

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ  
E ORGANIZZAZIONE  
(PIAO)  
2023 – 2025**

**Adottato con determina n. 80 del 30 marzo 2023**

## Sommario

<b>PREMESSE</b> .....	2
PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) – NORMATIVA.....	2
IL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ (PIAO) E ORGANIZZAZIONE SCUOLA UMBRA DI AMMINISTRAZIONE PUBBLICA.....	4
CONTESTO DI RIFERIMENTO.....	13
<b>SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL’AMMINISTRAZIONE</b> .....	15
1.1 Presentazione Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica.....	15
1.2 Organizzazione.....	19
1.3 Certificazioni.....	19
1.4. Corsi erogati.....	19
1.5 Dati economici.....	20
<b>SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE</b> .....	21
2.1 Valore Pubblico.....	21
2.2 Performance.....	26
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza.....	33
<b>SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</b> .....	44
<b>3.1 Struttura organizzativa</b> .....	52
3.2 Organizzazione del Lavoro Agile.....	63
3.3 Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale.....	72
3.3.1 Consistenza di personale al 31 dicembre 2022.....	72
3.3.2 Programmazione strategica delle risorse umane.....	74
3.3.3 Programmazione della formazione del personale al fine dell’aggiornamento e/o riqualificazione professionale.....	77
<b>SEZIONE 4: MONITORAGGIO</b> .....	81
4.1 Monitoraggio sottosezioni: Valore pubblico, Performance, Rischi corruttivi e Trasparenza.....	82

## PREMESSE

### PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) – NORMATIVA

Il PIAO, Piano Integrato di Attività e Organizzazione della Pubblica Amministrazione, è stato introdotto all'articolo 6 del decreto-legge n. 80/2021 ed è un documento unico di programmazione e governance volto ad assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, dei servizi ai cittadini e alle imprese, semplificando i processi.

Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente, e definisce:

a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;

b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;

c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al Piano di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b);

d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;

e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;

f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il Piano definisce le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione dell'utenza mediante gli strumenti di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nonché del monitoraggio dei procedimenti attivati ai sensi del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198.

Il piano contiene la scheda anagrafica dell'amministrazione ed è suddiviso in tre sezioni:

1. Valore pubblico, performance, rischi corruttivi e trasparenza;
2. Organizzazione e capitale umano;
3. Monitoraggio.

Le Pubbliche Amministrazioni con meno di 50 dipendenti, secondo il combinato disposto degli articoli 4 e 6 del Decreto del Dipartimento Funzione pubblica del 30 giugno 2022 n. 132, sono tenute alla predisposizione del Piano integrato di attività e organizzazione limitatamente alla sezione "Organizzazione e Capitale umano", comprese le relative sottosezioni, e devono procedere alla mappatura dei processi in materia di prevenzione rischi corruttivi e trasparenza, limitandosi all'aggiornamento di quella esistente all'entrata in vigore del presente decreto, considerando quali aree di rischio corruttivo quelle relative a: 1) autorizzazione/concessione; 2) contratti pubblici; 3) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi; 4) concorsi e prove selettive; 5) processi, individuati dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) e dai responsabili degli uffici, ritenuti di maggiore rilievo per il raggiungimento degli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico.

## IL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ (PIAO) E ORGANIZZAZIONE SCUOLA UMBRA DI AMMINISTRAZIONE PUBBLICA

Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, consapevole del mutato scenario caratterizzato dalle misure per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), decide di non adottare il Piano Integrato di Attività e Organizzazione in forma semplificata, come consentito dalle norme vigenti, ma di cogliere ed affrontare questa grande sfida per le amministrazioni. Il tema centrale, infatti, è semplificare la programmazione ed integrare, armonizzare gli strumenti esistenti, in modo da favorire un piano di sviluppo organico degli enti e migliorare così anche il servizio offerto al fine ultimo di generare Valore Pubblico.

“Il PIAO è un'occasione storica per rendere la PA volano della ripresa e della resilienza pianificata dal PNRR – sottolinea Enrico Deidda Gagliardo, Professore dell'Università degli Studi di Ferrara – ma per sfruttare questa occasione, il PIAO non andrà costruito come mero 'piano dei piani', ovvero quale riversamento tout court di contenuti dai vecchi documenti ad un nuovo e più grande contenitore, ma dovrà essere predisposto secondo una logica programmatica di integrazione funzionale di ogni obiettivo di performance, di gestione dei rischi e di salute organizzativa e professionale verso la generazione di Valore Pubblico”.

In uno speciale dedicato al PIAO da Il Sole24Ore, a cura di di Marco Berardi, Enrico Deidda Gagliardo e Andrea Ziruolo, si ricorda che il concetto di Valore Pubblico è ormai presente da qualche anno sia nella letteratura scientifica (Moore, 1995) che negli strumenti istituzionali (Linee Guida 2017-2018-2019-2020 del Dipartimento della Funzione Pubblica; Pna 2019 e Orientamenti 2022 per la pianificazione anticorruzione e trasparenza dell'Anac; Relazioni Cnel 2019 e 2020). Si chiarisce, poi, che il concetto di Valore Pubblico esprime la vocazione e il fine nobile di ogni pubblica amministrazione, ossia “il miglioramento del livello di benessere degli utenti e degli stakeholders di una PA, a seguito del buon esito di una politica o di un servizio” (Deidda Gagliardo, 2012).

Per Valore Pubblico s'intende, dunque, il livello complessivo di benessere economico, sociale, ambientale e sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders creato da una PA (o co-creato da una filiera di PA e organizzazioni), rispetto ad una baseline o livello di partenza.

Una PA crea Valore Pubblico in senso stretto quando impatta in modo migliorativo sulle singole prospettive settoriali del benessere rispetto alla loro baseline (Impatti), ma soprattutto quando impatta in modo migliorativo rispetto al livello complessivo e multidimensionale del benessere (Impatto degli impatti), in presenza di impatti tra loro in trade-off.

Un ente genera Valore Pubblico in senso ampio quando, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura la salute delle risorse e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti, misurabili anche tramite BES e SDGs (Performance delle Performances).

La creazione di Valore Pubblico consente di migliorare il livello di benessere economico-sociale-ambientale della collettività di riferimento in cui opera un'organizzazione, rispetto alle condizioni di partenza.

I più diffusi obiettivi di una policy pubblica orientata ai concetti di benessere e sostenibilità si rifanno ai framework degli SDGs (Sustainable Development Goals) del programma "Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile" e ai sistemi beyond-GDP oriented di sviluppo del Benessere Equo e Sostenibile (BES) di ISTAT.

Il progetto BES nasce nel 2010 per misurare il Benessere equo e sostenibile con l'obiettivo di valutare il progresso della società non soltanto dal punto di vista economico, ma anche sociale e ambientale. A tal fine, i tradizionali indicatori economici, primo fra tutti il Pil, sono stati progressivamente integrati con misure sulla qualità della vita delle persone e sull'ambiente.

Gli indicatori di benessere equo e sostenibile sono stati introdotti nell'ordinamento legislativo italiano come strumento di programmazione economica dall'articolo 14 della legge n. 163/2016, di riforma della legge di contabilità. Tale disposizione prevede, infatti, che un Comitato per gli indicatori di benessere equo e sostenibile (BES), costituito presso l'Istituto nazionale di statistica (ISTAT), selezioni gli indicatori utili alla valutazione del benessere sulla base dell'esperienza maturata a livello nazionale e internazionale.

Il decreto del MEF 16 ottobre 2017 ha Individuato gli indicatori di benessere equo e sostenibile (BES). Tale decreto, dopo essere stato presentato alle Commissioni bilancio delle Camere per l'espressione del previsto parere (A.G. 428), è stato pubblicato sulla G.U. n. 267 dell'11 novembre. Esso propone un insieme di indicatori di benessere equo e sostenibile, come richiesto dall'articolo 14, comma 2, della legge n. 163/2016.

Il sistema di indicatori BES è suddiviso in 12 domini. In particolare:

1. Salute
2. Istruzione e formazione
3. Lavoro
4. Benessere economico
5. Relazioni sociali
6. Politica e Istituzioni
7. Sicurezza
8. Benessere soggettivo
9. Paesaggio e patrimonio culturali
10. Ambiente
11. Innovazione, ricerca e creatività
12. Qualità dei servizi

Anche i 17 Sustainable Development Goals che compongono Agenda 2030 si riferiscono a diversi ambiti dello sviluppo sociale, economico e ambientale, che devono essere considerati in maniera integrata, nonché ai processi che li possono accompagnare e favorire in maniera sostenibile, inclusa la cooperazione internazionale e il contesto politico e istituzionale. Ogni goal ha, poi, obiettivi specifici da raggiungere.

In particolare:

- Goal 1. Sconfiggere la povertà
- Goal 2. Sconfiggere la fame
- Goal 3. Salute e benessere

- Goal 4. Istruzione di qualità
- Goal 5. Parità di genere
- Goal 6. Acqua pulita e servizi igienico-sanitari
- Goal 7. Energia pulita e accessibile
- Goal 8. Lavoro dignitoso e crescita economica
- Goal 9. Imprese, innovazione e infrastrutture
- Goal 10. Ridurre le disuguaglianze
- Goal 11. Città e comunità sostenibili
- Goal 12. Consumo e produzione responsabili
- Goal 13. Lotta contro il cambiamento climatico
- Goal 14. La vita sott'acqua
- Goal 15. La vita sulla terra
- Goal 16. Pace, giustizia e istituzioni solide
- Goal 17. Partnership per gli obiettivi



A seguire si propone uno schema di collegamento tra il framework BES con quello degli SDGs riferito agli ambiti di intervento della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, che opera nel settore



