado di discrezionalità nell'iter di gestione delle graduatorie, delle assunzioni, delle procedure di mobilità interna e delle assegnazione di risorse umane e formalizzazione delle buone prassi
Regolamentazione	Analisi delle criticità, definizione e condivisione di buone prassi relativamente agli affidamenti dei servizi di ingegneria e architettura sotto soglia di centralizzazione
	Formulazione di un vademecum di regole procedurali da seguire nella gestione delle attività amministrative per il controllo di 1° livello
Formazione	Acquisizione di competenze specialistiche aggiuntive con riferimento all'individuazione di priorità di sviluppo e interventi nell'ambito del Programma "Investimenti in favore della crescita e dell'occupazione 2014/20 (FSE)", per la gestione dei fondi stessi e l'acquisizione di servizi dipendenti

CATEGORIA	MISURA AGGIUNTIVA SPECIFICA
Gestione conflitti d'interesse	Verificare le dichiarazioni di potenziale conflitto d'interesse rilasciate dai dipendenti coinvolti nell'istruttoria delle concessioni di contributi alle aziende agricole nell'ambito delle misure strutturali relative a investimenti del PSR
	Acquisizione delle dichiarazioni rese, ai sensi dell'articolo 42 del d.lgs. 50/2016, dai professionisti incaricati del servizio di collaudo, nonché integrazione di tutti i disciplinari di incarico con specifica clausola di risoluzione o decadenza del contratto, in caso di violazione degli obblighi di cui al Codice di comportamento
Semplificazione	Informatizzazione della procedura per la presentazione delle domande a valere sui bandi per l'accesso agli Accordi regionali per l'insediamento e lo sviluppo delle imprese, di cui alla l.r. 8/2016
	Revisione, anche in un'ottica di semplificazione delle procedure, delle deliberazioni della Giunta regionale di regolamentazione dei diversi procedimenti di concessione di contributi in ambito sociale, al fine di rendere maggiormente chiare e trasparenti le condizioni di accesso agli stessi e le diverse fasi del procedimento

Si fa presente, in ultimo, che sono in corso le attività finalizzate all'attuazione delle misure afferenti alla rotazione straordinaria, alle autorizzazioni allo svolgimento di attività extra-ufficio, al pantouflage e ai patti d'integrità, le cui strutture capofila sono il Dipartimento Personale e organizzazione per le prime tre misure e il Dipartimento Programmazione, risorse idriche e territorio per l'ultima.

SOTTO-SEZIONE 3.3 TRASPARENZA E ACCESSO

All'interno del PTPCT 2022/2024 è integrata la programmazione degli adempimenti in materia di trasparenza, in particolare nell'Appendice 3, i cui contenuti sono riprodotti nell'*Appendice - Rischi corruttivi e trasparenza* del PIAO, pagine 153-162, cui si rinvia.

La gestione della strategia finalizzata alla promozione della trasparenza e dell'integrità è molto complessa considerati l'elevatissimo numero di pagine pubblicate nella sezione "*Amministrazione trasparente*" del sito istituzionale, l'estrazione delle informazioni da una pluralità di banche-dati e la presenza di molti collegamenti informatici di tipo dinamico.

Altro elemento di complessità è la necessità di coordinare in modo sinergico le competenze dei diversi attori, di seguito indicati, che contribuiscono all'attuazione degli adempimenti. Si tratta di un'ampia rete operativa, governata dal Responsabile - RPCT, che deve lavorare in modo coordinato affinché gli obblighi siano puntualmente adempiuti, ma soprattutto sia assicurato il necessario livello di evidenza sull'*agire pubblico*.

RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA - RPCT

Ha compiti di impulso e monitoraggio

RESPONSABILE DELLA PROTEZIONE DEI DATI - DPO

Ha compiti di formazione, informazione e sorveglianza in materia di protezione dei dati personali

STRUTTURE DIRIGENZIALI

Trasmettono, pubblicano e aggiornano i dati di pertinenza, assicurando la qualità delle informazioni

DIPARTIMENTO INNOVAZIONE E AGENDA DIGITALE

Assicura costanti livelli di funzionamento, accessibilità e fruibilità del sito istituzionale e, in taluni casi, cura la pubblicazione dei dati trasmessi dalle strutture dirigenziali

UFFICIO STAMPA

E' preposto a curare la diffusione e la conoscenza - mediante stampa, audiovisivi e strumenti telematici - dell'informazione regionale di rilevante interesse generale e, in quanto tale, è responsabile dei contenuti informativi divulgati tramite il sito regionale

UFFICIO RELAZIONI CON IL PUBBLICO

E' garante dell'esercizio, da parte dei cittadini, dei diritti di informazione, accesso e partecipazione alla vita dell'Ente, nonché recettore delle istanze degli utenti sulla qualità e sul gradimento dei servizi erogati dall'Amministrazione

Un altro cenno è dedicato all'**accesso civico generalizzato**, previsto dall'articolo 5, comma 2, del decreto legislativo 33/2013, istituito volto a promuovere la conoscenza dei cittadini sull'operato dell'Ente. In particolare, attraverso questa tipologia di accesso, si riconosce a ciascun cittadino la facoltà di conoscere dati, informazioni e documenti detenuti dalla Pubblica Amministrazione, senza necessità di dimostrare la sussistenza di un interesse attuale e concreto alla loro conoscibilità e indipendentemente dal fatto che tali dati siano assoggettati all'obbligo di pubblicazione ai fini della trasparenza.

Le istanze di accesso civico generalizzato sono presentate compilando un modulo pubblicato nella sezione "*Amministrazione trasparente*" del sito istituzionale. L'istanza può essere indirizzata direttamente all'ufficio che detiene i dati, le informazioni o i documenti oppure all'Ufficio relazioni con il pubblico (URP). In questo secondo caso, l'URP individua l'ufficio competente e trasmette formalmente l'istanza di accesso, informando il Responsabile. Nel caso in cui, invece, l'istanza sia indirizzata a un ufficio che non detiene i dati richiesti, tale ufficio la inoltra tempestivamente all'URP (e, per conoscenza, al richiedente), affinché sia individuato l'ufficio competente, al quale l'istanza dovrà essere trasmessa, con tempestività, per il seguito istruttorio.

L'ufficio competente cura l'istruttoria nel rispetto di quanto indicato dagli articoli 5 e 5bis del d.lgs. 33/2013 e conclude il procedimento entro 30 giorni dalla presentazione dell'istanza.

Se l'istanza è accolta, l'accesso comporta il rilascio di dati, informazioni o documenti richiesti e non di loro elaborazioni, tranne il caso in cui tali elaborazioni comportino un minor carico di lavoro per l'ufficio, a salvaguardia del buon funzionamento dell'Amministrazione.

Se l'istanza è rigettata, l'atto conclusivo del procedimento dovrà riportare in modo chiaro ed esaustivo i motivi a fondamento del rigetto. Avverso il rigetto, è possibile chiedere il riesame da parte del Responsabile.

L'URP cura la tenuta del *Registro degli accessi*, pubblicato nella citata sezione del sito istituzionale. Al fine di aggiornare il Registro, dell'esito della procedura deve essere sempre informato l'URP, nonché il Responsabile. Per ogni istanza, nel Registro sono indicati: data di presentazione, estremi di protocollazione; ufficio che ha ricevuto l'istanza; (eventuale) ufficio cui l'URP ha inoltrato l'istanza; oggetto dell'istanza; data ed esito della decisione; tempi di risposta.

SEZIONE 4. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

La Regione autonoma Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste, ai sensi dell'articolo 2 dello Statuto speciale, approvato con legge costituzionale 26 febbraio 1948, n. 4, esercita potestà legislativa esclusiva in materia di "ordinamento degli uffici e degli enti dipendenti dalla Regione e stato giuridico ed economico del personale". Inoltre, in considerazione della particolare autonomia costituzionalmente riconosciuta, è titolare di maggiori funzioni che le discendono direttamente dallo Statuto e svolge funzioni che, in altre Regioni, sono di competenza di diversi livelli di governo.

Ai sensi della previsione statutaria, è stata disciplinata la materia relativa all'organizzazione dell'Amministrazione regionale e degli enti del comparto unico della Valle d'Aosta con la legge regionale 23 luglio 2010, n. 22 (Nuova disciplina dell'organizzazione dell'Amministrazione regionale e degli enti del comparto unico della Valle d'Aosta. Abrogazione della legge regionale 23 ottobre 1995, n. 45, e di altre leggi in materia di personale).

L'articolo 5 della detta legge disciplina l'impianto organizzativo dell'Amministrazione regionale nel seguente modo:

- strutture permanenti di primo livello e di secondo livello per funzioni e attività di carattere stabile e continuativo;
- strutture temporanee o di progetto di secondo livello per lo svolgimento di funzioni e compiti di durata limitata ovvero per la gestione di specifici progetti per la sperimentazione di nuove politiche o funzioni dell'ente.

Le strutture di primo livello sono strutture organizzative stabili che assicurano un complesso organico di funzioni. Esse rappresentano aree omogenee di attività dei centri di responsabilità amministrativa e sono articolate in strutture di secondo livello. A ciascuna di esse è preposto un dirigente di primo livello, nominato con le modalità e nel rispetto dei criteri stabiliti dagli articoli 20 e 21 della l.r. 22/2010.

Le strutture di secondo livello sono anch'esse strutture organizzative stabili, temporanee o di progetto, articolazione di quelle di primo livello, preposte allo svolgimento di attività e compiti di carattere omogeneo, ivi compresi quelle di studio, ricerca e collaborazione, aventi continuità operativa e autonomia organizzativa, funzionale e finanziaria. A ciascuna di esse è preposto un dirigente responsabile, nominato su proposta del dirigente di primo livello interessato, laddove previsto, con le modalità e nel rispetto dei criteri stabiliti dagli articoli 20 e 22 della l.r. 22/2010.

I provvedimenti di organizzazione che istituiscono le strutture di secondo livello temporanee o di progetto stabiliscono:

- a) gli obiettivi e i risultati attesi dal progetto;
- b) le risorse umane, finanziarie e strumentali direttamente assegnate;
- c) i tempi di completamento del progetto;
- d) le modalità di condivisione delle risorse;
- e) le attribuzioni e i poteri specifici del dirigente responsabile della struttura temporanea o di progetto.

Oltre alla citata l.r. 22/2010, stante l'esercizio da parte della Regione Valle d'Aosta di funzioni che, altrove, sono di competenza statale, la disciplina legislativa contempla altre importanti norme di riferimento specifiche in materia di personale e organizzazione, segnatamente:

- legge regionale 8 luglio 2002, n. 12 (Nuove norme sull'ordinamento e sul funzionamento del Corpo forestale della Valle d'Aosta e sulla disciplina del relativo personale. Modificazione alla legge regionale 23 ottobre 1995, n. 45, e abrogazione di leggi regionali in materia di personale forestale);
- legge regionale 10 novembre 2009, n. 37 (Nuove disposizioni per l'organizzazione dei servizi antincendi della Regione Autonoma Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste);
- legge regionale 22 dicembre 2021, n. 35 (Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della Regione Autonoma Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste (Legge di stabilità regionale per il triennio 2022/2024). Modificazioni di leggi regionali);
- regolamento regionale 12 febbraio 2013, n. 1 (Nuove disposizioni sull'accesso, sulle modalità e sui criteri per l'assunzione del personale dell'Amministrazione regionale e degli enti del comparto unico della Valle d'Aosta. Abrogazione del regolamento regionale 11 dicembre 1996, n. 6).

Inoltre, per certi istituti, il legislatore regionale opera rinvii espliciti alla normativa statale, e, in particolare, al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche).

Si precisa che è stata avviata un'attività di revisione della l.r. 22/2010 per procedere a un adeguamento in considerazione dell'evoluzione normativa in atto a livello nazionale in materia di ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, in particolare a seguito dell'entrata in vigore del decreto legge 31 maggio 2021, n. 77 (*Governance* del Piano nazionale di rilancio e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure) e del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80 (Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia).

Al fine di migliorare l'efficienza dell'attività amministrativa e operativa dell'Amministrazione regionale, è intenzione avvalersi di soggetti esterni esperti in materia di revisione organizzativa di enti e aziende.

SOTTO-SEZIONE 4.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La Giunta regionale è l'organo esecutivo della Regione ed è composta dal Presidente della Regione e dagli Assessori (attualmente 8), che sono preposti ai singoli settori dell'Amministrazione regionale.

La struttura organizzativa dell'Amministrazione regionale, in generale, e quella della Giunta, in particolare, è definita dall'organo di direzione politico-amministrativa all'inizio di ogni legislatura ed è aggiornata ogniqualvolta siano messe in atto modificazioni rilevanti riguardanti i compiti, la loro complessità, la distribuzione delle responsabilità e l'assegnazione delle risorse.

Gli organi di direzione politico-amministrativa, a norma dell'articolo 6, della l.r. 22/2010, definiscono, inoltre, sulla base dei principi organizzativi e nei limiti di spesa relativi alla dotazione organica:

- l'articolazione delle posizioni dirigenziali in relazione alle strutture organizzative;
- la ripartizione della dotazione organica in categorie, posizioni e profili professionali, suddivisa per ogni struttura organizzativa e dirigenziale.

Con l'avvio della XVI legislatura, nell'anno 2020, si è proceduto alla definizione della macro e della micro organizzazione prevedendo un assetto organizzativo articolato in otto ambiti, suddivisi a loro volta in varie strutture organizzative di primo e secondo livello.

Ai sensi dell'articolo 31 della legge regionale 16 giugno 2021, n. 15 (Assestamento al bilancio di previsione della Regione Autonoma Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste per l'anno 2021, misure di sostegno all'economia regionale conseguenti al protrarsi dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 e primo provvedimento di variazione al bilancio di previsione della Regione per il triennio 2021/2023), è stata istituita una struttura organizzativa temporanea di progetto denominata *Emergenza Covid-19 sostegno economico ai titolari di partita IVA*, la cui durata è stata determinata con deliberazione della Giunta regionale n. 742/2021, inizialmente, dal 21 giugno 2021 al 31 dicembre 2021 e, poi, prorogata al 31 dicembre 2022, dall'articolo 9, comma 6, della legge regionale 22 dicembre 2021, n. 35.

Inoltre, sempre nell'anno 2021, è stata istituita con deliberazione della Giunta regionale n. 1399/2021, in attuazione della deliberazione della Giunta regionale n. 591/2021 che recepisce le disposizioni del decreto legislativo 77/2021, un'altra struttura organizzativa temporanea di progetto denominata *Semplificazione, supporto procedimentale e progettuale per l'attuazione del PNNR in ambito regionale*, con decorrenza dal 1° dicembre 2021 sino al 31 dicembre 2022.

Si riporta, di seguito, un prospetto rappresentativo dell'articolazione della struttura organizzativa della Giunta regionale ripartita per organo politico-amministrativo di riferimento e dipartimento.

GIUNTA REGIONALE

PRESIDENZA DELLA REGIONE

UFFICIO STAMPA - CAPO UFFICIO STAMPA

UFFICIO RAPPORTI ISTITUZIONALI

UFFICIO DI GABINETTO - VICE CAPO DI GABINETTO

AVVOCATURA REGIONALE

SEGRETARIO GENERALE DELLA REGIONE

OSSERVATORIO ECONOMICO E SOCIALE

PROVVEDIMENTI AMMINISTRATIVI

ENTI LOCALI

DIPARTIMENTO LEGISLATIVO E AIUTI DI STATO <i>AFFARI DI PREFETTURA</i> <i>AFFARI LEGISLATIVI E AIUTI DI STATO</i> <i>SANZIONI AMMINISTRATIVE</i>
DIPARTIMENTO PERSONALE E ORGANIZZAZIONE <i>SICUREZZA E LOGISTICA</i> <i>GESTIONE DEL PERSONALE E CONCORSI</i> <i>AMMINISTRAZIONE E FORMAZIONE DEL PERSONALE</i>
DIPARTIMENTO PROTEZIONE CIVILE E VIGILI DEL FUOCO <i>CENTRO FUNZIONALE REGIONALE</i> <i>CORPO VALDOSTANO DEI VIGILI DEL FUOCO – COMANDANTE</i> <i>CORPO VALDOSTANO DEI VIGILI DEL FUOCO - VICECOMANDANTE</i>

ASSESSORATO AGRICOLTURA E RISORSE NATURALI

DIPARTIMENTO RISORSE NATURALI E CORPO FORESTALE <i>SISTEMAZIONI MONTANE</i> <i>FLORA E FAUNA</i> <i>FORESTE E SENTIERISTICA</i> <i>CORPO FORESTALE DELLA VALLE D'AOSTA – COMANDANTE</i>
DIPARTIMENTO AGRICOLTURA <i>CONSORZI DI MIGLIORAMENTO FONDIARIO E PRODUZIONI VEGETALI</i> <i>POLITICHE REGIONALI DI SVILUPPO RURALE</i> <i>INVESTIMENTI AZIENDALI E PIANIFICAZIONE AGRICOLO-TERRITORIALE</i> <i>ZOOTECNIA, PRODUZIONI LATTIERO-CASEARIE E LABORATORI</i>

ASSESSORATO SVILUPPO ECONOMICO, FORMAZIONE E LAVORO

DIPARTIMENTO POLITICHE DEL LAVORO E DELLA FORMAZIONE <i>POLITICHE PER L'INCLUSIONE LAVORATIVA</i> <i>POLITICHE DELLA FORMAZIONE</i>
DIPARTIMENTO SVILUPPO ECONOMICO ED ENERGIA <i>COMPETITIVITA' DEL SISTEMA ECONOMICO E INCENTIVI</i> <i>SVILUPPO ENERGETICO SOSTENIBILE</i> <i>RICERCA, INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO</i> <i>ATTRATTIVITA' DEL TERRITORIO, INTERNAZIONALIZZAZIONE E ARTIGIANATO DI TRADIZIONE</i> <i>INFRASTRUTTURE FUNIVIARIE</i> <i>EMERGENZA COVID-19 SOSTEGNO ECONOMICO AI TITOLARI DI PARTITA IVA</i>

ASSESSORATO ISTRUZIONE, UNIVERSITA', POLITICHE GIOVANILI, AFFARI EUROPEI E PARTECIPATE

DIPARTIMENTO SOVRAINTENDENZA AGLI STUDI <i>PERSONALE SCOLASTICO</i> <i>POLITICHE EDUCATIVE</i> <i>PROGRAMMAZIONE EDILIZIA E LOGISTICA SCOLASTICA</i>
DIPARTIMENTO POLITICHE STRUTTURALI E AFFARI EUROPEI <i>PROGRAMMAZIONE FONDO SOCIALE EUROPEO E GESTIONE PROGETTI COFINANZIATI IN MATERIA DI ISTRUZIONE</i> <i>UFFICIO DI RAPPRESENTANZA A BRUXELLES PROGRAMMI PER LO SVILUPPO REGIONALE</i>

CONTROLLO PROGETTI EUROPEI E STATALI
DIPARTIMENTO SOCIETA' E ENTI PARTECIPATI
CONTROLLO DELLE SOCIETA' E DEGLI ENTI PARTECIPATI

ASSESSORATO FINANZE, INNOVAZIONE, OPERE PUBBLICHE E TERRITORIO

DIPARTIMENTO PROGRAMMAZIONE, RISORSE IDRICHE E TERRITORIO

ATTIVITA' GEOLOGICHE

OPERE IDRAULICHE

GESTIONE DEMANIO IDRICO

ASSETTO IDROGEOLOGICO DEI BACINI MONTANI

STAZIONE UNICA APPALTANTE E PROGRAMMAZIONE DEI LAVORI PUBBLICI

PIANIFICAZIONE TERRITORIALE

Semplificazione, supporto procedimentale e progettuale per l'attuazione del PNRR in ambito regionale

DIPARTIMENTO BILANCIO, FINANZE E PATRIMONIO

PROGRAMMAZIONE E BILANCI

FINANZE E TRIBUTI

GESTIONE E REGOLARITA' CONTABILE DELLA SPESA E CONTABILITA' ECONOMICO-PATRIMONIALE

ESPROPRIAZIONI, VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO E CASA DA GIOCO

CREDITO E PREVIDENZA

DIPARTIMENTO INFRASTRUTTURE E VIABILITA'

EDILIZIA STRUTTURE SCOLASTICHE

EDILIZIA SEDI ISTITUZIONALI E SISMICA

EDILIZIA PATRIMONIO IMMOBILIARE E INFRASTRUTTURE SPORTIVE

VIABILITA' E OPERE STRADALI

DIPARTIMENTO INNOVAZIONE E AGENDA DIGITALE

SISTEMI TECNOLOGICI

ASSESSORATO SANITA', SALUTE E POLITICHE SOCIALI

DIPARTIMENTO SANITA' E SALUTE

IGIENE E SANITA' PUBBLICA E VETERINARIA

FINANZIAMENTO DEL SERVIZIO SANITARIO, INVESTIMENTI E QUALITA' NEI SERVIZI SOCIO-SANITARI

ASSISTENZA TERRITORIALE, FORMAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE SANITARIO

PROGRAMMAZIONE SOCIO-SANITARIA E ASSISTENZA OSPEDALIERA

DIPARTIMENTO POLITICHE SOCIALI

ASSISTENZA ECONOMICA, TRASFERIMENTI FINANZIARI E SERVIZI ESTERNALIZZATI

SERVIZI ALLA PERSONA E ALLA FAMIGLIA E POLITICHE ABITATIVE

INVALIDITA' CIVILE, DISABILITA' E TUTELE

ASSESSORATO AMBIENTE, TRASPORTI E MOBILITA' SOSTENIBILE

DIPARTIMENTO AMBIENTE

TUTELA QUALITA' DELLE ACQUE

VALUTAZIONI, AUTORIZZAZIONI AMBIENTALI E QUALITA' DELL'ARIA

BIODIVERSITA' SOSTENIBILITA' E AREE NATURALI PROTETTE

ECONOMIA CIRCOLARE, RIFIUTI, BONIFICHE E ATTIVITA' ESTRATTIVE

DIPARTIMENTO TRASPORTI E MOBILITA' SOSTENIBILE
 AEROPORTO E FERROVIE
 MOTORIZZAZIONE CIVILE

ASSESSORATO BENI CULTURALI, TURISMO, SPORT E COMMERCIO

DIPARTIMENTO TURISMO, SPORT E COMMERCIO
 ENTI E PROFESSIONI DEL TURISMO
 STRUTTURE RICETTIVE E COMMERCIO
 PROMOZIONE E PROGETTI EUROPEI PER LO SVILUPPO DEL SETTORE TURISTICO

DIPARTIMENTO SOPRINTENDENZA PER I BENI E LE ATTIVITA' CULTURALI
 PATRIMONIO PAESAGGISTICO E ARCHITETTONICO
 ATTIVITA' CULTURALI
 ATTIVITA' ESPOSITIVE E PROMOZIONE IDENTITA' CULTURALE
 SISTEMA BIBLIOTECARIO E ARCHIVIO STORICO REGIONALE
 PATRIMONIO STORICO-ARTISTICO E GESTIONE SITI CULTURALI
 PATRIMONIO ARCHEOLOGICO E RESTAURO BENI MONUMENTALI
 ANALISI SCIENTIFICHE, CONSERVAZIONE E PROGETTI COFINANZIATI

Capitale umano

In conseguenza delle disposizioni statali volte al contenimento della spesa pubblica in materia di personale, nel corso degli anni la Regione ha dovuto limitare il numero delle assunzioni. A partire dal 2015 si è registrato un *trend* leggermente positivo in termini assunzionali, senza che questo, tuttavia, abbia permesso all'Amministrazione di poter disporre delle risorse umane necessarie per garantire lo svolgimento delle proprie funzioni in modo adeguato.

Allo stato attuale, infatti, si rileva una situazione di notevole sofferenza in vari settori, a causa della carenza di personale e, soprattutto, di figure professionali specifiche necessarie per il raggiungimento degli obiettivi, anche strategici.

Si evidenzia, altresì, che le procedure concorsuali previste nei piani relativi alle annualità 2019, 2020 e 2021 hanno risentito delle misure restrittive dettate dalla situazione di emergenza sanitaria da COVID-19 e, pertanto, sono stati espletati meno concorsi rispetto a quelli programmati per la copertura dei posti previsti nei precedenti piani dei fabbisogni.

La legge di stabilità regionale 22 dicembre 2021, n. 35 (Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della Regione Autonoma Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste (Legge di stabilità regionale per il triennio 2022/2024) modificazioni di leggi regionali), all'articolo 7, comma 1, ha determinato, ai sensi dell'articolo 6, comma 2, della l.r. 22/2010, la dotazione organica complessiva dell'Amministrazione regionale definita in 2.931 unità di personale, di cui 136 unità con qualifica di dirigente, così distribuite nei seguenti organici:

- a. Giunta regionale: 2.054 unità di personale, di cui 124 unità con qualifica di dirigente;
- b. Consiglio regionale: 83 unità di personale, di cui 8 unità con qualifica di dirigente;
- c. Corpo forestale della Valle d'Aosta: 166 unità di personale, di cui 2 unità con qualifica di dirigente;
- d. istituzioni scolastiche ed educative dipendenti dalla Amministrazione regionale: 396 unità di personale;
- e. personale professionista del Corpo valdostano dei Vigili del Fuoco: 232 unità di personale, di cui 2 unità con qualifica di dirigente.