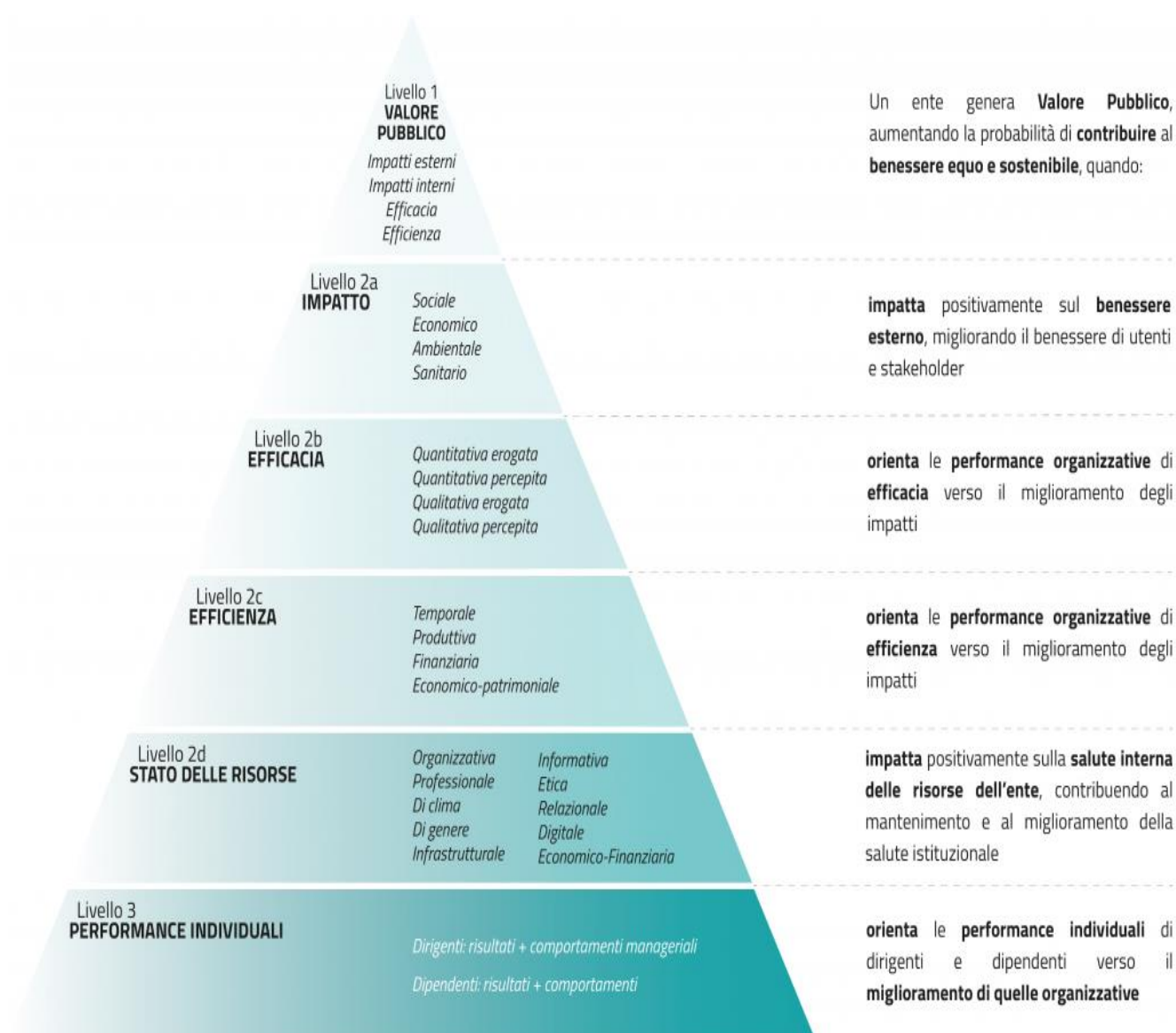
dell'alta formazione professionale rivolta ai dipendenti pubblici. Decidere cosa e come misurare diventa una variabile chiave per avere dei punti di riferimento e capire se si sta andando nella direzione giusta e si stanno ottenendo i risultati attesi. La misurazione e la valutazione è, infatti, una parte fondamentale del processo di miglioramento organizzativo.

<b>Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica</b>		
<b>Collegamento tra il framework BES con quello degli SDGs, attraverso gli indicatori comuni</b>		
<b>BES</b>	<b>N. indicatori</b>	<b>SDGs</b>
2 - Istruzione e formazione	2 indicatori	2 indicatori in GOAL 4 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione alla formazione continua</li> <li>• Livelli di competenze</li> </ul>
3 - Lavoro	2 indicatori	2 indicatori in GOAL 8 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavoro agile</li> <li>• Sicurezza sul lavoro</li> </ul>
6 - Politica e Istituzioni	1 indicatore	1 indicatore in GOAL 12 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Istituzioni pubbliche che adottano forme di rendicontazione sociale e/o ambientale</li> </ul>
10 - Ambiente	2 indicatori	2 indicatori in GOAL 11 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualità dell'aria</li> <li>• Rifiuti</li> </ul>
11 - Innovazione, ricerca e creatività	2 indicatori	2 Indicatori in GOAL 9 e 17 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazione di processo e investimenti in apparecchiature ICT</li> <li>• Percentuali di persone che utilizzano internet</li> </ul>

Premessa la stretta connessione tra gli indicatori BES e SDGs, con riferimento alla misurazione del Valore Pubblico, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica si ispira al modello utilizzato dall'Osservatorio del Valore Pubblico del CERVAP, il Centro di Ricerca sul Valore Pubblico promosso

dal Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Ferrara, nato nel 2019, fondato e diretto dal Professor Enrico Deidda Gagliardo.

Tale modello rinvia ai principi del framework della Piramide del Valore Pubblico, proposto dal Professor Enrico Deidda Gagliardo. Tale framework, utilizzando un'architettura piramidale, è articolato in diverse dimensioni della performance misurate attraverso specifici indicatori. Il framework consente di governare sia il contributo delle performance raggiunte nelle diverse dimensioni (Impatto, Efficacia, Efficienza, Stato delle Risorse) sia i flussi di creazione del valore in direzione funzionale ai BES e/o agli SDGs.



Il Report del Valore Pubblico si basa su sei Valori – Economico-Finanziario, Materiale, Naturale, Umano, Organizzativo, Relazionale – che vengono influenzati ed influenzano l’attività dell’organizzazione, generando il Valore Pubblico complessivo. Il Report del Valore Pubblico prevede, inoltre, che i sei Valori vengano indagati sotto l’ulteriore lente delle dimensioni della performance definite dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

### I 6 ambiti di valore



Per Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, il processo di creazione di Valore si basa su questi sei Valori, intesi come Input che il Consorzio formativo modifica, incrementa, consuma o utilizza al fine della creazione di Valore Pubblico.

I cardini della sostenibilità della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, come da schema a seguire, sono: attenzione alla persona, soddisfazione dei corsisti, attenzione all’ambiente, semplificazione dei processi, sviluppo delle competenze professionali interne.

### I sei ambiti di valore per Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica

Ambiti	Temi	Obiettivi	Impatto SDGs
Valore economico finanziario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Migliorare la performance della PA</li> <li>Modernizzare la PA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppare un sistema di valutazione dell'impatto formativo sulla PA</li> <li>Favorire l'innovazione dei processi riducendo i costi di gestione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goal 4</li> <li>Goal 9</li> </ul>
Valore materiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementare FAD sincrona e asincrona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizzare tecnologie multimediali per l'apprendimento</li> <li>Aumentare il numero di corsi prodotti/erogati online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goal 9</li> <li>Goal 17</li> </ul>
Valore naturale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Migliorare la qualità dell'aria</li> <li>Incrementare la raccolta differenziata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ridurre emissioni grazie alla formazione online</li> <li>Ridurre i rifiuti urbani prodotti grazie alla formazione online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goal 11</li> </ul>
Valore umano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorizzare le competenze interne</li> <li>Bilanciare vita-lavoro dei lavoratori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formare e aggiornare il personale interno</li> <li>Rafforzare misure su sicurezza e conciliazione tra lavoro vita personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goal 4</li> <li>Goal 8</li> </ul>
Valore relazionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rafforzare le relazioni con stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adottare bilancio sociale e rinnovare, stipulare nuovi accordi con partner istituzionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goal 12</li> </ul>

Valore organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Migliorare l'efficacia ed efficienza dei servizi erogati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ottimizzare i processi interni e rafforzare il sistema qualità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Goal 9</li> </ul>
----------------------	--	--	--

Nella prospettiva del PIAO, dunque, si genera Valore Pubblico pianificando strategie misurabili e funzionali al miglioramento del benessere complessivo, in particolare economico, sociale, ambientale e sanitario, del territorio e, successivamente, programmando obiettivi specifici e relative performance di efficacia e di efficienza in modo funzionale al valore pianificato.

Il Piano Integrato di attività e organizzazione rappresenta, infatti, un documento unico di programmazione e governance che assorbe molti piani, tra cui quelli relativi a performance, anticorruzione, fabbisogni del personale, lavoro agile, formazione.

Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, adottando il PIAO, intende implementare un percorso di sviluppo incrementale e di miglioramento continuo già avviato e sollecitare l'ulteriore adozione di specifiche misure organizzative per poterlo supportare adeguatamente una volta andato a regime.

L'edizione 2023-2025 rappresenta, pertanto, un altro passo in avanti nel percorso di progressivo miglioramento messo in atto dalla Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica. A tal fine, per elaborare il Piano 2023-2025 è stato costituito dall'Amministratore Unico un apposito gruppo di lavoro composto dal personale amministrativo del Consorzio formativo umbro, in particolare dall'Ufficio Affari Generali, supervisionato dal Responsabile dell'Area Amministrativa della Scuola.

## CONTESTO DI RIFERIMENTO

Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica opera nel settore della formazione rivolta ai dipendenti della Pubblica Amministrazione che, negli ultimi anni, è sempre più correlata alla trasformazione digitale e allo sviluppo di competenze in linea con la quarta rivoluzione industriale e con l'orientamento dell'Unione europea.

In ambito europeo, in particolare, si distinguono il “Piano d'azione per l'e-Government” del 2016, il “Green Deal europeo” del 2019, redatto sulla base degli “Obiettivi per lo Sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030” dell'ONU, il successivo “Piano per il futuro digitale dell'Europa” del febbraio 2020 e soprattutto le numerose e complesse iniziative correlate al Next Generation EU che prevedono oltre alla digitalizzazione della pubblica amministrazione e dei servizi pubblici, la riqualificazione e l'aggiornamento delle competenze digitali, attraverso programmi di formazione che consentano di far fronte ai fabbisogni presenti e futuri nell'ambito della transizione verde e digitale.

Tale tendenza è evidenziata nel XX/XXI Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2018-2019-2020, elaborato dall'ANPAL (Struttura II - Monitoraggio e valutazione della formazione professionale e del Fondo sociale europeo) e da INAPP (Struttura “Sistemi formativi”) per conto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Nel rapporto, si sottolinea che lo sviluppo delle competenze dei dipendenti della Pubblica Amministrazione riveste un ruolo imprescindibile nel percorso di trasformazione dei Paesi verso le Smart Nations, attraverso l'utilizzo crescente delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie, quale modello di crescita e sviluppo sostenibile secondo l'Agenda 2030 dell'ONU. La sfida delle competenze digitali richiede una strategia a lungo termine e nuove partnership internazionali, europee, nazionali, regionali, tra parti sociali e tra pubblico e privato.

L'Ocse, ricorda l'analisi, ha posto l'attenzione su alcune azioni da intraprendere: investire nelle capacità e nelle competenze dei dipendenti pubblici, quale catalizzatore per l'innovazione, facilitando nuove forme di lavoro, rinnovare le politiche di gestione delle risorse umane

(reclutamento, formazione e performance), proporre degli incentivi per gli “innovatori” e soprattutto sviluppare le competenze digitali.

Considerando i risultati del Digital Economy and Society Index (DESI) 2022, pubblicato dalla Commissione europea, si evince che durante la pandemia di Covid19, gli Stati membri hanno compiuto progressi negli sforzi di digitalizzazione, ma ancora faticano a colmare le lacune nelle competenze digitali, nella trasformazione digitale delle PMI e nell’introduzione di reti 5G avanzate.

I risultati del DESI 2022 mostrano che, mentre la maggior parte degli Stati membri sta facendo progressi nella trasformazione digitale, l’adozione di tecnologie digitali fondamentali da parte delle imprese, come l’intelligenza artificiale e i Big Data, rimane bassa. Nell’edizione 2022 dell’Indice di Digitalizzazione dell’Economia e della Società (DESI) l’Italia si colloca al 18° posto fra i 27 Stati membri dell’Unione europea.

In questo contesto si inserisce la Pubblica Amministrazione italiana che, ricorda il rapporto dell’Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro e dell’Istituto Nazionale per l’Analisi delle Politiche Pubbliche, non è troppo numerosa, né costa troppo rispetto agli altri paesi europei. Tuttavia, risulta, se paragonata ai partner dell’UE, più “anziana”, poco qualificata in generale, con una percentuale di laureati molto più bassa degli altri paesi europei.