In data 31 dicembre 2021, i dipendenti appartenenti alle categorie assunti a tempo indeterminato nell'organico della Giunta regionale erano pari a 1.617 unità, a fronte di una dotazione organica teorica di 1.930 dipendenti, e 124 dirigenti.

Sempre in data 31 dicembre 2021, l'organico del Corpo forestale della Valle d'Aosta a tempo indeterminato era pari a 125 unità delle categorie e 2 dirigenti, a fronte di una dotazione organica teorica di 164 dipendenti e 2 dirigenti.

L'organico del Corpo valdostano dei Vigili del fuoco, alla data del 31 dicembre 2021, era pari a 191 unità delle categorie assunti a tempo indeterminato e 2 dirigenti, a fronte di una dotazione organica teorica di 230 dipendenti e 2 dirigenti.

Ai sensi dell'articolo 40, comma 2bis, della legge regionale 22/2010, la Giunta definisce annualmente la dotazione organica complessiva del personale amministrativo, tecnico e ausiliario delle istituzioni scolastiche ed educative dipendenti dalla Regione (ATAR) in applicazione dei criteri per la formazione degli organici approvati con deliberazione della Giunta regionale n. 742 del 5 giugno 2017, come integrata e modificata con le successive deliberazioni n. 621 del 14 maggio 2018 e n. 669 del 7 giugno 2021.

Si riporta un prospetto che evidenzia la ripartizione, tra i diversi dipartimenti, delle risorse umane appartenenti alle categorie e la relativa consistenza.

Figura 1 - Dipendenti a tempo indeterminato per posizione economica dell'organico della Giunta regionale al 31/12/2021

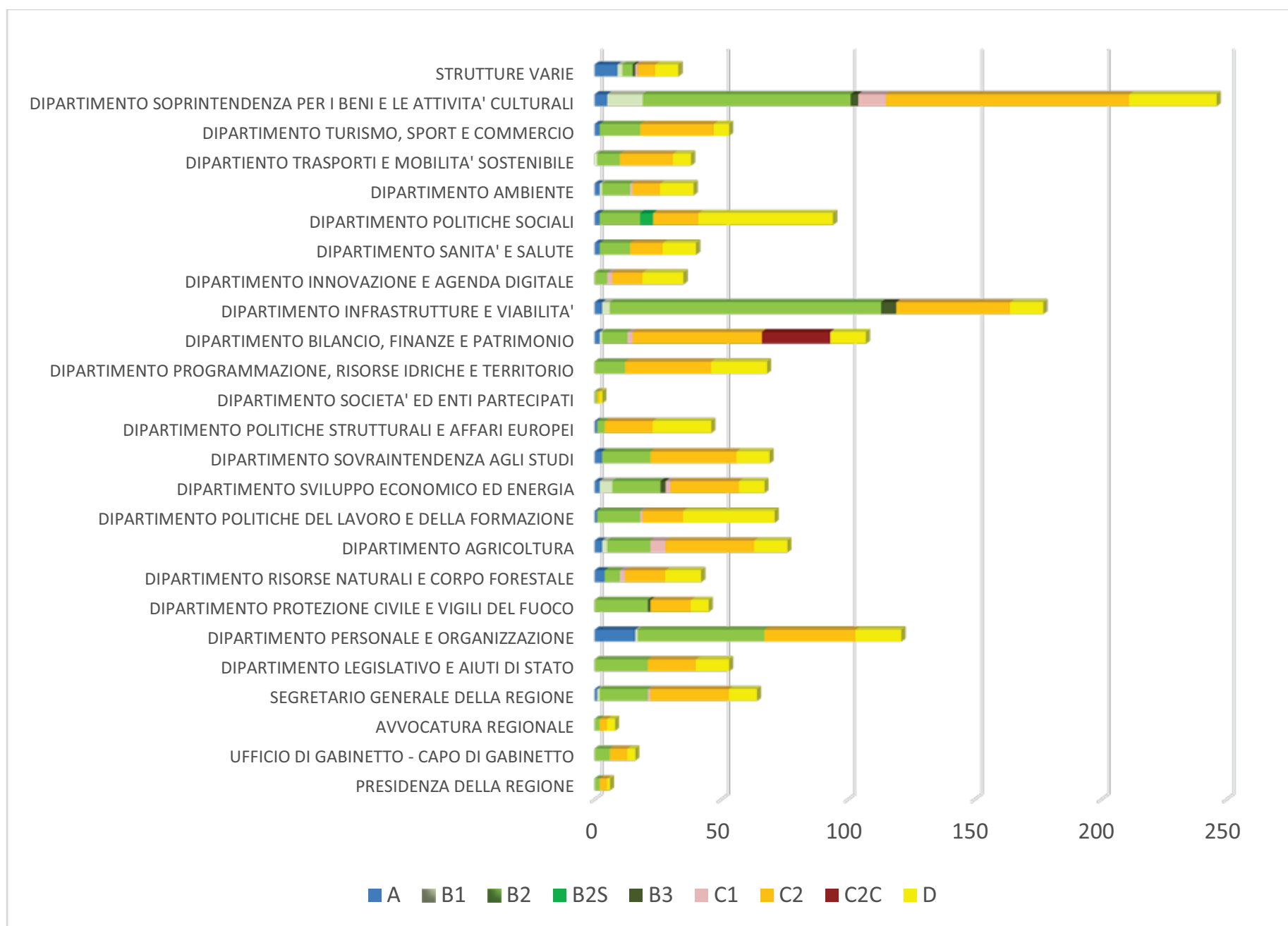
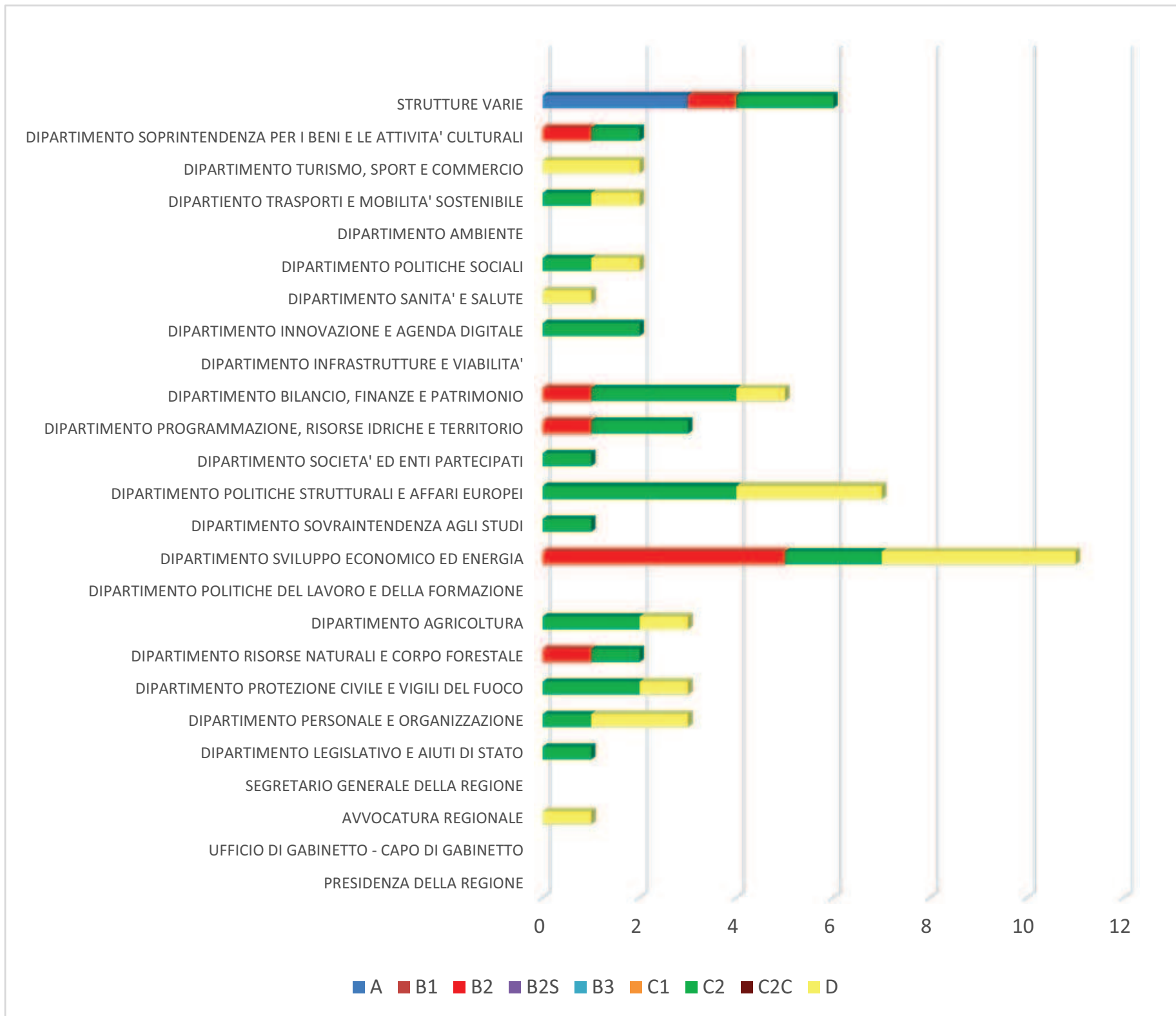


Figura 2 - Dipendenti a tempo determinato per posizione economica dell'organico della Giunta regionale al 31/12/2021



Dirigenti

L'articolo 18 della legge regionale 23 luglio 2010, n. 22 stabilisce i requisiti per l'accesso alla qualifica unica dirigenziale che avviene mediante concorso per esami.

Al 31 dicembre 2021, i dirigenti di ruolo nell'organico della Giunta regionale erano 69, di cui 61 in servizio, 5 in aspettativa per incarico dirigenziale esterno all'Ente e 3 in aspettativa in quanto titolari di incarichi dirigenziali di natura fiduciaria presso l'Amministrazione regionale.

La legge regionale 22/2010 prevede altre tipologie di incarichi dirigenziali a tempo determinato, oltre ai dirigenti di ruolo, che si differenziano da quelli conferiti ai dirigenti appartenenti alla qualifica unica dirigenziale Q.U.D.:

- incarichi dirigenziali di natura fiduciaria: gli articoli 9, 10, 11 e 15 della l.r. 22/2010 prevedono 11 incarichi di tale natura, precisamente: Segretario generale; Capo di Gabinetto; Vice Capo di Gabinetto; Capo dell'Ufficio dei rapporti istituzionali; Capo dell'Ufficio di rappresentanza a Bruxelles; Capo dell'Osservatorio economico e sociale; Capo della Protezione civile; Capo e Vice Capo Ufficio stampa e Comandante e Vicecomandante del Corpo forestale della Valle d'Aosta;

- incarichi dirigenziali di supplenza: l'articolo 26, comma 1, prevede che per periodi di assenza di un dirigente di secondo livello, di durata superiore a sessanta giorni, le funzioni dirigenziali possano essere assolte mediante l'attribuzione di un incarico dirigenziale, che può anche essere conferito a dipendenti dell'ente di categoria D in possesso dei requisiti prescritti dalla legge per l'accesso alla qualifica unica dirigenziale;
- incarichi dirigenziali di reggenza: l'articolo 26, comma 2, secondo periodo, stabilisce che in caso di vacanza di un posto dirigenziale di secondo livello, le funzioni dirigenziali possano essere affidate a dipendenti di categoria D, con contratto di lavoro a tempo pieno, in possesso dei requisiti per l'accesso alla qualifica unica dirigenziale previsti dall'articolo 18, comma 1, lettera a), a condizione che, alla data di affidamento, sia stata prevista la procedura concorsuale quale modalità di copertura del posto, mediante inserimento della stessa nel piano di programmazione triennale del fabbisogno di personale di cui all'articolo 3, comma 3, lettera d). L'incarico conferito, previa procedura di selezione comparativa per titoli tra tutti coloro che, nell'Ente, abbiano i requisiti professionali stabiliti per l'incarico da assegnare, ha durata sino al termine della predetta procedura concorsuale;
- incarichi dirigenziali a soggetti esterni: l'articolo 20, comma 5, prevede la possibilità di conferire incarichi dirigenziali, con atto congruamente motivato, a personale esterno all'Ente, in possesso di particolare e comprovata qualificazione professionale e dei requisiti di cui agli articoli 21, comma 2, e 22, comma 4, entro il limite complessivo massimo del 15 per cento della dotazione organica dirigenziale.

Al 31 dicembre 2021, gli incarichi dirigenziali di natura fiduciaria, di supplenza e di reggenza conferiti a tempo determinato erano 30.