Il necessario rilancio della nostra Pubblica Amministrazione passa, pertanto, attraverso lo sviluppo di competenze innovative e attraverso la formazione continua. Richiede un’azione di sistema fondata su interventi mirati alla valutazione e all’assessment delle competenze, all’acquisizione delle competenze digitali, alla promozione e allo sviluppo del benessere organizzativo. L’obiettivo è semplificare i processi e migliorare le professionalità individuali, con inevitabili ricadute positive sui servizi pubblici.

Consapevole della complessità della sfida attuale, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica propone e attiva, a livello ormai nazionale, corsi di formazione specificamente ideati per i dipendenti della PA. Si tratta di corsi che riguardano le principali tematiche di interesse per la formazione dei dipendenti pubblici, basati su un modello didattico incentrato sullo sviluppo di conoscenze e sull’utilizzo di strumenti operativi, lavori di gruppo e prove pratiche.

## SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

<i>Scheda anagrafica dell'amministrazione Suap 2022</i>	
<b>Denominazione</b>	Consorzio formativo Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica
<b>Codice Fiscale</b>	94126280547
<b>Partita IVA</b>	03144320540
<b>Rappresentante legale</b>	Amministratore Unico, Avvocato Marco Magarini Montenero
<b>Sedi</b>	Perugia, loc. Pila
<b>Personale a tempo indeterminato</b>	14 (media annua)
<b>Collaboratori</b>	0
<b>Sito web</b>	<a href="http://www.villaumbra.it">www.villaumbra.it</a>
<b>Pec</b>	<a href="mailto:suapvillaumbra@pec.it">suapvillaumbra@pec.it</a>

### 1.1 Presentazione Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica

Il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica è stato istituito con legge regionale 23 dicembre 2008 n. 24, al fine di migliorare, attraverso la formazione continua, l'attività della pubblica amministrazione, anche in conformità ai principi di cui all'articolo 38 della legge regionale 9 luglio



2007 n. 23 (Riforma del sistema amministrativo regionale e locale - Unione europea e relazioni internazionali - Innovazione e semplificazione).

Il Consorzio svolge le seguenti funzioni e attività ai sensi della Legge Regionale n. 24 del 23 dicembre 2008, articolo 3:

- promozione, ricerca, sviluppo, sperimentazione, trasferimento e divulgazione delle innovazioni organizzative e gestionali finalizzate all’ammodernamento delle amministrazioni pubbliche, al miglioramento della qualità dei servizi resi ai cittadini, alla semplificazione e tempestività dell’azione amministrativa;
- promozione di rapporti con strutture analoghe a livello nazionale e internazionale, per la diffusione delle buone pratiche;
- formazione continua dei dipendenti pubblici a tutti i livelli di qualifica, compresa la dirigenza;
- rilevazione dei fabbisogni formativi e supporto nella predisposizione dei programmi di formazione nonché nella definizione di specifici interventi formativi;
- formazione e aggiornamento dei componenti degli organi di indirizzo politico ed amministrativo;
- progettazione e realizzazione di attività di formazione e innovazione inserite nei programmi nazionali, comunitari e internazionali;
- promozione di attività editoriali e di pubblicazione periodica;
- progettazione organizzativa, coordinamento e attuazione delle attività formative individuate negli atti di programmazione della Giunta regionale rivolte al personale dipendente e convenzionato del Servizio sanitario regionale. Organizzazione e gestione, inoltre, dei corsi di formazione triennale di medicina generale, ai sensi della normativa prevista dal decreto legislativo 8 luglio 2003, n. 277 (Attuazione della direttiva 2001/19/CE che modifica le direttive del Consiglio relative al sistema generale di riconoscimento delle qualifiche professionali e le direttive del Consiglio concernenti le professioni di infermiere professionale, dentista, veterinario, ostetrica, architetto, farmacista e medico);
- formazione e aggiornamento del personale di polizia locale, ai sensi dell’articolo 11, comma 3 bis della legge regionale 25 gennaio 2005, n. I (Disciplina in materia di polizia locale).

La Scuola, inoltre, promuove:

- programmi di *change management* per il personale dei consorziati;
- attività di supporto organizzativo, tecnico, giuridico alle pp.aa. umbre;
- attività di studio, formazione e ricerca a supporto alle Comunanze agrarie, ASBUC e IPAB;
- formazione in tema di mediazione civile e attività di mediazione civile;
- azioni di formazione per il supporto alle amministrazioni;
- azioni nella valorizzazione del patrimonio di beni culturali ed attività culturali;
- azioni di formazione in collaborazione con il CONI e le federazioni sportive;
- formazione in tema di protezione civile rivolta al personale delle pp.aa. e alle associazioni;
- master di I livello su materie di interesse della ppaa.;
- iniziative volte alla partecipazione effettiva delle pubbliche amministrazioni umbre, dei cittadini, delle imprese e delle associazioni alle azioni di integrazione economica e di cooperazione intergovernativa intraprese dall'Unione europea e dalle altre Istituzioni di cooperazione europea;
- attività a supporto della comunicazione istituzionale delle pp.aa. umbre;
- attività formativa con riferimento alla legge 81/2008 e successive integrazioni e modificazioni;
- attività formative per maestri di sci;
- attività formativa e di supporto in materia di politiche sociali;

Dal 2014 è stata aggiunta “la promozione dell’innovazione tecnologica, delle competenze digitali e della società dell’informazione e della conoscenza attraverso le pubbliche amministrazioni operanti in Umbria (integrazione da Articolo 13 Comma 1 legge Regione Umbria 29 aprile 2014, n. 9 “Norme in materia di sviluppo della società dell'informazione e riordino della filiera ICT - Information and Communication Technology regionale”).

Di fronte al recente cambiamento di scenario, legato all’emergenza da Coronavirus, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica ha, prontamente, investito risorse economiche ed umane per rafforzare l’attività di formazione a distanza e per rinnovare i propri servizi.

Da marzo 2020 sono stati realizzati in pochi giorni nuovi servizi formativi con il c.d. “Catalogo online” e il nuovo calendario digitale dei seminari attivati per i corsi di formazione specifica in Medicina

Generale. Attraverso la FAD - Formazione a distanza è stato garantito un supporto qualificato agli operatori del sistema sanitario umbro, particolarmente importante nella fase emergenziale.

La metodologia FAD - Formazione a distanza è stata integrata nella progettazione degli interventi formativi e nella prassi dell'organizzazione, con particolare riferimento ai processi di valutazione e customer care. Le piattaforme virtuali, poi, sono state utilizzate, oltre che per la formazione a distanza, dalla Scuola e dai consorziati per riunioni e incontri informativi/comunicazioni rivolte ad enti pubblici umbri.

La spinta al miglioramento continuo ha portato Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica a creare, nel 2021, una vera e propria aula multimediale, costruita con la tecnica del chroma-Key e supportata da una consolle di regia che consente la copertura delle fasi di produzione e post-produzione, nonché tutte le attività che riguardano il sound design e il color correction.

L'aula multimediale è stata ideata e progettata per ottimizzare sia la formazione a distanza sincrona, con l'intervento in diretta del docente collocato all'interno di un set virtuale, che per registrare video da inserire in prodotti per la formazione asincrona.

L'aula multimediale trova impiego nelle attività di formazione svolte dalla Scuola, sia in modalità sincrona che asincrona, favorendo una maggiore interattività docente-discente. Le tecnologie impiegate consentono, infatti, di produrre video, attivare collegamenti esterni, condividere immagini, utilizzare delle metodologie di sondaggio in diretta ed avere una dimensione dello spazio completamente diversa rispetto ai collegamenti online ordinari.

L'aula multimediale ha, inoltre, consentito lo sviluppo del progetto "Scuola Umbra TV". Si tratta di un notiziario crossmediale informativo, strutturato in rubriche tematiche, a cadenza periodica, ideato e realizzato in house dalla Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica.

Il progetto di comunicazione e informazione digitale "Scuola Umbra TV" è stato premiato, nel mese di dicembre 2022, nella sede di Meta Italia come secondo miglior progetto digitale a livello nazionale, ricevendo lo "Smartphone d'Oro" dall'associazione PA Social che riunisce le migliori esperienze di Pubbliche Amministrazioni italiane "digital oriented".

## 1.2 Organizzazione

Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica è presieduta da un'Assemblea consortile ed è rappresentata da un Amministratore Unico. Nel 2022 il Consorzio formativo è stato riorganizzato in quattro aree organizzative, oltre la Direzione Generale. **La rinnovata organizzazione è stata approvata con deliberazione consortile n. 116 del 12 dicembre 2022 e determinazione dell'Amministratore Unico n. 362 del 12 dicembre 2022.**

## 1.3 Certificazioni

Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica garantisce la qualità dei processi attivati e dei servizi erogati attraverso la soddisfazione di una serie di requisiti definiti da ISO, Organizzazione Internazionale per la Normazione.

La Scuola è certificata per i Sistemi di Gestione della Qualità secondo la norma ISO 9001:2015 dal 2004 e secondo la norma ISO 21001:2018 (Sistema di Gestione delle Organizzazioni Educative - EOMS).

La certificazione secondo la norma ISO 21001 è focalizzata sui sistemi di gestione delle attività di istruzione e formazione e sull'impatto dell'intervento su discenti ed organizzazione. Il mantenimento delle certificazioni comporta il monitoraggio continuo e il miglioramento delle attività e dei servizi forniti.

## 1.4. Corsi erogati

Di seguito una classificazione sintetica dei corsi erogati nel 2022.

Dati formazione nel 2022	
<b>Numero attività formative erogate</b>	468
<b>Numero iscritti</b>	Circa 27.000

## 1.5 Dati economici

Di seguito, le informazioni maggiormente rilevanti di carattere economico desumibili da dati di bilancio. In particolare, si evidenzia che il risultato della gestione di competenza, al netto delle somme vincolate, presenta nel 2021 un avanzo di 86.979,04 euro.

<b>RISULTATO DELLA GESTIONE DI COMPETENZA</b>		
Accertamenti di competenza	+	3.547.078,90
Impegni di competenza	-	3.122.503,57
<b>SALDO DELLA GESTIONE DI COMPETENZA</b>		<b>424.575,33</b>
Quota FPV iscritta in entrata al 01/01/2021	+	37.089,50
Impegni confluiti in FPV al 31/12/2021	-	0
Applicazione avanzo di amministrazione	+	0
Utilizzo avanzo di amministrazione spese correnti	-	0
Utilizzo avanzo di amministrazione spese in conto capitale	-	49.685,79
Somme accertate per esercizi successivi	-	325.000,00
<b>SALDO LIBERO DELLA GESTIONE DI COMPETENZA</b>		<b>86.979,04</b>

## SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE

La presente sezione condivide premesse e obiettivi comuni ai documenti di pianificazione della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, quali il Documento Unico di Programmazione, il Piano della Performance e il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

Al centro della sezione due del Piao vi è Il valore pubblico, inteso come l'incremento del benessere reale, per esempio economico, sociale, ambientale, culturale, presso la collettività implementato dall'azione dei soggetti pubblici, che perseguono questo traguardo mobilitando al meglio le proprie risorse tangibili e intangibili.