Si riportano i prospetti rappresentativi della consistenza numerica della suddivisione, in base alla sopra citata normativa, degli incarichi dirigenziali.

Figura 3 - Dirigenti di ruolo (QUD) dell'organico della Giunta regionale al 31/12/2021

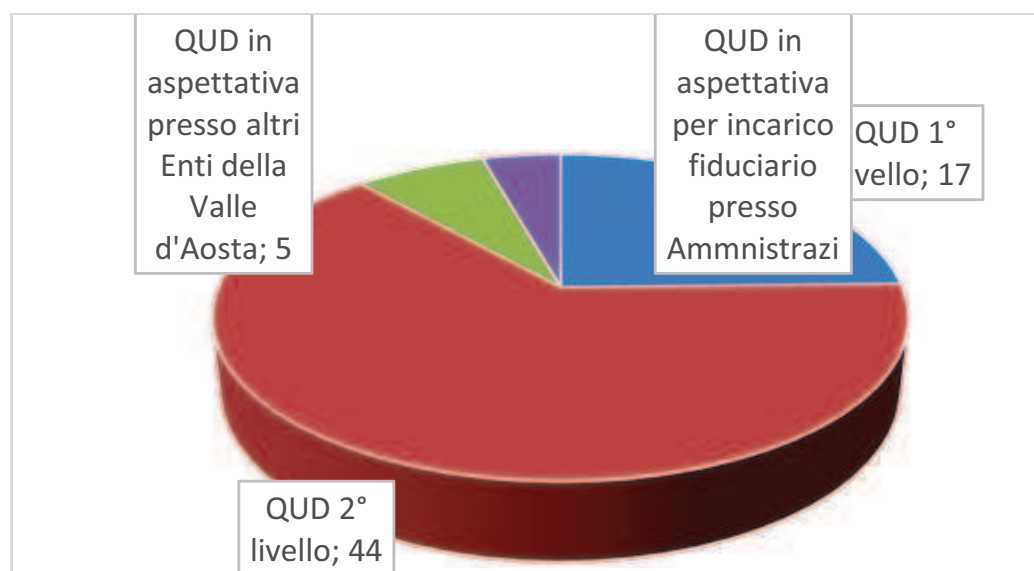
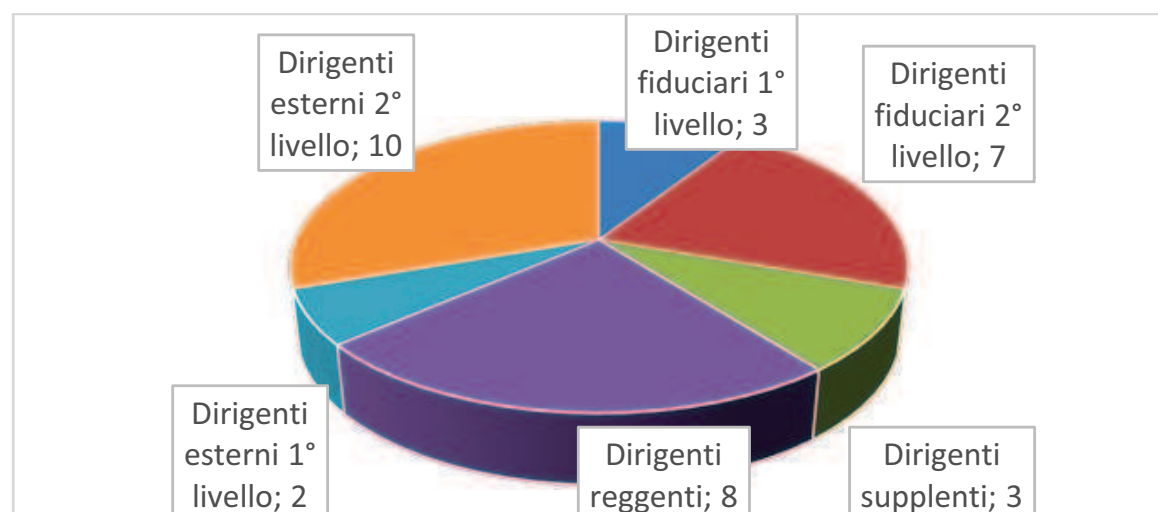


Figura 4 - Dirigenti di a tempo determinato dell'organico della Giunta regionale al 31/12/2021



Disposizioni in materia di telelavoro

Il Capo IIIbis della legge regionale 22/2010 disciplina il telelavoro.

In particolare, l'articolo 73ter della stessa legge definisce il telelavoro *“la prestazione di lavoro effettuata dal dipendente in un luogo ritenuto idoneo dal datore di lavoro, collocato al di fuori della sede di servizio, in cui la prestazione sia tecnicamente possibile utilizzando le tecnologie informatiche che consentono il collegamento del dipendente stesso con l'ente di appartenenza e sotto la direzione del dirigente responsabile”*.

L'articolo 73quinquies prevede che, nell'ambito della programmazione triennale del fabbisogno delle risorse umane, l'Amministrazione regionale individua i posti di lavoro telelavorabili e il numero massimo di progetti individuali attivabili.

Il Testo Unico delle categorie del 13 dicembre 2010, così come modificato dall'Accordo per il rinnovo contrattuale per il triennio economico e normativo 2016/2018, dall'articolo 094 all'articolo 104 disciplina le modalità di svolgimento del telelavoro.

Con deliberazione della Giunta regionale n. 1539 in data 22 novembre 2021 recante *“Approvazione del piano triennale del fabbisogno del personale dell'Amministrazione regionale per il periodo 2021/2023”*, è stato individuato il numero complessivo di 80 posti telelavorabili.

Con deliberazione della Giunta regionale n. 1707 in data 20 dicembre 2021 recante *“Revisione delle modalità di individuazione, presentazione ed esame dei progetti di telelavoro e proroga di n. 24 contratti individuali di telelavoro in scadenza al 31/12/2021”*, sono state approvate, conformemente alle condizioni contenute nella legge regionale 22/2010 e nel Testo Unico delle categorie, le modalità di presentazione ed esame dei progetti di telelavoro.

Il 30 aprile 2022, la Giunta regionale, su proposta della S.O. Amministrazione e formazione del personale e in applicazione delle proprie deliberazioni n. 1539/2021 e 1707/2021, ha approvato 51 progetti di telelavoro.

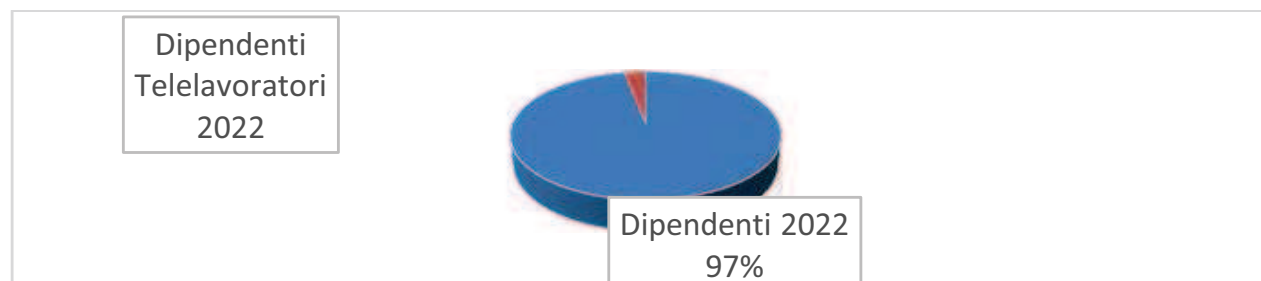
Oltre a questi, sono attualmente in essere altri 29 progetti che scadranno nel periodo compreso tra il 31 dicembre 2022 e l'anno 2024.

L'attuazione della disciplina del telelavoro sarà oggetto di apposito monitoraggio da parte del Dipartimento Personale e organizzazione, al fine di valutare l'opportunità di variare il numero dei posti telelavorabili, anche alla luce dell'evoluzione normativa in materia di telelavoro, lavoro agile ordinario e lavoro da remoto.

Figura 5 - Percentuale di telelavoratori al 31/12/2021



Figura 6 - Percentuale di telelavoratori dal 01/05/2022



Obiettivi occupazionali di cui alla legge 12 marzo 1999 n. 68

Ai sensi di quanto previsto dalla legge 12 marzo 1999, n. 68, che ha introdotto il c.d. “collocamento mirato”, in data 31 gennaio 2022 è stato trasmesso al Ministero del Lavoro il prospetto informativo, di cui all’articolo 9, comma 6, della stessa legge, rilevante il personale in servizio alla data del 31 dicembre 2021, al fine della verifica della posizione dell’Amministrazione regionale rispetto agli obblighi previsti dalla legge 68/1999. Dal prospetto risulta, riguardo rispettivamente agli articoli 1 e 18 della stessa legge, una deficienza di n. 24 disabili e n. 1 categorie protette.

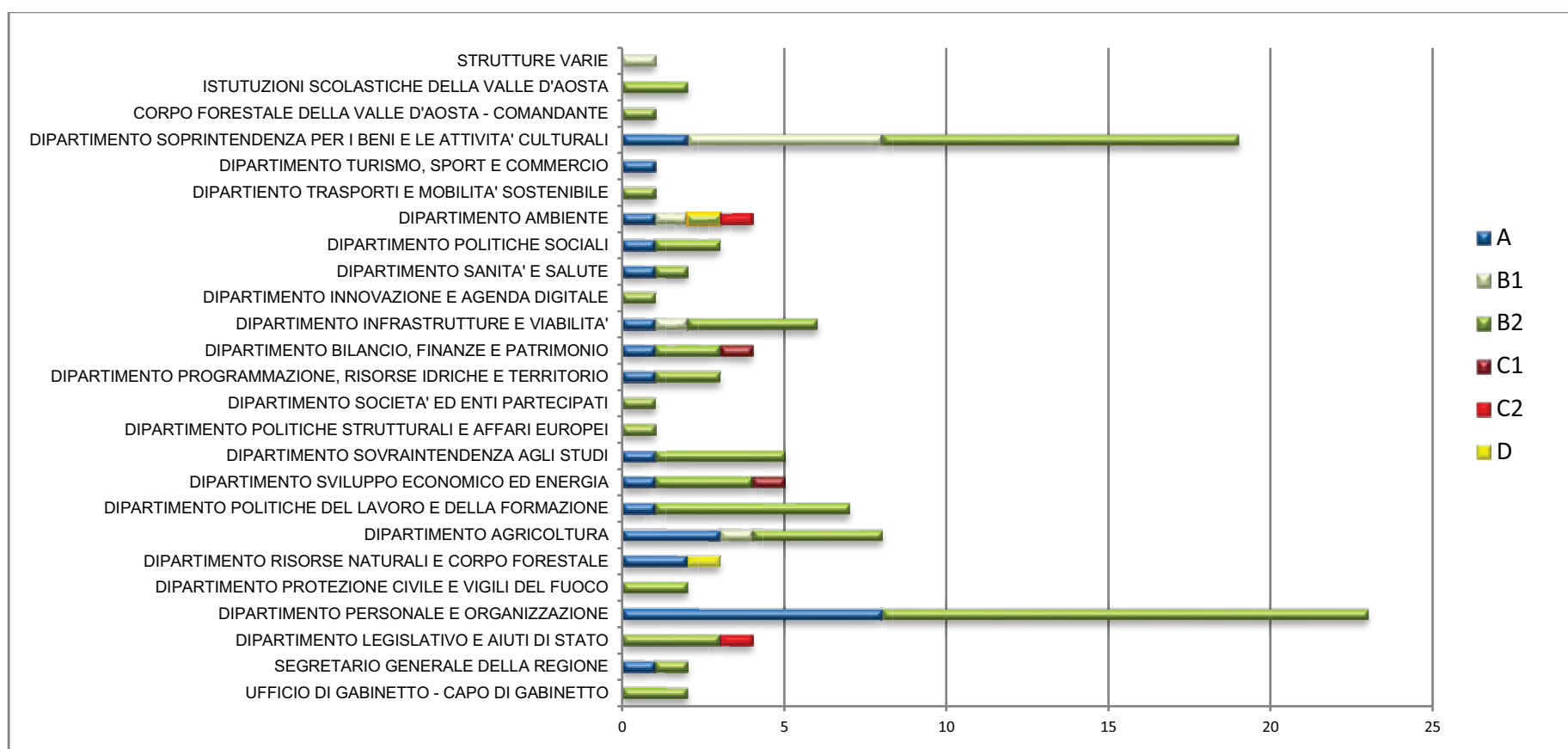
Lo scostamento dei posti di cui all’obbligo del collocamento mirato è stato determinato anche in ragione delle assunzioni a tempo determinato del personale ausiliario delle scuole rese necessarie per dare attuazione ai protocolli sanitari derivanti dall’emergenza pandemica COVID-19, che ha determinato un incremento provvisorio del numero complessivo dei dipendenti, base di calcolo per quantificare la percentuale dei lavoratori disabili/categorie protette da assumere.