Le linee guida della Funzione Pubblica precisano, infatti, che il Valore Pubblico rappresenta il livello complessivo di benessere economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario dei cittadini, imprese e dei diversi stakeholder.

Punto di partenza è, quindi, l'identificazione delle principali dimensioni di Valore Pubblico creato dalla Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica e la definizione delle strategie messe in atto per favorirne la creazione e la protezione, oltre alla individuazione di indicatori di impatto per misurarlo, alla luce del contesto interno ed esterno in cui si opera.

Va da sé che la formazione, per sua natura, svolge un ruolo essenziale nella creazione di Valore Pubblico in quanto concorre, tramite lo sviluppo delle competenze e delle professionalità individuali e tramite il miglioramento dei processi organizzativi, al progresso culturale, civile ed economico del Paese.

Nelle sottosezioni che seguono vengono descritti in sintesi i principali obiettivi e outcome previsti nelle programmazioni secondo la normativa in materia.

### 2.1 Valore Pubblico

Il Consorzio formativo umbro, alla luce delle priorità indicate dagli organi direttivi, con riferimento al Documento Unico di Programmazione 2022-2024, delinea nella presente sottosezione il posizionamento a cui ambisce e il valore pubblico che intende creare mediante linee di sviluppo volte ad aumentare il benessere reale dei propri portatori di interesse, tenendo in debita considerazione la sostenibilità di tutte le azioni.

Gli obiettivi di valore pubblico e gli obiettivi programmati dalla Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica per il triennio 2023-2025, derivanti dai suddetti documenti, sono individuati e distinti per le quattro aree organizzative in cui si articola il Consorzio e sono sintetizzati nelle seguenti tabelle.

AREA	CODICE OBIETTIVO	OBIETTIVO STRATEGICO	VALORE PUBBLICO
Direzione	D1	Valorizzare le relazioni con Assemblea consortile, Istituzioni e stakeholders	Promuovere cultura collaborazione istituzionale
Direzione	D2	Perseguire gli obiettivi DGR 125/2023	Risparmio spesa pubblica
Amministrazione	A1	Consolidare interventi a sostegno della trasparenza amministrativa	Promuovere legalità
Amministrazione	A2	Definire nuovo regolamento per lavoro agile	Bilanciare benessere soggettivo e conciliare vita - lavoro
Comunicazione e promozione	C1	Implementare la comunicazione istituzionale	Valorizzare il servizio pubblico
Comunicazione e promozione	C2	Consolidare le attività promozionali dei corsi	Incoraggiare alla formazione continua
Digitalizzazione	Dg1	Sviluppare sito web quale hub di ingresso ai servizi offerti	Sostenere eGovernment + eDemocracy
Digitalizzazione	Dg2	Ottimizzare tecnologicamente l'apprendimento a distanza	Migliorare la soddisfazione utenti
Europa	E1	Padroneggiare strumenti di finanziamento europei	Favorire crescita e sviluppo socioeconomico
Formazione	F1	Implementare la didattica a distanza e migliorare le procedure	Ridurre costi, risparmiare tempo, tutelare l'ambiente
Formazione	F2	Valutare impatto formativo sulla PA	Misurare la modernizzazione della PA

Per ciascuna macroarea sono stati individuati un set di indicatori, che concorrono direttamente o indirettamente alla creazione di valore pubblico, come specificato di seguito:

<b>AREA STRATEGICA DIREZIONE</b>			
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>KPI</b>	<b>Nome indicatore</b>	<b>Contributo alla creazione di valore pubblico</b>
D 1 - Valorizzare le relazioni con Assemblea consortile, Istituzioni e stakeholders	D 1 – 1.1	Redazione annuale bilancio sociale e relazione sostenibilità	Diretto
D 2 - Perseguire gli obiettivi DGR 125/2023	D 2 – 1.1	Diminuzione dell'1% annuo delle spese correnti rispetto ai seguenti macro aggregati: acquisto di beni e servizi, redditi da lavoro dipendente, imposte e tasse, costo dell'organo amministrativo	Diretto
D 2 - Perseguire gli obiettivi DGR 125/2023	D 2 – 1.2	Risultato della gestione di competenza uguale o maggiore all'anno precedente	Diretto

<b>AREA STRATEGICA AMMINISTRAZIONE</b>			
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>KPI</b>	<b>Nome indicatore</b>	<b>Contributo alla creazione di valore pubblico</b>
A 1 - Consolidare interventi a sostegno della trasparenza amministrativa	A 1 – 1.1	Verifica del 5% degli affidamenti adottati con importo superiore a 5.000 €	Diretto
A 1 - Consolidare interventi a sostegno della trasparenza amministrativa	A 1 – 1.2	Formazione sulla normativa generale di sei ore annue a tutto il personale dipendente e ai collaboratori	Indiretto



A 1 – Favorire aggiornamento professionale dipendenti	A 1 – 1.3	Formazione specialistica per il personale dell'Area Amministrazione e delle altre aree organizzative attraverso corsi di aggiornamento	Indiretto
A 2 Favorire conciliazione vita - lavoro	A 2 – 1.1	Redazione nuovo regolamento lavoro agile	Diretto

#### AREA STRATEGICA COMUNICAZIONE E PROMOZIONE

Obiettivo strategico	KPI	Nome indicatore	Contributo alla creazione di valore pubblico
C 1 - Implementare comunicazione istituzionale	C 1 – 1.1	Aumentare del 10 % numero video istituzionali prodotti rispetto all'anno precedente	Diretto
C 1 - Implementare comunicazione istituzionale	C 1 – 1.2	Aumentare del 10 % utenti iscritti alle piattaforme social rispetto all'anno precedente	Diretto
C 1 - Sviluppare sito web quale hub di ingresso ai servizi offerti	C 1 – 1.3	Aggiornare sito internet per valorizzare attività formativa, con particolare riferimento al Centro unico di formazione sanitaria	Diretto
C 2 - Consolidare attività di promozione dei corsi	C 2 – 1.1	Implementare applicativo Telegram e aumentare il numero degli iscritti rispetto all'anno precedente (10%)	Diretto

#### AREA STRATEGICA DIGITALIZZAZIONE

Obiettivo strategico	KPI	Nome indicatore	Contributo alla creazione di valore pubblico
----------------------	-----	-----------------	--

Dg 1 - Ottimizzare tecnologicamente l'apprendimento a distanza	Dg 1 – 1.1	Adozione nuovo gestionale e creazione archivio digitale corsi in FAD asincrona	Diretto
--	------------	--	---------

<b>AREA STRATEGICA EUROPA</b>			
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>KPI</b>	<b>Nome indicatore</b>	<b>Contributo alla creazione di valore pubblico</b>
E 1 – Padroneggiare strumenti di finanziamento europei	E 1 – 1.1	Aumentare del 10 % numero di corsi in ambito europeo e PNRR rispetto all'anno precedente	Diretto
E 1 – Padroneggiare strumenti di finanziamento europei	E 1 – 1.2	Garantire tramite il sito web l'aggiornamento dei principali interventi e misure adottati a livello europeo (aggiornamento almeno mensile)	Diretto

<b>AREA STRATEGICA FORMAZIONE</b>			
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>KPI</b>	<b>Nome indicatore</b>	<b>Contributo alla creazione di valore pubblico</b>
F 1 - Implementare e migliorare la didattica a distanza	F 1 – 1.1	Aumentare del 5% il numero corsi a distanza asincroni sull'anno precedente in aula multimediale	Diretto
F 1 - Migliorare le procedure di gestione dei corsi	F 1 – 1.2	Definizione di nuove procedure interne per la gestione dei corsi a seguito dell'attivazione del Centro Unico in sanità	Indiretto
F 2 – Valutare impatto formativo sulla PA	F 2 – 1.1	Adottare modello di valutazione dell'impatto formativo sulla PA	Diretto

## 2.2 Performance

Gli obiettivi strategici e operativi individuati contribuiscono in maniera diretta o indiretta alla creazione di valore pubblico impattando sulla qualità dei servizi offerti agli stakeholder interni ed esterni alla Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, determinando nel medio lungo periodo un miglioramento dell'efficienza ed efficacia della performance.

Qualità e performance rappresentano per il Consorzio formativo umbro, sin dalla sua istituzione, concetti guida nell'ottica di un miglioramento continuo dei servizi offerti. Con Determinazione dell'Amministratore Unico n. 122 del 16 giugno 2011, infatti, è stato costituito l'Organismo di Valutazione della Performance del Consorzio formativo in forma monocratica ai sensi del D.Lgs. n. 150/2009. Con delibera dell'Assemblea consortile n. 34 del 30 giugno 2011 è stata approvata la disciplina relativa al Sistema di misurazione e valutazione della Performance. Il Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi al Titolo IV – I sistemi di controllo interno e valutazione – disciplina agli articoli 19 (Sistema permanente di valutazione del personale) e 20 (Sistema dei controlli interni) la materia della valutazione della performance organizzativa ed individuale. Con la citata delibera dell'Assemblea consortile è stato incaricato l'Amministratore Unico di adottare ogni eventuale adeguamento di dettaglio necessario a garantire il buon esito all'applicazione concreta del sistema di valutazione del personale.

Nel 2017 è stato determinato di revisionare il vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Consorzio alla luce delle disposizioni introdotte dal D.Lgs. n. 74/2017, che peraltro non si applica in via diretta all'Ente in questione, e alla luce delle nuove disposizioni del C.C.N.L. del Comparto Regioni-Autonomie Locali in corso di definizione; di procedere alla semplificazione dell'intero sistema di Misurazione e Valutazione della Performance alla luce dell'esperienza maturata negli anni scorsi; di applicare al Consorzio SUAP soltanto le norme di principio e di diretta attuazione, del D.Lgs. n. 150/2009 così come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017; di optare per l'attivazione del Nucleo di valutazione, in composizione monocratica, anziché dell'Organismo Indipendente di Valutazione quale organismo deputato alla valutazione della performance organizzativa ed individuale nell'ambito del sistema dei controlli interni in quanto strumento maggiormente idoneo a soddisfare le esigenze organizzative e procedurali del Consorzio SUAP.

Con riferimento alla struttura organizzativa della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, descritta nella sezione 1 e 3 del presente Piano, l'organo di indirizzo e di controllo politico del Consorzio è rappresentato dall'Assemblea dei Soci. Nell'ambito del presente sistema, pertanto, la Valutazione della Performance – organizzativa ed individuale - riguarda l'Amministratore Unico ed ha come destinatario l'Assemblea dei Soci; "a cascata" poi la valutazione si estende ai dipendenti titolari di posizioni organizzative e agli altri dipendenti. Ai dipendenti del Consorzio viene applicato il CCNL Funzioni Locali.

Gli strumenti di programmazione del Consorzio sono rappresentati da: a) Relazione Previsionale e Programmatica, b) Nota integrativa, contenente il Piano triennale di Attività, allegati al Bilancio finanziario di previsione pluriennale, redatti dall'Amministratore Unico ed approvati dall'Assemblea dei Soci.

La disciplina e l'articolazione degli strumenti di programmazione è contenuta nel Regolamento di finanza e contabilità; i medesimi sono stati impostati, in coerenza con la Legge Regionale n. 24/2008, sulla base degli schemi utilizzati dagli Enti Locali (D.Lgs. n. 267/2000) e dell'ordinamento finanziario e contabile della Regione Umbria aggiornato ai sensi del D.Lgs. n. 118/2011 (c.d. armonizzazione contabile).