A decorrere dal 2 novembre 2021 e fino al 31 dicembre 2021, sono state assunte a tempo indeterminato, ai sensi della legge 68/99, 9 unità di personale, di cui 8 disabili e 1 appartenente alle categorie protette.

Nei primi mesi del 2022, sono state effettuate ulteriori 4 assunzioni a tempo indeterminato di personale disabile ai sensi della succitata normativa.

Si evidenzia che, attualmente, le predette assunzioni riguardano in via esclusiva le categorie A e B.

Figura 7 - Dipendenti soggetti a Collocamento obbligatorio al 31/12/2021



Complessivamente, al mese di dicembre 2021, risultano 103 unità assegnate all’organico della Giunta regionale assunte tramite collocamento mirato di cui alla legge 68/1999.

SOTTO-SEZIONE 4.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Introduzione

Il lavoro agile, introdotto dall'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, è una specifica modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, fondata sul riconoscimento di una maggiore flessibilità e autonomia, in termini di spazi e di orari, concessa ai lavoratori, in cambio di una responsabilizzazione sui risultati. Tale istituto è caratterizzato da una disciplina autonoma, che lo distingue dal telelavoro, già regolamentato per il settore pubblico dal 1998 (in particolare, dalla legge 16 giugno 1998, n. 191, e successivamente dal d.P.R. 8 marzo 1999, n. 70).

Per l'Amministrazione regionale, tale modello organizzativo ha trovato finora attuazione solo in modalità emergenziale, in considerazione delle restrizioni rese necessarie per contrastare la diffusione della pandemia. Si forniscono, quindi, le indicazioni per la programmazione e l'attuazione del lavoro agile ordinario nel triennio 2022-2024, attraverso l'adozione del documento recante "Attuazione del lavoro agile ordinario nell'Amministrazione regionale" (cfr. *Appendice - Organizzazione e capitale umano* del PIAO, pagine 2-13), con l'obiettivo di permettere a un potenziale numero di dipendenti di prestare la propria attività lavorativa in modalità agile.

Riferimenti normativi

In Valle d'Aosta, il lavoro agile è stato introdotto a livello normativo dalla legge regionale 22 dicembre 2017, n. 23, che ha previsto l'inserimento del capo IIIter (Disposizioni in materia di lavoro agile) nella legge regionale 23 luglio 2022, n. 10, per l'individuazione delle finalità e dei principi generali del lavoro agile. In particolare, il legislatore regionale intende promuovere il lavoro agile con l'obiettivo di incrementare la competitività e la produttività, agevolando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti e realizzando nel medio e lungo termine economie di gestione. Tale strumento si affianca ad altri istituti di conciliazione già presenti, come la possibilità di trasformare il rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale e il telelavoro, introdotto nella legislazione regionale nel 2013. Tuttavia, il lavoro agile non ha soltanto finalità conciliative, ma si colloca all'interno di una visione strategica dell'amministrazione pubblica volta a rivedere i criteri e le modalità di erogazione e misurazione della prestazione lavorativa del singolo dipendente, instaurando rapporti fondati sulla fiducia e sul risultato.

L'articolo 73decies della l.r. 22/2010 prevede la redazione, entro il 31 gennaio di ciascun anno, del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano della performance, con l'individuazione dei profili per i quali non è, di norma, possibile prestare attività in modalità agile, delle modalità attuative e delle misure organizzative e tecnologiche a disposizione dei lavoratori.

Le disposizioni legislative sono state maggiormente declinate a livello di contrattazione collettiva regionale, con l'accordo del 7 novembre 2018, agli articoli da 11 a 17, al fine di adeguare la disciplina economica e normativa del rapporto di lavoro con le specifiche modalità di svolgimento del lavoro agile, garantendo al lavoratore un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti di quanti svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'Ente. Nello specifico, la modalità di lavoro agile è stata prevista per le attività e le procedure stabilite dall'Amministrazione, previa informazione alle organizzazioni sindacali e al Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, istituito a livello del comparto unico regionale (di seguito CUG), per i dipendenti a tempo indeterminato, compresi quelli con rapporto di lavoro a tempo parziale, il cui ruolo e le cui mansioni non risultino incompatibili con lo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro. L'adesione avviene su base volontaria, tramite la richiesta del dipendente, il consenso del dirigente e la sottoscrizione di un formale accordo (contratto individuale di adesione).

Il citato documento sull'attuazione del lavoro agile ordinario è stato predisposto sulla base delle *Linee di indirizzo e di governance per la predisposizione del piano organizzativo del lavoro agile, previsto dall'art. 73decies della l.r. 22/2010*, approvate con deliberazione della Giunta regionale n. 135 del 15 febbraio 2021, ed è stato oggetto di informativa ai sensi dell'articolo 011 del Testo unico delle categorie e, su espressa richiesta, di un confronto con le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative nel mese di giugno 2021. Il documento è stato, quindi, rivisto alla luce delle *Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 8 ottobre 2021* e, poi, trasmesso alle medesime organizzazioni e al CUG, con i quali sono intervenuti due ulteriori confronti nei mesi di aprile e maggio 2022.

Il documento definisce le modalità di attivazione del lavoro agile, prevedendo anche i criteri per la predisposizione della graduatoria nel caso in cui il numero delle domande superi la percentuale stabilita. È definito, altresì, il contenuto del contratto individuale di adesione, nonché la disciplina da seguire in materia di organizzazione della prestazione, avuto riguardo alle disposizioni sulla sicurezza nei luoghi di lavoro e alla protezione dei dati personali.

Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile

Nonostante il recepimento normativo e contrattuale, a livello regionale, della disciplina sul lavoro agile, l'Amministrazione non si è di fatto avvalsa di tale modalità di svolgimento dell'attività lavorativa fino all'emergenza sanitaria da Covid-19.

In particolare, a partire dal 2 marzo 2020, il Presidente della Regione e la Giunta regionale⁴ hanno fornito indicazioni sulle modalità flessibili per lo svolgimento della prestazione lavorativa, coerentemente con quanto disposto dall'articolo 263, comma 1, del d.l. 19 maggio 2020, n. 34, al fine di assicurare la continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti.

In sede di prima applicazione, nell'anno 2020, il lavoro agile emergenziale è stato svolto in modalità semplificata, senza accordo individuale formale e senza ulteriori incombenze amministrative in ordine alle comunicazioni istituzionali previste per il lavoro agile ordinario. Ciò ha permesso a circa il 57% dei dipendenti regionali in servizio di proseguire l'attività lavorativa dalla propria abitazione. Sempre in una situazione caratterizzata dall'emergenza da Covid-19, nel 2021 il 43% circa dei dipendenti in servizio ha lavorato in modalità agile.

Nell'anno 2020, il CUG ha proposto un questionario per valutare l'impatto della nuova modalità lavorativa sul personale regionale, inserito nell'ambito del progetto VeLA sul lavoro agile, dopo averlo adattato alla situazione di emergenza da Covid-19. Al questionario hanno risposto 1.281 dipendenti delle categorie (906 donne e 375 uomini) e 110 dirigenti (69 uomini e 41 donne). Tra questi, il 73% è rappresentato da personale abilitato allo svolgimento del lavoro agile, mentre l'11% non ne aveva mai fruito. Le domande specifiche sulla valutazione dell'esperienza di lavoro agile hanno considerato i seguenti elementi:

- chiarezza;
- livello di autonomia;
- programmazione/organizzazione;
- condivisione informazioni;
- orario;
- efficacia.

È stato, inoltre, richiesto il grado di soddisfazione personale in relazione al lavoro, alla conciliazione lavoro-vita privata, alle relazioni con colleghi e dirigenti e al clima lavorativo. Senza entrare nel merito delle singole risposte, pare interessante soffermarsi sulla valutazione generale in ordine al grado di soddisfazione dell'esperienza, indicativa della propensione dei dipendenti a

⁴ Si fa riferimento, in particolare, alle deliberazioni della Giunta regionale n. 238 del 27 marzo 2020, n. 466 del 5 giugno 2020, n. 702 del 31 luglio 2020, n. 1115 del 6 novembre 2020.

ripeterla. In particolare, per il 49% del personale interpellato si è trattato di un'esperienza in generale positiva, per il 24% discreta o sufficiente, mentre il 27% l'ha considerata più o meno negativa. All'espressa domanda se, conclusa l'esigenza emergenziale, il personale fosse intenzionato a svolgere ancora il proprio lavoro in modalità agile, il 50% degli intervistati ha risposto positivamente, il 4% negativamente, mentre il restante 46% si è espresso in termini di probabilità positiva o negativa.

L'emergenza sanitaria che ha determinato il ricorso al lavoro agile quale unica modalità per garantire l'erogazione dei servizi e l'espletamento dell'attività amministrativa, evitando la paralisi degli apparati regionali, l'ha reso di fatto attrattivo e appetibile e ha attribuito allo strumento una maggiore valenza organizzativa e conciliativa, anche sotto il profilo della razionalizzazione della prestazione lavorativa.

Per quanto riguarda il lavoro agile ordinario, nel periodo emergenziale l'Amministrazione si è adoperata per l'effettiva attivazione in modo strutturale, mediante l'approvazione delle *Linee di indirizzo per la predisposizione e la gestione del piano operativo del lavoro agile*, avvenuta con deliberazione della Giunta regionale n. 135 del 15 febbraio 2021.

E' stato, inoltre, costituito il *Tavolo permanente di coordinamento del cambiamento organizzativo*, composto dal Segretario generale della Regione, in qualità di presidente, dal Coordinatore del Dipartimento Personale e organizzazione, dal Coordinatore del Dipartimento Innovazione e agenda digitale (anche in qualità di responsabile della transizione digitale), dal Coordinatore del Dipartimento Bilancio, finanze e patrimonio, dal Presidente del Comitato unico di Garanzia, dal Presidente della Commissione indipendente di valutazione, nonché da altri dirigenti regionali di volta in volta individuati in relazione agli argomenti da trattare. Nello specifico, il Tavolo si è dedicato alla revisione della disciplina attuativa del lavoro agile applicato alla realtà dell'Amministrazione regionale e ha redatto una bozza di documento denominato *Atto attuativo del Lavoro agile nell'Amministrazione regionale*", sottoposto alle organizzazioni sindacali per il dovuto confronto il 28 giugno 2021.

Introduzione del lavoro agile ordinario nel triennio 2022-2024

In data 31 marzo 2022, è stato dichiarato cessato lo stato di emergenza da Covid-19 e, con esso, la possibilità di fruire del lavoro agile emergenziale.

L'Amministrazione regionale ha, dunque, stabilito di dare avvio al lavoro agile ordinario, regolato da accordi individuali. Precisamente, l'obiettivo dell'Ente è di consentire a 210 dipendenti regionali (pari al 15% circa dei dipendenti con profili professionali per i quali è possibile effettuarlo, percentuale corrispondente a quella attualmente prevista dall'articolo 73decies, comma 2, della l.r. 22/2010, concernente il Piano organizzativo del lavoro agile - POLA, ora confluito nel PIAO) di svolgere la propria prestazione lavorativa in modalità agile per l'anno 2022. Tale numero sarà ragionevolmente mantenuto anche negli anni 2023 e 2024, applicando, in conformità alle linee guida, un criterio di rotazione tra coloro che ne faranno richiesta, nel rispetto del principio di pari opportunità; se del caso, sarà rivisto tenuto conto degli esiti del monitoraggio da effettuarsi in sede di prima attuazione, da parte delle strutture competenti del Dipartimento Personale e organizzazione o di soggetti terzi, al fine di evidenziare le criticità e i punti di forza emersi in sede di prima sperimentazione.

L'adesione al lavoro agile ordinario avviene su base volontaria, a richiesta del dipendente, a condizione che il dirigente di struttura abbia individuato gli obiettivi da raggiungere sulla base delle attività realizzabili in modalità agile. Il contratto individuale di adesione può prevedere al massimo due giornate settimanali e dieci giornate mensili da svolgere in modalità agile.

I profili professionali e i settori di attività esclusi dallo svolgimento del lavoro agile sono individuati nel già citato documento per l'attuazione del lavoro agile nell'Amministrazione regionale.

Per quanto riguarda la dotazione tecnologica, l'assetto standard è fornito dalla struttura competente in materia di servizi tecnologici e informativi ed è distribuito nel rispetto dei tempi di evasione programmati da tale struttura. Se il progetto di lavoro agile venisse approvato in un momento in cui la dotazione tecnologica non fosse disponibile, il dipendente può proporre di avviare l'attività con la

propria dotazione individuale, da sostituirsi non appena possibile con quella standard dell'Amministrazione.

In sede di prima applicazione, le domande per il lavoro agile ordinario saranno raccolte entro il mese di luglio e l'accordo di adesione avrà durata dalla prima data utile in relazione ai tempi di conclusione del procedimento fino al mese di maggio 2023.

Finalità e risultati attesi

L'attuazione del lavoro agile ordinario rappresenta un punto di partenza del processo di revisione dei modelli organizzativi dell'Amministrazione regionale. Come sottolineato anche nelle *Linee di indirizzo e di governance per la predisposizione del piano organizzativo del lavoro agile, previsto dall'art. 73decies della l.r. 22/2010*, tale cambiamento comporta una collaborazione tra l'Amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità scelte per il raggiungimento degli obiettivi da perseguire.

I macro obiettivi a cui tende il cambiamento in corso sono, come già sottolineato, l'incremento della competitività e della produttività, agevolando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Tali obiettivi prevedono, nello specifico, un miglioramento della pianificazione e del monitoraggio delle attività, che non potrà prescindere da un adeguamento del sistema di valutazione della performance, attraverso l'individuazione di obiettivi individuali specifici da assegnare ai dipendenti e degli indicatori atti a valutare il raggiungimento degli stessi, determinanti in un'organizzazione di lavoro agile.

Inoltre, l'Amministrazione punterà all'estensione della digitalizzazione dei servizi e delle attività. A tal proposito si sottolinea nuovamente che, nel 2021, la Giunta regionale ha assegnato alla quasi totalità dei dirigenti regionali un obiettivo triennale, rientrante tra gli obiettivi di valore pubblico in precedenza descritti, finalizzato alla mappatura dei processi per la semplificazione degli stessi attraverso la loro digitalizzazione e reingegnerizzazione. Ciò porterà alla semplificazione dei processi, nonché alla riduzione dei tempi procedurali e degli oneri amministrativi a carico di imprese e cittadini, in ossequio ai principi di semplificazione, efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa. L'analisi sottesa alla realizzazione dell'obiettivo e il suo raggiungimento saranno fondamentali anche per l'individuazione delle attività che si possono svolgere in modalità agile.

Per accompagnare il processo di cambiamento organizzativo, un ruolo importante è svolto dai dirigenti regionali che tenderanno sempre più a impostare per obiettivi le attività richieste ai propri dipendenti, fondando le relazioni sulla fiducia reciproca, sulla leale collaborazione e sulla responsabilità di ciascuno per raggiungere i risultati attesi. I dirigenti e i dipendenti appartenenti alle categorie saranno supportati da percorsi formativi e informativi orientati, da un lato, a promuovere una cultura del lavoro per obiettivi e risultati e, dall'altro, a implementare le competenze digitali, informatiche e normative, in particolare quelle abilitanti al lavoro agile.

La struttura competente del Dipartimento Personale e organizzazione, anche con l'ausilio di soggetti terzi, effettuerà il monitoraggio sulla prima attuazione dell'organizzazione del lavoro in modalità agile ordinaria, evidenziando i risultati conseguiti in ogni settore dell'Amministrazione regionale, con indicatori chiari e verificabili, anche in relazione al benessere organizzativo dei dipendenti e dei dirigenti regionali e dell'impatto sui servizi e sulle attività rese ai cittadini e alla comunità, in rispondenza alla *mission* della Pubblica Amministrazione.

SOTTO-SEZIONE 4.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale costituisce uno strumento mediante il quale si dà piena attuazione al principio della programmazione; è stato introdotto, a livello nazionale, dal d.lgs. 75/2017, che ha apportato rilevanti modifiche al d.lgs. 165/2001, così come previsto dalla legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche. In particolare, l'articolo 4 del d.lgs. 75/2017 ha affidato il perseguimento dell'obiettivo di programmazione delle risorse umane allo strumento del Piano triennale dei fabbisogni di personale allo scopo di 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. Nel Piano triennale sono, pertanto, definite, sulla base della disciplina vigente, le risorse finanziarie necessarie per avviare le procedure di autorizzazione connesse con il reclutamento.

A livello regionale, l'articolo 40, comma 2, della legge regionale 23 luglio 2010, n. 22, prevede che l'Amministrazione regionale adotti un Piano di programmazione triennale aggiornato annualmente nel quale è definito il fabbisogno di personale e dei relativi posti della dotazione organica da ricoprire a tempo indeterminato, attraverso la coordinata attuazione dei processi di mobilità e di reclutamento.

Tra le indicazioni più significative introdotte dalle citate norme e, in particolare, dall'articolo 6 del d.lgs. 165/2001, rileva il superamento del tradizionale concetto di dotazione organica, che si sostanzia ora in un valore finanziario di spesa potenziale massima sostenibile, da modulare sulla base delle esigenze effettive, reali ed emergenti rilevate in sede di programmazione dei fabbisogni.

Il Piano triennale dei fabbisogni di risorse umane deve essere predisposto, tra l'altro, nel rispetto delle specifiche disposizioni legislative nazionali che mirano al contenimento e alla riduzione della spesa per il personale. L'osservanza delle predette disposizioni può intendersi assolta alla luce della stipulazione dell'accordo pattizio tra lo Stato e la Regione autonoma Valle d'Aosta, recepito dalla legge 30 settembre 2018, n. 145, che costituisce idonea modalità per definire gli strumenti mediante i quali la Regione medesima concorre al conseguimento degli obiettivi di perequazione e di solidarietà e all'esercizio dei diritti e doveri da essi derivanti, nonché al patto di stabilità interno e all'assolvimento degli obblighi posti dall'ordinamento comunitario.

In virtù della speciale autonomia legislativa e finanziaria, il legislatore regionale definisce, ogni anno, nella legge di stabilità regionale per il triennio di riferimento, i criteri e le modalità seguite dall'Amministrazione regionale per definire la propria capacità assunzionale, concretizzatasi in una disciplina specifica che autorizza le assunzioni di personale nel limite della spesa teorica calcolata su base annua con riferimento alle unità di personale, anche di qualifica dirigenziale, cessate dal servizio nell'anno e non sostituite e alle cessazioni programmate per l'anno successivo, al fine di determinare il proprio fabbisogno triennale di risorse umane, anche in relazione alla propria capacità di bilancio e assicurando, comunque, il mantenimento degli equilibri finanziari dettati dal d.lgs. 118/2011 e dalle norme fiscali comunitarie.

Sul piano pratico, la definizione del fabbisogno è legata principalmente alla determinazione della capacità assunzionale con riferimento alle somme monetarie quantificate e spendibili in base alla vigente norma della legge di stabilità regionale, ma cercando di collegare la pianificazione all'analisi delle esigenze qualitative e quantitative dei diversi settori dell'Amministrazione.

Nel Piano triennale del fabbisogno di personale (PTFP), la dotazione organica è espressa, quindi, in termini finanziari. Si ricostruisce, infatti, il corrispondente valore di spesa potenziale in oneri finanziari teorici di ciascun posto in essa previsto, oneri corrispondenti al trattamento economico fondamentale della qualifica, categoria o area di riferimento in relazione alle fasce o posizioni economiche.

L'assolvimento degli obblighi della programmazione del fabbisogno di personale è una condizione necessaria per poter dar corso a nuove assunzioni a qualsiasi titolo e di qualsivoglia tipologia

contrattuale, in quanto nessuna assunzione può essere effettuata se non nell'ambito ed entro i limiti della programmazione triennale del fabbisogno di personale (articolo 6, comma 6, d.lgs. 165/2001 e s.m.i.; articolo 40, comma 2, l.r. 22/2020).

Capacità assunzionale e stato attuale

Il concetto di dotazione organica, contenitore rigido da cui partire per definire l'organizzazione degli uffici pubblici, come già evidenziato in precedenza, è stato superato dalle norme contenute nel d.lgs. 165/2001, che danno centralità al Piano triennale dei fabbisogni di personale avente come obiettivo la rilevazione delle effettive esigenze dell'Amministrazione.

Il Piano triennale del fabbisogno di personale (PTFP) è strettamente correlato al valore finanziario di spesa potenziale massima disponibile della "dotazione organica", che ne costituisce presupposto e limite.

Le amministrazioni, con l'approvazione del PTFP, devono annualmente procedere alla rimodulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale, in base ai fabbisogni programmati. Il concetto di fabbisogno di personale implica una rigorosa attività di analisi sotto un duplice profilo:

- quantitativo, relativo alla consistenza numerica di unità necessarie per il raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione, nel rispetto dei vincoli finanziari. Si dovrebbe prescindere, pertanto, da una logica di sola sostituzione dei dipendenti cessati, valutando invece le effettive competenze professionali necessarie per rendere più efficiente e al passo con i tempi l'organizzazione del lavoro, anche in un'ottica di reingegnerizzazione e revisione dell'assetto organizzativo;
- qualitativo, relativo alle tipologie di competenze professionali necessarie per la realizzazione degli obiettivi, anche tenendo conto delle professionalità emergenti in ragione dell'evoluzione dell'organizzazione del lavoro e delle sfide imposte alla Pubblica Amministrazione dall'attuale contesto socio-economico.

In particolare, il decreto 8 maggio 2018 del Ministro per la semplificazione e la Pubblica amministrazione, già citato, dà indicazione alle Amministrazioni di definire una tabella dei fabbisogni articolata sulla base di:

- a) quali processi, funzioni o attività necessitano di personale (es: risorse umane, sistemi informativi, processi *core* dell'Amministrazione, sedi territoriali);
- b) quali professioni servono, ricorrendo a una tassonomia standard semplificata.

Definizione delle risorse finanziarie

Il PTFP, avente natura programmatica, determina il fabbisogno di personale con riferimento a un arco temporale di tre anni. Tale atto si può considerare vincolante ai fini della determinazione della capacità assunzionale solo ed esclusivamente per il primo anno, in quanto la legge di stabilità regionale stabilisce annualmente i criteri sulla base dei quali è quantificabile la capacità assunzionale in termini finanziari. Questo comporta la limitazione della funzione autorizzatoria del documento programmatico al primo anno di riferimento e, conseguentemente, una scarsa attendibilità delle previsioni riferite ai due anni successivi al primo che, pertanto, vanno necessariamente sempre riviste, in un'ottica di aggiornamento delle necessità assunzionali.

La legge regionale 35/2021 (Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della Regione Autonoma Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste (Legge di stabilità per il triennio 2022/2024). Modificazioni di leggi regionali), in particolare, dispone all'articolo 5, comma 1, che *"per l'anno 2022, l'Amministrazione regionale è autorizzata ad effettuare assunzioni a tempo indeterminato nel limite della spesa teorica calcolata su base annua con riferimento alle unità di personale, anche di qualifica dirigenziale, cessate da servizio nel 2021 e non sostituite e alle cessazioni programmate per l'anno 2022, fermo restando che le nuove assunzioni possono essere effettuate soltanto a seguito delle cessazioni, a qualsiasi titolo, che determinano la relativa sostituzione"*.

La norma stabilisce, pertanto, il principio per cui la capacità assunzionale per l'anno 2022 è data dal risparmio che si ottiene dalle cessazioni dei dipendenti dell'anno 2021 non sostituite e dai dipendenti già cessati o che cesseranno nell'anno 2022.

Ai fini della determinazione del limite di spesa per l'anno 2022, per quanto concerne il personale delle categorie, il Dipartimento Personale e organizzazione ha effettuato i seguenti passaggi:

- a) estrazione, da un file in uso dall'Ufficio previdenza e contabilità della s.o. Gestione del personale e concorsi, del personale cessato a fine 2021, non ricompreso nell'ultimo aggiornamento del Piano triennale del fabbisogno di personale (PTFP) per l'anno 2021 (di cui alla deliberazione della Giunta regionale n. 1539/2021) e conseguente determinazione della spesa secondo il criterio del costo standard annuo (c.d. lordo azienda);
- b) estrazione, da un file in uso dall'Ufficio previdenza e contabilità della s.o. Gestione del personale e concorsi, dell'elenco nominativo del personale cessato o che cesserà a vario titolo nel corso dell'anno 2022, determinandone l'economia di spesa secondo il criterio del costo standard annuo (c.d. lordo azienda).