L'unità elementare della programmazione del Consorzio è rappresentata dai Programmi di sviluppo contenuti nel DUP. Per esigenze di omogeneità con gli obiettivi degli Enti che costituiscono il Consorzio le procedure e la tempistica della programmazione ricalcano il sistema di bilancio degli enti locali.

Il processo della programmazione del Consorzio è articolato su tre livelli bottom-down:

- politico-istituzionale, rappresentato dall'Assemblea consortile
- strategico, rappresentato dall'Amministratore Unico
- operativo, rappresentato dalle Posizioni organizzative e dai Dipendenti

L'assemblea definisce i programmi e gli obiettivi strategici -> l'amministratore Unico (Dirigente) attua gli obiettivi strategici e definisce gli obiettivi operativi -> le posizioni organizzative e i dipendenti attuano gli obiettivi operativi.

Il Nucleo di Valutazione, in composizione monocratica, collabora con l'Amministratore Unico nella definizione/monitoraggio/aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il processo che regola il sistema di misurazione e valutazione della performance, è articolato sulla base di tre macro-attività:

- Definizione degli obiettivi strategici ed operativi
- Monitoraggio infra-annuale
- Valutazione finale

Si rinvia, in merito, al “Piano della Performance e Piano degli obiettivi 2021 2023” della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, adottato con atto n. 85 del 31/3/2021.

### *2.2.1 Performance organizzativa*

La performance organizzativa, a livello della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, è misurata e valutata annualmente sulla base dei seguenti parametri:

- Virtuosità della gestione economico-finanziaria
- Avanzo di amministrazione
- Risultato della cassa

I dati necessari per tale valutazione vengono acquisiti a consuntivo alla fine di ciascun esercizio finanziario.

La programmazione della performance sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività che consentono di tradurre, in coerenza con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, di prevenzione della corruzione e della trasparenza, la missione e la strategia gestionale ed operativa dell’organizzazione in un insieme coerente di risultati, facilitandone la misurabilità e la valutazione. Gli obiettivi della performance organizzativa inseriti nel DUP 2022-2024, Documento Unico di Programmazione semplificato, della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, adottato con la delibera dell’Assemblea consortile n. 111 del 14/7/2022, sono:

<b>PROGRAMMA</b>	<b>Titolo</b>	
1	OBIETTIVI PER LA TRASPARENZA E MISURE ANTICORRUZIONE	

2	AVVIO PERCORSO PER L'ADOZIONE DEL BILANCIO SOCIALE E DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	
3	COMPLETAMENTO PROGETTO "AMBIENTE GESTIONALE INTEGRATO"; ADEGUAMENTO PROCEDURE INTERNE PER LA GESTIONE DEI CORSI P.R.A. E APPLICAZIONE MANUALE GE.O. – IMPLEMENTAZIONE COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	

L'incidenza della performance organizzativa è pari al 30%. La restante parte della valutazione riguarda la performance individuale.

### *2.2.2 Performance individuale*

La definizione ed assegnazione degli obiettivi di performance individuale avviene secondo un processo a cascata a partire dai vertici dell'Amministrazione, alla luce del Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance, che identifica le responsabilità per i diversi ruoli inseriti nei vari livelli dell'organizzazione.

A ciascun soggetto valutato vengono assegnati diversi obiettivi e l'insieme degli obiettivi assegnati costituisce la sua scheda obiettivi. A seconda del livello e ruolo che il soggetto ricopre nell'organizzazione, si individuano numerosità e peso degli obiettivi assegnati.

Sono coinvolti nel ciclo della performance tutti i soggetti che ricoprono posizioni organizzative a partire dalla Direzione Generale fino a responsabili di uffici e personale.

L'Amministratore Unico è valutato con riferimento alla performance organizzativa, al raggiungimento degli obiettivi assegnati, al comportamento organizzativo. La performance individuale del personale è misurata e valutata con riferimento al raggiungimento degli obiettivi operativi-gestionali e al comportamento organizzativo. Gli obiettivi assegnati sono coerenti ed in conformità alle linee strategiche programmate dalla Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica.

Le valutazioni sono effettuate a mezzo delle seguenti schede.

**SCHEDA – VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO [DIPENDENTE CON P.O.]**

ANNO DI VALUTAZIONE: .....

VALUTATO: .....

FATTORE	PESO	PROPOSTA DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE A.U.	PUNTEGGIO
A) Autonomia	20			
B) Flessibilità	20			
C) Gestione delle relazioni interne ed esterne	20			
D) Puntualità	20			
E) Accuratezza	20			

**SCHEDA – VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO [DIPENDENTI]**

ANNO DI VALUTAZIONE: .....

VALUTATO: .....

FATTORE	PESO	PROPOSTA DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE A.U.	PUNTEGGIO
A) Autonomia	25%			
B) Flessibilità	25%			
C) Puntualità	25%			
D) Accuratezza	25%			

Ciascun obiettivo è caratterizzato dalla definizione di indicatori, target e graduali livelli di realizzazione dei risultati attesi, che prevedono una soglia minima di attuazione (20% oppure 25% - obiettivo non raggiunto) fino ad una soglia massima (100% - obiettivo superato).

### *2.2.3 Performance e Valore Pubblico*

Al fine di rendere coerente il Piano con il DUP 2023-2025, Documento Unico di Programmazione semplificato, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica ha rivisto gli obiettivi di Performance in funzione dell'accrescimento del benessere sociale ed economico della collettività. A ciascuno dei sei

ambiti di valore, descritti in premessa, tenendo in considerazione le quattro aree organizzative in cui si articola il Consorzio formativo, sono stati associati obiettivi strategici e indicatori di performance.

Come previsto dall'art. 3 del D.Lgs. 150/2009, sono previste tre dimensioni distinte di performance, per quanto strettamente correlate:

- Performance Istituzionale: rappresenta la prestazione complessiva dell'Ente in termini di creazione di valore pubblico a beneficio della collettività;
- Performance Organizzativa: rappresenta il contributo delle Aree organizzative al perseguimento della Performance Istituzionale e al miglioramento dei livelli quali-quantitativi delle attività di competenza;
- Performance Individuale: intesa quale contributo fornito dal singolo individuo rispetto al proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, sia in termini di obiettivi che di comportamenti attesi e competenze possedute.

Con riferimento alla performance istituzionale ed organizzativa, nelle tabelle seguenti sono riportati in forma sintetica e con riferimento al triennio 2023 -2025 gli obiettivi, gli indicatori e le modalità di valutazione previsti.

<b>Performance istituzionale</b>				
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Parametro</b>	<b>Modalità di valutazione</b>	<b>Azioni</b>	<b>Valutatore</b>
Promuovere cultura legalità	N. eventi promossi in un anno	Oggettivo	Organizzazione incontri istituzionali	NdV
Bilancio sociale	Adozione bilancio sociale	Oggettivo	Interventi a favore dello sviluppo sostenibile e coinvolgimento stakeholders	NdV

<b>Performance organizzativa</b>				
<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Parametro</b>	<b>Modalità di valutazione</b>	<b>Azioni</b>	<b>Valutatore</b>
Consolidare trasparenza amministrativa	Verifica trimestrale, a campione, degli	Oggettivo	Monitoraggio degli affidamenti economici annuali	Direzione e Aree Organizzative



	affidamenti economici annuali			
Rafforzare cultura legalità tra il personale	N. di corsi interni annuali erogati	Oggettivo	Formazione interna	Direzione e Aree Organizzative
Adottare regolamento per lavoro agile	N. di accordi annuali individuali sottoscritti e/o rinnovati	Oggettivo	Stesura regolamento su lavoro agile	Direzione e Aree Organizzative
Implementare comunicazione istituzionale	N. di video istituzionali prodotti rispetto all'anno precedente	Oggettivo	Produzione video informativi	Direzione e Aree Organizzative
Implementare comunicazione istituzionale	N. di utenti iscritti alle piattaforme social rispetto all'anno precedente	Oggettivo	Gestione canali social	Direzione e Aree Organizzative
Consolidare promozione offerta formativa	N. di iscritti ai corsi rispetto all'anno precedente	Oggettivo	Promozione corsi	Direzione e Aree Organizzative
Sviluppare sito web quale hub di ingresso ai servizi offerti	Report semestrale su traffico sito e tra sito e social	Oggettivo	Verifica analytics	Direzione e Aree Organizzative
Ottimizzare tecnologicamente l'apprendimento a distanza	Sviluppo archivio digitale e monitoraggio accessi	Oggettivo	Creazione archivio digitale dei corsi	Direzione e Aree Organizzative
Padroneggiare strumenti di finanziamento europei	N. di corsi ed iniziative rispetto all'anno precedente	Oggettivo	Formazione su strumenti di finanziamento comunitari	Direzione e Aree Organizzative

FAD asincrona	N. di corsi FAD asincrona erogati rispetto all'anno precedente	Oggettivo	Produzione contenuti didattici e-learning	Direzione e Aree Organizzative
Valutare l'impatto formativo nella PA	Definizione linee guida e redazione documento di valutazione	Oggettivo	Adozione sistema di valutazione dell'impatto formativo nella PA	Direzione e Aree Organizzative

### 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza”, introdotto dalla legge 6 novembre 2012 n. 190, è lo strumento in capo ad ogni Amministrazione Pubblica per definire le azioni di prevenzione alla corruzione.

La trasparenza costituisce “livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti sociali e civili” ai sensi dell’art. 117 della Costituzione. Si configura come una misura di prevenzione, poiché consente il controllo da parte degli utenti dello svolgimento dell’attività amministrativa. Con la normativa più recente (d.lgs. n. 97/2016), la trasparenza è intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all’attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull’utilizzo delle risorse pubbliche.

Scopo del suddetto Piano è quello di identificare le misure organizzative volte a contenere il rischio di assunzione di decisioni non imparziali, orientando i comportamenti organizzativi al rispetto dei principi costituzionali di buon andamento ed imparzialità (art. 97), valorizzando un’etica della Pubblica Amministrazione orientata alla legalità e, dunque, al rispetto delle regole poste a presidio del bene pubblico.

La strategia di prevenzione della corruzione prevede sinergie e collaborazione tra una pluralità di soggetti: Responsabile della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza, referenti per l’attuazione del Piano, personale a supporto, dipendenti, collaboratori, Nucleo di valutazione Indipendente.

Il processo che regola l'adozione del Piano di Prevenzione della corruzione del consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica è articolato sulla base di tre macro-attività:

- Analisi del contesto esterno
- Analisi del contesto interno
- Mappatura dei rischi

Le c.d. aree di rischio indicate all'art. 1, co. 16 L. 190/2012 sono:

- attività oggetto di autorizzazione o concessione;
- attività nelle quali si sceglie il contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163;
- attività oggetto di concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
- concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera di cui all'articolo 24 del citato decreto legislativo n. 150 del 2009.

Le attività a rischio di corruzione come sopra individuate, per legge dall'art. 1, co. 9, lett. "a" co. 6 L. 190/2012, corrispondono alle seguenti aree di rischio descritte nel PNA:

- processi finalizzati all'acquisizione e alla progressione del personale;
- processi finalizzati all'affidamento di lavori, servizi e forniture nonché all'affidamento di ogni altro tipo di commessa o vantaggio pubblici disciplinato dal d.lgs. n. 163 del 2006;
- processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.

Il Piano anticorruzione del Consorzio "Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica" si articola nelle seguenti fasi: valutazione dei rischi nell'ambito della mappatura dei processi, individuazione misure di prevenzione del rischio, definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il rischio è stato classificato in 4 categorie (trascurabile [da 0 a 4], basso [da 4,1 a 8,59], medio [da 8,60 a 15] e alto [da 15,1 a 25]) a seconda della probabilità e della rilevanza del medesimo, tenuto conto, tra l'altro, delle attività connotate da un maggior livello di discrezionalità amministrativa.

A seguire la distribuzione delle aree di rischio individuate dalla Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica con riferimento alla normativa in materia.

**a) Area: acquisizione e progressione del personale**

Sotto aree:

1. Reclutamento
2. Progressioni di carriere
3. Conferimento di incarichi di collaborazione

<b>Settori/Aree e uffici interessati:</b>	<b>Sotto aree</b>	<b>(Eventuali) )Processi/fasi)</b>	<b>Rischio potenziale</b>	<b>Classificazione</b>
- Amministratore unico - Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	<b>Reclutamento</b>	Espletamento procedure concorsuali o di selezione	Alterazione dei risultati delle procedure selettive e	<b>MEDIO</b>
- Amministratore unico - Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	<b>Reclutamento</b>	Assunzione tramite centro per l'impiego	Alterazione dei risultati della procedura selettiva	<b>BASSO</b> (punteggio: 7,9)
- Amministratore unico - Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	<b>Reclutamento</b>	Espletamento procedure di mobilità tra enti.	Alterazione dei risultati delle procedura selettiva conseguenti a mobilità esterne.	<b>TRASCURABILE</b> (Punteggio: 2,49)
- Amministratore unico - Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	<b>Progressioni di carriera</b>	Progressioni orizzontali	Alterazione dei risultati delle procedure selettive, disparità di trattamento	<b>BASSO</b> (Punteggio: 4,86)

-Amministratore unico -Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	Conferimento di incarichi di collaborazione	Conferimento di incarichi individuali, con contratti di lavoro autonomo, di natura occasionale o coordinata e continuativa, per	Mancato rispetto del Regolamento. Alterazione dei risultati della selezione.	MEDIO (Punteggio: 8,61)
--	---	---	--	----------------------------

## **b) Area: affidamento di lavori, servizi e forniture**

Sotto aree:

1. Definizione dell'oggetto dell'affidamento
2. Individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento
3. Requisiti di qualificazione
4. Requisiti di aggiudicazione
5. Valutazione delle offerte
6. Verifica dell'eventuale anomalia delle offerte
7. Procedure negoziate
8. Affidamenti diretti
9. Revoca del bando
10. Redazione del crono programma
11. Varianti in corso di esecuzione del contratto
12. Subappalto
13. Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto

Settori/Aree e uffici	Sotto aree	Rischio potenziale	Classificazione
-Amministratore unico -Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	<b>Definizione dell'oggetto dell'affidamento</b>	Alterazione della concorrenza, tramite individuazione arbitraria dell'oggetto dell'affidamento; mancata suddivisione dell'appalto in lotti funzionali senza adeguata motivazione	BASSO (8,34)
-Amministratore unico -Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	<b>Individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento</b>	Alterazione della concorrenza	BASSO (8,00)
-Amministratore unico -Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	<b>Requisiti di qualificazione</b>	Eccessiva discrezionalità nell'individuazione dei requisiti di qualificazione; rischio di restringere eccessivamente la platea dei potenziali concorrenti attraverso requisiti che favoriscono uno specifico operatore economico; rischio di selezione "a monte" dei concorrenti, tramite richiesti di requisiti non congrui e/o corretti	BASSO (7,49)
-Amministratore unico -Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	<b>Requisiti di aggiudicazione</b>	Nel caso di aggiudicazione al prezzo più basso: rischio di accordo corruttivo con il committente in fase di gara; nel caso di offerta economicamente più vantaggiosa, rischio di determinazione dei criteri per la valutazione delle offerte con il fine di assicurare una scelta preferenziale a vantaggio di un determinato concorrente	BASSO (7,49)

-Amministratore unico -Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	<b>Valutazione delle offerte</b>	Alterazione dei criteri oggettivi di valutazione delle offerte in violazione dei principi di trasparenza, non discriminazione e parità di trattamento	MEDIO (8,75)
-Amministratore unico -Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	<b>Verifica della eventuale anomalia delle offerte</b>	Mancato controllo sui ribassi; alterazione del sub-procedimento di verifica dell'anomalia, con individuazione di un aggiudicatario non affidabile e conseguente rischio di esecuzione della prestazione in modo irregolare, qualitativamente inferiore a quella richiesta e con modalità esecutive in violazione di norme	BASSO (6,34)
-Amministratore unico -Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	<b>Procedure negoziate</b>	Rischio di distorsioni del mercato per effetto del ricorso a procedure negoziate al di fuori dei limiti di legge; alterazione della concorrenza per effetto del criterio di rotazione degli operatori economici	MEDIO (10,42)
-Amministratore unico -Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	<b>Affidamenti diretti</b>	Insussistenza di ragionevole motivazione e mancato rispetto del principio di rotazione tra le ditte con conseguente rischio di accordo corruttivo tra RUP e operatore economico	MEDIO (10,42)
-Amministratore unico -Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	<b>Revoca del bando</b>	Modalità surrettizia di scelta del concorrente, con esclusione del concorrente" non desiderato"	BASSO (6,66)

<p>-Amministratore unico</p> <p>-Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità</p>	<p><b>Redazione del cronoprogramma</b></p>		<p>BASSO</p> <p>(4,75)</p>
<p>-Amministratore unico</p> <p>-Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità</p>	<p><b>Varianti in corso di esecuzione del contratto</b></p>	<p>Rischio che il responsabile del procedimento certifichi la necessità di una variante non supportata da verificabili ragioni di fatto; rischio di accordo corruttivo tra DL, RUP e impresa per la concessione di varianti non giustificate e l'ottenimento di un profitto illegittimo.</p>	<p>BASSO</p> <p>(8,34)</p>
<p>-Amministratore unico</p> <p>-Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità</p>	<p><b>Subappalto</b></p>	<p>Rischio di subappalto autorizzato al di fuori delle norme e dei limiti di utilizzo previsti dal codice dei contratti, in particolare senza che il committente abbia accertato la sussistenza di cause ostative previste dalla legislazione antimafia; rischio che soggetti terzi non qualificati siano esecutori materiali in tutto o in parte di un appalto pubblico</p>	<p>BASSO</p> <p>(7,34)</p>
<p>-Amministratore unico</p> <p>-Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità</p>	<p><b>Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto</b></p>	<p>Rischio di applicazione distorta di tali rimedi per riconoscere alle imprese in tempi brevi determinate richieste economiche e maggiori compensi; rischio che specie in caso di forte ribasso offerto dall'operatore economico in sede di gara questi rimedi alternativi al giudizio ordinario diventino – con l'accordo del responsabile del procedimento -lo</p>	<p>BASSO</p> <p>(5,83)</p>



		strumento per recuperare il ribasso offerto in sede di gara	
--	--	--	--

**c) Area: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario**

Sotto aree:

1. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an
2. Provvedimenti amministrativi a contenuto vincolato
3. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an e a contenuto vincolato
4. Provvedimenti amministrativi a contenuto discrezionale
5. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an
6. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an e nel contenuto

Vista la specificità della Scuola, per alcune delle aree individuate dal PNA non sono state individuate attività e, pertanto, si lasciano per memoria senza elencazione.

**d) Area: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario**

1. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an
2. Provvedimenti amministrativi a contenuto vincolato
3. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an e a contenuto vincolato
4. Provvedimenti amministrativi a contenuto discrezionale
5. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an
6. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an e nel contenuto

**e) Area: altre attività soggette a rischio**

<b>Settori/Aree e uffici interessati:</b>	<b>Ambito</b>	<b>(Eventuali Processi/fasi)</b>	<b>Rischio potenziale</b>	<b>Classificazione Rischio</b>
-Amministratore unico -Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	Gestione del patrimonio	Alienazione del patrimonio mobiliare	Alterazione del corretto svolgimento delle procedure di alienazione	MEDIO (13,55)
-Amministratore unico -Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	Processi di spesa	Emissione di mandati di pagamento	Pagamenti non dovuti o influenza sui tempi di pagamento	BASSO (6,66)

Gli strumenti attraverso i quali le misure di prevenzione trovano attuazione possono essere classificati come segue e costituiscono il Nucleo Minimo del PTPCT:

- Le direttive (tese a favorire comportamenti conformi alle leggi e ai principi di buona amministrazione);
- Il sistema di controllo a campione sugli atti;
- Il monitoraggio dei tempi di conclusione dei procedimenti;
- La formazione del personale;
- Il codice di comportamento;
- Criteri di rotazione del personale;
- Disciplina degli incarichi di natura dirigenziale, cause ostative al loro conferimento, verifica della insussistenza di cause di incompatibilità
- Cause ostative al conferimento di incarichi, verifica della insussistenza di cause di incompatibilità;
- Attività ed incarichi extra istituzionali;
- Definizione delle modalità per verificare il rispetto del divieto di svolgere attività incompatibili a seguito della cessazione del rapporto (pantouflage - revolving doors);
- Adozione di misure per la tutela del whistleblower;
- Predisposizione di protocolli di legalità per gli affidamenti;

- Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse;
- Sistema di monitoraggio dei rapporti tra il Consorzio e i soggetti che con essa stipulano contratti;
- Disposizioni relative al ricorso all'arbitrato;
- Relazioni periodiche dei Referenti per l'attuazione delle previsioni del Piano Anticorruzione;
- La segnalazione di irregolarità

Ai sensi dell'art.1, comma 14, della L.190/2012 "la violazione da parte dei dipendenti dell'amministrazione, delle misure di prevenzione previste nel Piano costituisce illecito disciplinare". Per ciascuna delle Aree di rischio descritte sopra, sono state individuate specifiche direttive per la prevenzione del rischio. Le direttive individuate sono applicate nella specificità e dettaglio dei rispettivi contenuti con riferimento alle sotto aree e ai processi classificati a rischio di corruzione basso e, soprattutto, medio. La classificazione del rischio non ha dato, al momento, per nessuno dei procedimenti/processi mappati, l'esito rischio alto.

Per le singole direttive, l'adozione del codice di comportamento, i criteri di rotazione del personale, l'adozione di misure a tutela del c.d. whistleblower, l'obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse, le disposizioni relative al ricorso all'arbitrato si rinvia al Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica - triennio 2021-2023. Revisione 2021.

Il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica non prevede figure dirigenziali oltre a quella dell'Amministratore unico, nominato dall'Assemblea consortile ai sensi dello Statuto. Alla figura Amministratore unico si applicano le cause ostative al conferimento dell'incarico dirigenziale e la verifica della insussistenza di cause di incompatibilità.

Il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica in attuazione dell'art. 1, comma 17, della l. n. 190, utilizza il protocollo di legalità per l'affidamento di commesse. Il protocollo di legalità rappresenta un sistema di condizioni la cui accettazione viene configurata dalla stazione appaltante come presupposto necessario e condizionante la partecipazione dei concorrenti ad una gara di appalto. Il patto di integrità è un documento che la stazione appaltante richiede ai partecipanti alle gare e permette un controllo reciproco e sanzioni in caso di elusione del medesimo.



## SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

La Pubblica Amministrazione, sostenuta dalle repentine innovazioni tecnologiche e dai progetti sfidanti del PNRR, è sempre più proiettata a diventare un'organizzazione ad alta intensità di lavoro qualificato.

Tale processo richiede di spostare l'attenzione da cosa viene fatto (mansioni e attività) a come vengono svolti i compiti e quali conoscenze, capacità tecniche e comportamentali siano indispensabili per il loro svolgimento ottimale. Si rende, dunque, necessario adottare un cambio di paradigma.

La trasformazione della PA in un insieme di organizzazioni basate sulle competenze si traduce nella necessità di innovare i tradizionali sistemi di amministrazione del personale verso strategie di gestione del pubblico impiego basate sulle competenze. Un primo passo verso il raggiungimento di questo ambizioso obiettivo si sta concretizzando nella revisione del sistema di classificazione del personale in seno alla stagione di contrattazione collettiva per il triennio 2019-2021, spinto dall'esigenza di procedere ad una descrizione dell'inquadramento del personale pubblico più aderente al nuovo corso della PA.

In questo contesto, coerentemente con "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche", pubblicate sulla Gazzetta Ufficiale del 14 settembre 2022, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica abbraccia il superamento del concetto di "profilo professionale" a beneficio di quello di "famiglia professionale".

Per l'individuazione delle famiglie professionali, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica è partita dall'analisi delle competenze professionali richieste nei diversi ambiti di attività in cui opera. L'attenzione si è concentrata sui macro-processi che l'amministrazione è chiamata a gestire. In particolare, si propone una distinzione tra processi caratterizzanti, intesi come quei processi che realizzano la mission istituzionale, e processi di supporto, intesi come serventi rispetto ai processi caratterizzanti, trasversali al funzionamento dell'organizzazione:

### **1. Processi caratterizzanti**

1.1 Area Formazione: Pianificazione, progettazione, programmazione, erogazione formativa, gestione economica corsi e gestione servizi ausiliari.

## 2. Processi di supporto

2.1 Area Amministrazione: Gestione delle risorse economiche e delle risorse umane, della comunicazione e formazione interna, dei processi di semplificazione, del sistema qualità, supporto alla governance nella programmazione strategica e documentale. Gestione servizi ausiliari.

2.2 Area Innovazione Digitale: Supporto alla didattica a distanza e gestione aula multimediale. Gestione promozione corsi e comunicazione esterna.

2.3 Area Europa: Supporto alla didattica in attuazione di programmi comunitari. Partecipazione a bandi europei. Informazione, promozione ed assistenza agli Enti nell'ambito della progettazione europea.

### 1.1 Area Formazione: Pianificazione, progettazione, programmazione, erogazione formativa, gestione economica corsi e gestione servizi ausiliari

CCNL Funzioni Locali	Area Operatori	Area Operatori esperti	Area Istruttori	Area Funzionari Titolari di P.O. E.Q.
Famiglie professionali			1 - Istruttori formativi	1 - Funzionari di ambito giuridico e di ambito economico
Profili di ruolo			1.1 Addetti alla redazione programmi dei singoli corsi, stipula incarichi docenti, addetti a segreteria e tutoraggio corsi, riconoscimento crediti e formazione accreditata	1.1 Coordinatore pianificazione, progettazione e programmazione formativa, responsabile costi, selezione docenti, responsabile convenzioni formative, coordinamento supporto tecnico alla didattica

<b>Profilo di competenza</b>	<b>Istruttori formativi - addetti alle attività formative</b>
Conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nozioni generali di diritto amministrativo</li> <li>• Nozioni generali in materia di contratti</li> <li>• Conoscenza organizzazione interna, delle procedure e dei sistemi gestionali dell'amministrazione</li> <li>• Conoscenza dei sistemi di accreditamento formativi</li> <li>• Conoscenza degli applicativi informatici più diffusi</li> </ul>
Capacità tecniche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di progettare singoli corsi</li> <li>• Capacità di gestire aule e piattaforme e-learning</li> <li>• Affidamento incarichi ai docenti</li> <li>• Elaborazione dati relativi ai corsi</li> </ul>
Capacità comportamentali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di pianificare le attività rispettando i tempi di erogazione corsi</li> <li>• Capacità relazionali</li> <li>• Capacità di lavorare in gruppo</li> <li>• Capacità di adattarsi alle priorità</li> </ul>

<b>Profilo di competenza</b>	<b>Funzionario esperto in programmazione e progettazione formativa</b>
Conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ottima conoscenza in Diritto Amministrativo e del Codice degli Appalti</li> <li>• Conoscenza completa dell'organizzazione interna, delle procedure e dei sistemi gestionali dell'amministrazione</li> <li>• Conoscenza completa dei sistemi di accreditamento formativi</li> <li>• Conoscenza approfondita in materia di contabilità</li> <li>• Buona conoscenza degli applicativi informatici più diffusi</li> </ul>
Capacità tecniche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di individuare soluzioni tecniche nel rispetto della normativa</li> <li>• Capacità di gestire budget assegnati</li> <li>• Capacità di organizzazione e gestione delle risorse umane</li> <li>• Capacità di proporre innovazioni di processo per il miglioramento dell'attività di competenza</li> <li>• Capacità di redigere report di settore</li> </ul>
Capacità comportamentali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di definire le priorità</li> <li>• Capacità di prendere decisioni e conseguire risultati</li> <li>• Capacità relazionali</li> <li>• Flessibilità</li> </ul>

**2.1 Area Amministrazione: Gestione delle risorse economiche, risorse umane, dei processi di semplificazione, del sistema qualità, supporto alla governance. Gestione servizi ausiliari.**

CCNL Funzioni Locali	Area Operatori	Area Operatori esperti	Area Istruttori	Area Funzionari Titolari di P.O. E.Q.
<b>Famiglie professionali</b>		1 - Operatore esperto dei servizi generali	1 - Istruttori amministrativi	1 - Funzionari di ambito giuridico e di ambito economico
<b>Profili di ruolo</b>		1.1 Operatore esperto addetto al protocollo informatico e alla gestione della cassa economale	1.1 Istruttore addetto all'amministrazione del personale e rapporti sindacali  1.2 Istruttore addetto alla gestione degli affari generali e dell'organizzazione	1.1 Coordinatore in materia di gestione delle risorse economiche, bilancio, gestione delle risorse umane, della comunicazione interna, dei processi di semplificazione, del sistema qualità, supporto alla governance. Gestione dei servizi informatici e ausiliari

Profilo di competenza	Operatore addetto al protocollo e alla gestione della cassa economale
Conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nozioni generali in materia di contabilità</li> <li>• Conoscenza dei sistemi di gestione dei flussi documentali</li> <li>• Conoscenza organizzazione interna, delle procedure e dei sistemi gestionali dell'amministrazione</li> </ul>
Capacità tecniche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di gestire il protocollo</li> <li>• Capacità di gestire la cassa economale</li> </ul>
Capacità comportamentali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di rispettare le scadenze</li> <li>• Affidabilità</li> <li>• Capacità di adattarsi alle priorità</li> </ul>



--	--

<b>Profilo di competenza</b>	<b>Istruttori amministrativi - addetti all'amministrazione del personale e rapporti sindacali</b>
Conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nozioni generali di diritto amministrativo</li> <li>• Nozioni generali in materia di diritto del lavoro</li> <li>• Conoscenza organizzazione interna, delle procedure e dei sistemi gestionali dell'amministrazione</li> <li>• Conoscenza degli applicativi informatici più diffusi</li> </ul>
Capacità tecniche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di applicazione giuridica, economica e previdenziale dei contratti di lavoro e gestione del software per la relativa gestione amministrativa</li> <li>• Capacità di applicazione delle disposizioni in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro</li> <li>• Elaborazione dei dati in materia di amministrazione del personale e costi di gestione</li> </ul>
Capacità comportamentali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di pianificare le attività nel rispetto della normativa</li> <li>• Capacità relazionali</li> <li>• Capacità di lavorare in gruppo</li> <li>• Capacità di adattarsi alle priorità</li> </ul>

<b>Profilo di competenza</b>	<b>Istruttori amministrativi - addetti alla gestione degli affari generali e dell'organizzazione</b>
Conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nozioni generali di diritto amministrativo</li> <li>• Nozioni generali in materia di diritto del lavoro</li> <li>• Conoscenza organizzazione interna, delle procedure e dei sistemi gestionali dell'amministrazione</li> <li>• Conoscenza degli applicativi informatici più diffusi</li> </ul>
Capacità tecniche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di predisporre e redigere i documenti programmatici e strategici dell'Ente</li> <li>• Capacità di svolgere attività correlate al sistema qualità in supporto al Responsabile Area Amministrativa</li> <li>• Capacità di svolgere attività correlate alla protezione dei dati in supporto al Responsabile Area Amministrativa</li> <li>• Capacità di gestire il servizio formazione e sviluppo delle competenze interne</li> <li>• Elaborazione dei dati in materia di affari generali e organizzazione</li> </ul>
Capacità comportamentali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di pianificare le attività nel rispetto della normativa</li> <li>• Capacità relazionali</li> <li>• Capacità di lavorare in gruppo</li> <li>• Capacità di adattarsi alle priorità</li> </ul>

<b>Profilo di competenza</b>	<b>Funzionario esperto in gestione amministrativa, finanziaria e del personale</b>
Conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ottima conoscenza del Diritto Contabile</li> <li>• Ottima conoscenza del Diritto del Lavoro</li> <li>• Conoscenza completa in Diritto Amministrativo e del Codice degli Appalti</li> <li>• Ottima conoscenza del Codice dell'Amministrazione Digitale</li> <li>• Ottima conoscenza del GDPR</li> <li>• Conoscenza completa dell'organizzazione interna, delle procedure e dei sistemi gestionali dell'amministrazione</li> <li>• Buona conoscenza degli applicativi informatici più diffusi</li> </ul>
Capacità tecniche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di individuare soluzioni tecniche nel rispetto della normativa</li> <li>• Capacità di gestione amministrativa, finanziaria e del personale</li> <li>• Capacità di organizzazione e gestione delle risorse umane</li> <li>• Capacità di proporre innovazioni di processo per il miglioramento dell'attività di competenza</li> <li>• Capacità di redigere report di settore</li> </ul>
Capacità comportamentali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di definire le priorità</li> <li>• Capacità di prendere decisioni e conseguire risultati</li> <li>• Capacità relazionali</li> <li>• Flessibilità</li> </ul>

## **2.2 Area Innovazione Digitale: Supporto alla didattica a distanza e gestione aula multimediale.**

### **Gestione promozione corsi e comunicazione esterna**

<b>CCNL Funzioni Locali</b>	<b>Area Operatori</b>	<b>Area Operatori esperti</b>	<b>Area Istruttori</b>	<b>Area Funzionari Titolari di P.O. E.Q.</b>
<b>Famiglie professionali</b>				1 - Funzionari di ambito giuridico e informatico
<b>Profili di ruolo</b>				1.1 Coordinatore programmazione aula multimediale, progettazione e realizzazione video, responsabile

				promozione e comunicazione esterna e social in supporto all'Area Formazione
--	--	--	--	---

<b>Profilo di competenza</b>	<b>Funzionario esperto in innovazione digitale</b>
Conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ottima conoscenza del Codice dell'Amministrazione Digitale</li> <li>• Ottima conoscenza del GDPR</li> <li>• Conoscenza completa in Diritto Amministrativo</li> <li>• Conoscenza completa dell'organizzazione interna, delle procedure e dei sistemi gestionali dell'amministrazione</li> <li>• Conoscenza approfondita della normativa in materia di comunicazione pubblica</li> <li>• Conoscenza approfondita di strategia, processo e attività di comunicazione esterna e marketing</li> <li>• Buona conoscenza dei principali social media</li> <li>• Buona conoscenza degli applicativi informatici più diffusi</li> </ul>
Capacità tecniche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di individuare soluzioni tecniche nel rispetto della normativa</li> <li>• Trattamento dei dati nel rispetto della normativa</li> <li>• Capacità di organizzazione e gestione delle risorse umane</li> <li>• Capacità di pianificazione e gestione attività di promozione e comunicazione</li> <li>• Capacità di proporre innovazioni di processo per il miglioramento dell'attività di competenza</li> <li>• Capacità di redigere report di settore</li> </ul>
Capacità comportamentali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di definire le priorità</li> <li>• Capacità di prendere decisioni e conseguire risultati</li> <li>• Capacità relazionali</li> <li>• Flessibilità</li> </ul>

**2.3 Area Europa: Supporto alla didattica in attuazione di programmi comunitari. Partecipazione a bandi europei. Informazione, promozione ed assistenza agli Enti nell'ambito della progettazione europea**

<b>CCNL Funzioni Locali</b>	<b>Area Operatori</b>	<b>Area Operatori esperti</b>	<b>Area Istruttori</b>	<b>Area Funzionari Titolari di P.O. E.Q.</b>
-----------------------------	-----------------------	-------------------------------	------------------------	--

<b>Famiglie professionali</b>			1 - Istruttori formativi	1 - Funzionari di ambito giuridico e di ambito economico
<b>Profili di ruolo</b>			1.1 Addetti alla redazione programmi dei singoli corsi, agli incarichi docenti, a segreteria e tutoraggio corsi, riconoscimento crediti e formazione accreditata	1.1 Coordinatore in materia di progettazione europea, partecipazione a bandi. Supporto all'Area formazione e all'Area Innovazione digitale

<b>Profilo di competenza</b>	<b>Istruttori formativi - addetti alle attività formative</b>
Conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nozioni generali di diritto amministrativo</li> <li>• Nozioni generali in materia di contratti</li> <li>• Conoscenza organizzazione interna, delle procedure e dei sistemi gestionali dell'amministrazione</li> <li>• Conoscenza dei sistemi di accreditamento formativi</li> <li>• Conoscenza degli applicativi informatici più diffusi</li> </ul>
Capacità tecniche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di progettare singoli corsi</li> <li>• Capacità di gestire aule e piattaforme e-learning</li> <li>• Affidamento incarichi ai docenti</li> <li>• Elaborazione dati relativi ai corsi</li> </ul>
Capacità comportamentali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di pianificare le attività rispettando i tempi di erogazione corsi</li> <li>• Capacità relazionali</li> <li>• Capacità di lavorare in gruppo</li> <li>• Capacità di adattarsi alle priorità</li> </ul>

<b>Profilo di competenza</b>	<b>Funzionario esperto in progetti europei</b>
Conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ottima conoscenza del Diritto dell'Unione Europea</li> <li>• Ottima conoscenza dei programmi comunitari</li> <li>• Conoscenza completa in Diritto Amministrativo e del Codice degli Appalti</li> <li>• Conoscenza completa dell'organizzazione interna, delle procedure e dei sistemi gestionali dell'amministrazione</li> <li>• Ottima conoscenza della lingua inglese</li> <li>• Buona conoscenza degli applicativi informatici più diffusi</li> </ul>
Capacità tecniche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di individuare soluzioni tecniche nel rispetto della normativa</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di progettazione europea</li> <li>• Capacità di organizzazione e gestione delle risorse umane</li> <li>• Capacità di proporre innovazioni di processo per il miglioramento dell'attività di competenza</li> <li>• Capacità di redigere report di settore</li> </ul>
Capacità comportamentali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di definire le priorità</li> <li>• Capacità di prendere decisioni e conseguire risultati</li> <li>• Capacità relazionali</li> <li>• Flessibilità</li> </ul>

### 3.1 Struttura organizzativa

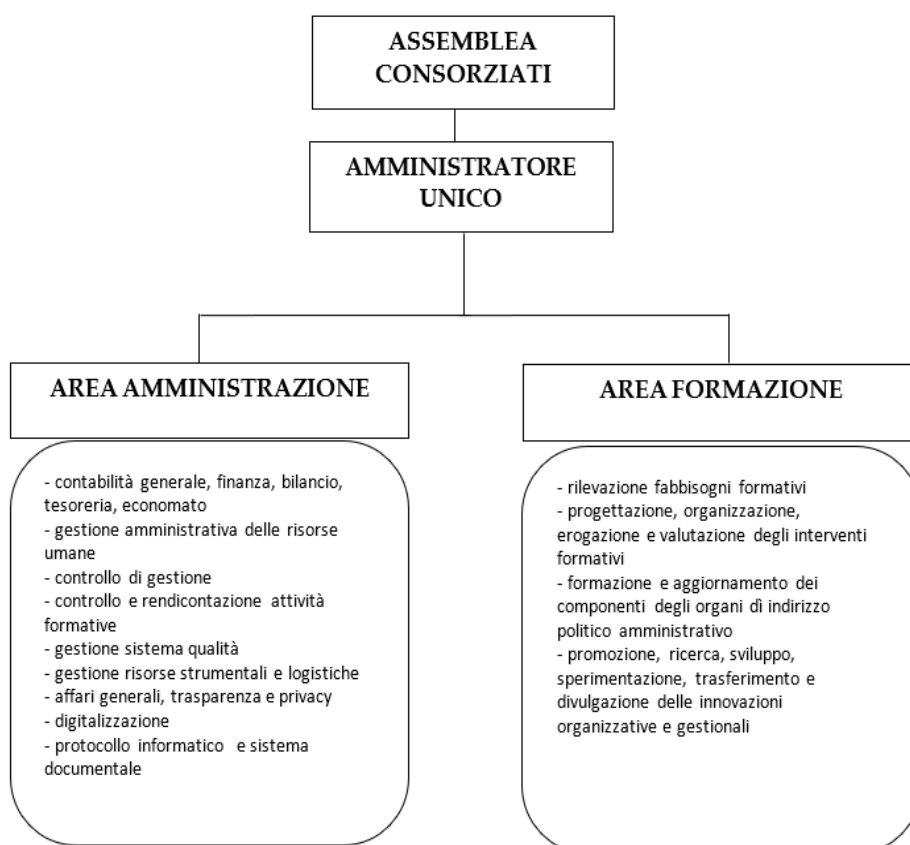
Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica è presieduta da un'Assemblea consortile ed è rappresentata da un Amministratore Unico. La compagine consortile è così composta:

ENTE	%	Quota
Regione Umbria	40%	80.000,00
Provincia di Perugia	15%	30.000,00
Comune di Perugia	15%	30.000,00
Comune di Terni	5%	10.000,00
Università degli Studi di Perugia	5%	10.000,00
Provincia di Terni	5%	10.000,00
Università per Stranieri di Perugia	1%	2.000,00
Consiglio delle Autonomie Locali dell'Umbria	1%	2.000,00
Agenzia per il Diritto allo Studio Universitario dell'Umbria - ADISU	0,5%	1.000,00
Agenzia regionale di protezione ambientale (ARPA)	0,5%	1.000,00
Istituto Zooprofilattico Sperimentale dell'Umbria e delle Marche (IZSUM)	0,5%	1.000,00
Agenzia Forestale Regionale (A.FOR UMBRIA)	0,5%	1.000,00
<b>TOTALE QUOTE</b>	<b>89,00%</b>	<b>178.000,00</b>

Nel compimento delle finalità istituzionali, il vertice dell'organizzazione è supportato da una Commissione tecnico scientifica in Medicina Generale, da un Comitato tecnico scientifico ECM e da un Comitato tecnico scientifico Suap. Tre organismi composti da esperti di rilievo nazionale. Per lo sviluppo e per la gestione di specifiche attività formative, inoltre, Suap si avvale di tre unità del personale SEU.

### 3.1.1 Il modello organizzativo

La macro-organizzazione scelta al momento della costituzione della Scuola è stata adottata con Deliberazione n. 11 del 23 novembre 2009 dell'Assemblea Consortile, Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, con operatività dal 1/1/2010. Prevedeva la divisione dell'organizzazione in due aree: l'Area Amministrazione e l'Area Formazione, con al vertice l'Amministratore unico:



La struttura organizzativa adottata al momento della costituzione di Scuola Umbra ha permesso di gestire una fase di crescita dell'attività, con un costante aumento delle attività organizzate.

Nel 2014, le competenze della Scuola sono state ampliate. È stata aggiunta “la promozione dell'innovazione tecnologica, delle competenze digitali e della società dell'informazione e della conoscenza attraverso le pubbliche amministrazioni operanti in Umbria” secondo l'articolo 13 Comma 1 legge Regione Umbria 29 aprile 2014, n. 9 “Norme in materia di sviluppo della società dell'informazione e riordino della filiera ICT regionale”.

Il percorso di crescita e sviluppo delle attività di formazione non è stato interrotto dall'emergenza sanitaria. Al contrario, la pandemia ha offerto nuovi stimoli e obiettivi. Fra tutti, la possibilità di trasformare la formazione a distanza (FaD) in una esperienza coinvolgente, attraverso la costruzione, nel 2021, di una aula multimediale di ultima generazione, unica nel suo genere nella Pubblica Amministrazione. Questo tipo di formazione, che impegna il personale in maniera completa e continuativa nell'assistenza didattica e tecnica a cui si somma il lavoro di segreteria (back office), richiede un coordinamento sulle risorse umane e tecnologiche.

Il numero dei corsi singoli realizzati annualmente è passato da circa 249 nel 2011 ad oltre 450 nel 2022.

A febbraio 2022, inoltre, è nata “Scuola Umbra TV”, una web TV cross mediale dedicata a quegli aspetti della pubblica amministrazione che caratterizzano le nostre attività formative: novità legislative, interviste e approfondimenti con esperti, focus tematici su argomenti che toccano da vicino la vita dei cittadini, delle buone prassi e dei progetti innovativi, oltre a spazi divulgativi per raccontare numeri, concetti e procedure proprie della pubblica amministrazione. Un prodotto editoriale unico e ambizioso, premiato per la sua originalità e innovazione dalla associazione “PA Social”, che ha l'obiettivo di valorizzare i nuovi percorsi di aggiornamento del personale della PA a vantaggio dei cittadini.

Sempre nel 2022, la Scuola è inserita nel progetto “Centro Unico di Formazione e valorizzazione delle Risorse umane” (CUF), istituito con Deliberazione della Giunta regionale n. 716, seduta del 13

luglio 2022. Già a fine 2018, l'Assemblea legislativa con Deliberazione n. 288 del 13 dicembre 2018, "Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR) 2019/2021" nell'ambito degli indirizzi e degli obiettivi della programmazione regionale dell'Area sanità e sociale, prevedeva: *"Dovrà essere costituito nel corso dell'anno 2019, un unico centro di formazione funzionale alle esigenze formative di tutte le Aziende Sanitarie regionali