E' stato escluso dal computo per la determinazione della capacità assunzionale:

- il personale appartenente all'organico del Consiglio regionale;
- il personale appartenente al Corpo forestale della Valle d'Aosta in quanto, ai sensi dell'articolo 5, comma 2, della l.r. 35/2021, resta escluso dall'ambito di applicazione dei limiti assunzionali, limitatamente ai profili di agente forestale, sovrintendente forestale, ispettore forestale, funzionario forestale e armiere;
- il personale professionista del Corpo valdostano dei Vigili del fuoco;
- il personale appartenente all'organico delle istituzioni scolastiche ed educative dipendenti dall'Amministrazione regionale;
- il personale che potrebbe cessare nell'anno 2022 con la cosiddetta "quota 100" o "quota 102", ma le cui domande non risultano, al momento dell'elaborazione dei dati, formalmente accolte dall'INPS;
- il personale cessato in quanto dimissionario ma che mantiene, ai sensi dell'articolo 29, comma 8, del T.U. delle disposizioni contrattuali economiche e normative delle categorie del comparto unico della Valle d'Aosta, sottoscritto in data 13 dicembre 2010, il diritto alla conservazione del posto per il periodo normativamente previsto, tenuto conto della posizione di appartenenza dei singoli dipendenti.
- ai sensi dell'articolo 5, comma 3, della l.r. 35/2021, il personale, di cui all'articolo 6, commi 1 e 2, nel rispetto dei limiti di spesa stabiliti dall'articolo 7, comma 3, della medesima legge, da reclutare a tempo indeterminato da parte dell'Amministrazione regionale, rispettivamente, per:
 - l'attuazione delle iniziative previste nell'ambito dei Programmi cofinanziati dai Fondi dell'Unione europea attuati in regime di gestione concorrente, per le quali l'Amministrazione regionale individua gli interventi da realizzarsi per rafforzare la capacità di gestione amministrativa attraverso l'elaborazione di un apposito Piano di rafforzamento, anche quale parte integrante del presente PIAO;
 - la realizzazione degli interventi di rafforzamento della capacità di gestione amministrativa limitatamente all'anno 2022, per i quali l'Amministrazione regionale procede, prioritariamente rispetto ai restanti fabbisogni, al reclutamento di personale a tempo determinato e indeterminato da assegnare all'espletamento delle funzioni di coordinamento, programmazione, attuazione, gestione e rendicontazione, controllo e valutazione degli interventi nell'Ambito dei Programmi cofinanziati dai Fondi dell'Unione europea, nei limiti delle disponibilità finanziarie e secondo il fabbisogno, in termini di unità numeriche e di profili professionali necessari, determinato dalla Giunta regionale.

Ai fini del calcolo della capacità assunzionale, non ha potuto essere conteggiato il personale che, per superamento di un concorso, ha modificato la propria categoria/profilo di appartenenza, liberando il posto precedentemente ricoperto. La capacità finanziaria derivante da tali cessazioni sarà considerata solo al termine del periodo di conservazione del posto, così come previsto dalla

disciplina vigente. Pertanto, la PTFP sarà oggetto di integrazione, successivamente al mese di settembre 2022, sulla base della nuova capacità assunzionale determinata conseguentemente alla cessazione definitiva dei dipendenti conservatori di cui al periodo precedente.

Si evidenzia, inoltre, che:

- a) sarà definito il numero di posti, relativi al PTFP dell'annualità 2021, rimasti da coprire e ne sarà determinato il costo, che costituirà l'economia derivante dal personale "cessato nel 2021 e non sostituito". Tale economia si somma a quella derivante dalle cessazioni dell'anno in corso per la definizione della capacità assunzionale dell'Ente, relativamente al 2022;
- b) le informazioni così ottenute saranno elaborate identificando il limite di spesa per le assunzioni nel 2022.

Rilevazione dei fabbisogni di personale e distribuzione della capacità assunzionale

Ai fini della rilevazione dei fabbisogni del personale delle categorie, sono stati convocati i Coordinatori ai quali, dopo avere esposto le norme che sottendono alla redazione del Piano, è stato chiesto quali fossero le necessità assunzionali dei Dipartimenti e delle strutture sott'ordinate.

Il decreto 8 maggio 2018 del Ministro per la semplificazione e la Pubblica amministrazione mette in evidenza, infatti, il ruolo determinante e propulsivo che deve essere svolto dalla dirigenza apicale nella gestione manageriale delle risorse e, soprattutto, nella capacità di centrare il reale fabbisogno professionale, sul piano quantitativo e qualitativo. La dirigenza tutta, e quella apicale in particolare, deve perseguire l'obiettivo di realizzare un'amministrazione moderna che, in ragione del limitato ricambio generazionale, sia capace di pianificare il reclutamento non secondo criteri meramente sostitutivi, di vacanze da coprire, ma in coerenza con le necessità reali, attuali e all'occorrenza future.

Nelle more dell'approvazione del PIAO, l'Amministrazione regionale ha provveduto ad adottare atti obbligatori per legge, finalizzati all'integrazione del piano del fabbisogno della Giunta regionale per l'annualità 2021 nonché all'adozione dei piani triennali del fabbisogno del personale per gli anni 2022-2024 di alcuni dei propri organici. Precisamente, sono state adottate:

- la deliberazione della Giunta regionale n. 88 del 31 gennaio 2022, per l'istituzione dell'ufficio di supporto tecnico al Collegio dei revisori dei Conti, ai sensi dell'articolo 8 della l.r. 14/2021, ad integrazione del Piano triennale dei fabbisogni di personale per il triennio 2021-2023, approvato con dGR 1539/2021;
- con deliberazione della Giunta regionale n. 121 del 7 febbraio 2022, l'istituzione dell'ufficio regionale del Registro unico nazionale del terzo settore ai sensi dell'articolo 45 del d.lgs. 117/2017, ad integrazione del Piano triennale dei fabbisogni di personale approvato con dGR 1539/2021;
- con deliberazione della Giunta regionale n. 375 del 4 aprile 2022, il Piano triennale del fabbisogno del personale dell'organico delle Istituzioni scolastiche ed educative dipendenti dalla Regione per il periodo 2022-2024;
- con deliberazione della Giunta regionale n. 446 del 19 aprile 2022, la definizione dell'organico del Corpo forestale della Valle d'Aosta e il Piano triennale 2022-2024 del fabbisogno del personale limitatamente ai profili previsti dall'articolo 5, comma 2, della l.r. 35/2021;
- con deliberazione della Giunta regionale n. 534 del 9 maggio 2022, la definizione dell'organico del personale professionista del Corpo valdostano dei Vigili del Fuoco e il Piano triennale 2022-2024 del fabbisogno del personale del medesimo organico.

La Giunta regionale, rilevata l'importante carenza di personale dirigenziale a tempo indeterminato, aveva individuato con propria deliberazione n. 140 del 19 febbraio 2021 i posti da ricoprire tramite procedura concorsuale. Tale previsione del fabbisogno è stata integrata nell'anno 2022 dalla deliberazione della Giunta regionale n. 152 del 14 febbraio 2022, relativamente al fabbisogno per l'anno 2021.

Con deliberazione della Giunta regionale n. 344 in data 28 marzo 2022, è stato approvato il Piano delle procedure concorsuali per la copertura dei posti dell'Amministrazione regionale per il triennio 2022-2024 che prevede, tra l'altro, l'indizione in via prioritaria di quattro concorsi per il

reclutamento di personale dirigenziale. L'espletamento di tali procedure permetterà all'Amministrazione di soddisfare il proprio fabbisogno facendo venire meno la necessità di conferire incarichi di reggenza.

Per quanto concerne l'organico della Giunta regionale, il Piano triennale del fabbisogno del personale per gli anni 2022-2024 è approvato con il presente PIAO e ne costituisce un allegato. Ai fini della ripartizione del fabbisogno, a seguito delle numerose richieste dei Coordinatori, eccedenti di gran lunga le somme finanziarie a disposizione risultanti dalla capacità assunzionale determinata come sopra illustrato, e per dare avvio al processo di ristrutturazione organizzativa, si è tenuto conto, quali elementi fondamentali, delle risorse finanziarie disponibili e dei criteri generali e specifici individuati per la scelta dei posti, comunicati alla Giunta regionale in data 12 aprile 2022, di seguito riportati:

- considerare i dipendenti che ancora devono essere assegnati sulla base dei piani dei fabbisogni già approvati negli anni precedenti, previsti dalla dGR 1539/2021;
- indicare prioritariamente i posti per i quali sono previsti dei concorsi o delle procedure selettive nell'anno 2022 dal piano di programmazione dei concorsi approvato con dGR 344/2022, in modo da poter soddisfare al più presto il fabbisogno, e per i quali, quindi, è immaginabile possedere una graduatoria di prossima utilizzazione;
- potenziare i Dipartimenti e le Strutture che garantiscono servizi essenziali e gli uffici di staff;
- inserire nel piano di posti afferenti categorie/posizioni per cui l'Amministrazione regionale è tutt'ora in possesso di graduatorie che possono essere immediatamente utilizzate;
- soddisfare in maniera il più possibile uniforme le richieste dei diversi Dipartimenti, fatti salvi i criteri precedentemente individuati.

L'*Appendice - Organizzazione e capitale umano* del PIAO, pagine 14-19, definisce il fabbisogno dell'organico della Giunta regionale per il triennio 2022-2024. Per quanto concerne l'anno 2022, il personale è assegnato, sulla base delle risorse finanziarie disponibili, alle strutture di primo livello. Con atto successivo, tali risorse umane saranno assegnate alle singole Strutture organizzative.

È intenzione di questa Amministrazione avvalersi di soggetti esterni esperti in materia di organizzazione strutturale di enti e aziende per migliorare l'efficienza dell'attività amministrativa e operativa, attraverso la mappatura e la reingegnerizzazione dei processi produttivi, l'individuazione specifica dei carichi di lavoro, la corretta ripartizione delle responsabilità, delle competenze e delle risorse, anche attraverso un'ottimale impiego delle risorse umane disponibili, ricorrendo, all'uopo, a processi di conversione e di riqualificazione.

SOTTO-SEZIONE 4.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE

La formazione rappresenta lo strumento strategico che consente al personale regionale di affrontare i cambiamenti che interessano lo scenario economico, sociale, ambientale e culturale nel quale è chiamata a operare la Pubblica Amministrazione. Lo sviluppo professionale dei dipendenti si attua attraverso l'offerta di processi di apprendimento finalizzati all'acquisizione delle conoscenze e delle competenze necessarie a migliorare i livelli di efficienza ed efficacia nel perseguire gli obiettivi fissati nel ciclo della performance. In più, la formazione costituisce un diritto-dovere per tutto il personale, indipendentemente dalla categoria di appartenenza, e contribuisce allo sviluppo della cultura di genere e al rispetto delle pari opportunità.

Per ciò che concerne la definizione delle strategie di formazione del personale regionale inserite nel presente PIAO, si evidenzia che esse tengono conto sia di quanto previsto dal Documento di economia e finanza regionale per il triennio 2022-2024, riguardo al tema dell'*Amministrazione e governo della Regione*, sia di quanto emerso dalla ricognizione dei fabbisogni formativi, svolta presso tutti i Dipartimenti e le istituzioni scolastiche ed educative dipendenti dalla Regione.

Sulla base di tali indicazioni, emerge quale finalità della formazione la valorizzazione delle competenze e delle professionalità possedute dal personale regionale, con l'obiettivo di migliorare la qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dall'Amministrazione regionale in risposta ai bisogni e alle esigenze della collettività.

Le azioni formative, che intendono dare risposta alle priorità strategiche individuate, saranno definite in dettaglio nel Piano della formazione del personale regionale per il triennio 2022-2024, che sarà adottato con provvedimento separato. Gli elementi caratterizzanti il nuovo Piano si sostanziano nelle esigenze di proporre iniziative formative in ambito manageriale e tecnico-specialistico, orientate ad accrescere la "cultura organizzativa" propria del sistema pubblico regionale, e nell'assicurare l'aggiornamento continuo del personale e della dirigenza.

In questa sede sono richiamate sinteticamente le competenze tecniche e le competenze trasversali di cui si cercherà di garantire la riqualificazione e il potenziamento, in modo da accrescere il grado di corrispondenza di ciascun dipendente con il profilo e il ruolo ricoperto. Il miglioramento del modello organizzativo regionale sarà assicurato attraverso attività di riqualificazione, che prevedono azioni orientate ad acquisire nuove conoscenze e/o competenze, e attraverso attività di potenziamento, che prevedono azioni volte ad aggiornare le conoscenze e/o le competenze già possedute dal personale regionale.

Nell'ambito delle competenze tecniche, che riguardano le conoscenze e le competenze richieste ai dipendenti per lo svolgimento del lavoro previsto dalla categoria, dal livello e dal profilo di inquadramento, sono emerse le seguenti richieste di azioni formative:

COMPETENZE TECNICHE			
AREA TEMATICA	CONTENUTI (di massima)	PROFILO PROFESSIONALE da RIQUALIFICARE	PROFILO PROFESSIONALE da POTENZIARE
Appalti e contratti pubblici	Aggiornamento della normativa del Codice dei contratti pubblici - Appalti di servizi e forniture sotto soglia - il mercato elettronico - Compiti e responsabilità del RUP e del DEC	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D e C	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D e C
Bilancio, contabilità e tributi	Il bilancio armonizzato e contabilità degli enti locali - La fatturazione elettronica e gli applicativi gestionali - I Fondi UE nel bilancio regionale e gli aiuti di Stato - Argomenti specifici in materia di contabilità e tributi	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D, C e B	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D, C e B

Informatica e competenze digitali	Pacchetto Office base e avanzato - Argomenti specifici in temi di competenze digitali	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D, C e B	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D, C e B
Lingue	Lingua inglese e lingua francese	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D e C	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D e C
Applicativi	Conoscenze e utilizzo degli applicativi e programmi specifici in uso alle strutture organizzative e alle Istituzioni scolastiche	Personale appartenente alle categorie D, C e B	Personale appartenente alle categorie D, C e B
Gestione documentale	Il Codice dell'amministrazione digitale e la gestione documentale – La gestione del sistema del protocollo	Personale appartenente alle categorie D, C e B	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D, C e B
Procedimento amministrativo e redazione atti	Il procedimento amministrativo - La redazione degli atti amministrativi e dei testi di legge – I ricorsi del procedimento amministrativo	Personale appartenente alle categorie D, C e B	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D, C e B
Privacy, trasparenza e accesso agli atti	Accesso agli atti e la riservatezza dei dati personali - Privacy e amministrazione trasparente	Personale appartenente alle categorie D, C e B	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D, C e B
Fondi europei	Normativa comunitaria e programmazione europea - Tecniche e strumenti per la predisposizione dei progetti - Sistemi di gestione e controllo - Tecniche di valutazione e strumenti di monitoraggio	Personale appartenente alle categorie D e C	Personale appartenente alle categorie D e C
PNRR	Conoscenza e operatività per l'attuazione del PNRR - Struttura di governance e task force PNRR - Il management per il PNRR - Transizione amministrativa e transizione digitale	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D, C e B	Personale appartenente alle categorie D
Organizzazione del personale	Contratto collettivo regionale di lavoro per il personale regionale - D.lgs. 39/2013: disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni	Personale appartenente alle categorie D e C	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D e C
Altro	Argomenti e ambiti di formazione specifica richiesta dal dirigente competente e rivolta ad un limitato numero di dipendenti appartenenti alle strutture organizzative o alle Istituzioni scolastiche	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D e C	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D e C

Nell'ambito delle competenze trasversali⁵ sono, invece, emerse le seguenti richieste di formazione:

COMPETENZE TRASVERSALI			
AREA TEMATICA	CONTENUTI (di massima)	PROFILO PROFESSIONALE da RIQUALIFICARE	PROFILO PROFESSIONALE da POTENZIARE
Organizzazione del lavoro	Organizzare la propria attività lavorativa in autonomia - rispettare le scadenze - Adattamento alle diverse situazioni sul posto di lavoro	Personale appartenente alle categorie D, C e B	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D, C e B
Team working	Saper lavorare in gruppo - Conduzione dei gruppi: tecniche, strategie e strumenti digitali	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D, C, B e A	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D, C, B e A

⁵ Capacità di saper lavorare in gruppo; attitudine ad organizzare il lavoro e a rispettare le scadenze; comunicazione efficace; abilità di trovare soluzioni adeguate a prescindere dall'imprevisto lavorativo; creatività; gestione dei conflitti sul posto di lavoro; capacità di prendere decisioni e assumere l'iniziativa; adattamento alle diverse situazioni sul posto di lavoro; reattività ai feedback e attitudine di adeguare la propria operatività ad essi.

Comunicazione	La comunicazione efficace - Stili di comunicazione – Parlare in pubblico – Condurre riunioni efficaci	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D, C e B	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D, C e B
Gestione dei conflitti	Gestione dei conflitti sul posto di lavoro	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D, C e B	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D, C e B
Problem solving	La risoluzione dei problemi in ambito lavorativo	Personale appartenente alle categorie D, C e B	Dirigenti e personale appartenente alle categorie D, C e B

In aggiunta a tutto ciò e in considerazione dei progetti regionali a valere sul PNRR e sul correlato PNC, è prevedibile che saranno proposte dai competenti uffici ulteriori iniziative formative altamente specialistiche, in modo da rafforzare le competenze dei singoli dipendenti, in linea con gli standard europei e internazionali, e da potenziare strutturalmente la capacità dell'Amministrazione di creare "Valore pubblico".

Oltre ai percorsi formativi che saranno pianificati nelle aree tematiche appena indicate, l'Amministrazione continuerà a garantire la formazione individuale. Essa si caratterizza per l'elevata specificità dell'esigenza formativa del singolo dipendente e rientra nel suo percorso di sviluppo e di crescita professionale, orientato a perseguire il miglioramento della performance individuale e organizzativa. Tale formazione sarà autorizzata di volta in volta, sulla base delle richieste presentate dai dirigenti competenti e compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili.

Per realizzare le attività di formazione e di aggiornamento professionale del Piano triennale 2022-2024 sarà possibile attivare anche il personale interno, sempre nell'ottica di valorizzare le professionalità presenti nell'Amministrazione regionale. Generalmente, i formatori interni sono persone qualificate che mettono a disposizione dell'Amministrazione e dei colleghi le proprie conoscenze e competenze nei diversi ambiti formativi. Essi possono garantire una migliore contestualizzazione dell'azione formativa, dal momento che riescono a personalizzare i contenuti del corso e ad adattarli alla specifica realtà lavorativa dei partecipanti. Inoltre, sulla base di specifiche esigenze, la formazione potrà essere affidata a docenti esterni, esperti nelle differenti materie, e ad enti di formazione di comprovata esperienza.

L'Amministrazione regionale continuerà a promuovere la qualificazione del proprio personale attraverso le misure per il diritto allo studio e per la conciliazione, previste dalla contrattazione collettiva di comparto. In più, per quanto di competenza, l'Amministrazione intende dare corso al Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della Pubblica amministrazione, "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese", in particolare per quanto riguarda l'ambito di intervento denominato "PA 110 e lode". In tale contesto, i dipendenti regionali potranno scegliere di iscriversi a condizioni agevolate a corsi di laurea, corsi di specializzazione e master, usufruendo, tra le altre, della convenzione che l'Università della Valle d'Aosta sta definendo con il Ministero per la pubblica amministrazione.

Specifiche sezioni del Piano della formazione del personale regionale per il triennio 2022-2024 saranno, infine, dedicate alla formazione obbligatoria, ai sensi della normativa vigente e in collaborazione con gli uffici competenti, con particolare riferimento a:

- Anticorruzione e trasparenza;
- Codice di comportamento;
- GDPR- Regolamento generale sulla protezione dei dati;
- CAD - Codice dell'Amministrazione Digitale;
- Sicurezza sul lavoro.

A partire dal 2022, si ipotizza l'organizzazione di un corso per i neoassunti, costituito da una serie di «moduli» formativi on line che mirano a fornire i principali riferimenti di base e la conoscenza del contesto organizzativo per chi entra a lavorare in un ente complesso come l'Amministrazione regionale. I moduli riguarderanno:

1. L'Amministrazione regionale: il modello organizzativo e i suoi processi;
2. I contenuti degli atti di programmazione (strategie ed obiettivi) e di gestione amministrativa, tecnica e finanziaria (risultati);
3. La redazione degli atti amministrativi: la tecnica redazionale adottata dalla Regione Autonoma Valle d'Aosta;
4. Disposizioni contrattuali e disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle categorie dell'Amministrazione regionale;
5. Valutazione e sistemi incentivanti per il personale.

Le azioni formative contenute nel Piano di formazione del personale regionale per il triennio 2022 - 2024 saranno realizzate compatibilmente con le risorse del triennio rappresentate nella seguente tabella:

QUADRO RISORSE FINANZIARIE TRIENNIO 2022-2024		
2022	2023	2024
121.994 euro	200.000 euro	200.000 euro

SEZIONE 5. MONITORAGGIO

L'ultima parte del Piano è dedicata all'attività di monitoraggio finalizzata a:

- verificare se le politiche strategiche sono state attuate efficacemente;
- misurare la capacità dell'Ente di conseguire i risultati attesi nei diversi ambiti di programmazione;
- raccogliere elementi utili per gli aggiornamenti da apportare annualmente al Piano.

Si specificano, con riferimento alle diverse sezioni del documento, strumenti, modalità, responsabilità e tempistiche dell'attività di monitoraggio.

Per le **sezioni 1 e 2**, dedicate al valore pubblico e alla performance, l'attività di monitoraggio sarà svolta con le consuete modalità utilizzate per misurare i livelli di performance organizzativa conseguiti dall'Ente attraverso la realizzazione delle attività per il conseguimento degli obiettivi dirigenziali assegnati annualmente alle strutture organizzative dalla Giunta regionale.

Oggetto del monitoraggio saranno, quindi, gli obiettivi dirigenziali e, in aggiunta, gli indicatori prescelti per la misurazione degli obiettivi di valore pubblico generato dall'Amministrazione regionale.

Il documento di monitoraggio è denominato “*Relazione annuale sulla performance della Giunta regionale della Valle d'Aosta*” ed è redatto dal Segretario generale della Regione con il contributo informativo dei dirigenti di primo livello. La misurazione degli indicatori di valore pubblico sarà effettuata direttamente dal Capo dell'Osservatorio economico e sociale, sempre con il contributo informativo dei predetti dirigenti.

La Relazione è approvata dalla Giunta regionale entro il 30 giugno di ogni anno, con riferimento ai livelli di performance conseguiti nell'annualità pregressa, previa acquisizione della convalida da parte della Commissione indipendente di valutazione della performance.

In merito alla parte dedicata al valore pubblico, il monitoraggio sarà garantito facendo in primo luogo riferimento agli indicatori prodotti in ambito Sistan, in particolare quelli afferenti il BES e quelli connessi all'agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile, a cui si aggiungono quelli contenuti nel Sistar-VdA, nello specifico per tutte quelle attività strategiche per cui la misurazione dei risultati avviene attraverso fonti informative peculiari dell'Amministrazione regionale.

Per la **sezione 3**, dedicata ai rischi corruttivi e alla trasparenza, l'attività di monitoraggio è svolta, innanzitutto, dai Coordinatori, che assumono la diretta responsabilità applicativa delle misure di prevenzione all'interno del rispettivo Dipartimento. I dirigenti di primo livello sono, infatti, titolari di una posizione di garanzia circa l'osservanza e l'attuazione della normativa in materia di lotta alla corruzione e di promozione della trasparenza, valevole sia verso l'esterno (qualora siano commessi fatti lesivi dell'interesse di terzi), sia verso l'Ente (qualora gli adempimenti stabiliti nel Piano non siano completamente e puntualmente osservati).

Il sistema di monitoraggio assegna, nello specifico, ai Coordinatori il compito di sorvegliare l'attuazione delle misure all'interno del proprio Dipartimento e di riferire al Responsabile gli esiti di tale sorveglianza:

- senza ritardo, qualora emergano situazioni di criticità e/o di inadeguatezza degli interventi come preventivamente pianificati;
- in tempo utile per redigere, a cura dello stesso Responsabile, la *Relazione annuale sui risultati dell'attività per contrastare la corruzione e l'illegalità all'interno dell'Ente*, da presentare entro il 15 dicembre di ogni anno.

L'arco temporale di riferimento di ciascuna Relazione è il periodo compreso tra il 1° settembre dell'anno precedente e il 31 agosto dell'anno corrente. La Relazione è il principale documento in cui confluiscono gli esiti dell'attività di monitoraggio, anche al fine di proporre eventuali modifiche delle misure qualora esse si siano rivelate insufficienti/inadeguate, siano state accertate significative violazioni delle stesse o siano sopravvenuti mutamenti sostanziali nell'organizzazione e/o nell'attività dell'Amministrazione.

Per agevolare i Coordinatori nella predisposizione dei contributi informativi, è predisposto un modello per la raccolta dei dati e una breve guida alla compilazione dello stesso. Con riferimento a ciascun intervento, ogni Coordinatore deve illustrare l'attività espletata, misurare i risultati conseguiti (attraverso gli indicatori e i target predefiniti e con eventuale formulazione di un giudizio qualitativo) e riferire le (eventuali) criticità affrontate e le conseguenti proposte di miglioramento.

Per la **sezione 4**, dedicata all'organizzazione e al capitale umano, l'attività di monitoraggio è svolta dalla Commissione indipendente di valutazione della performance, secondo modalità che saranno definite dallo stesso organismo coerentemente alle altre competenze di monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance.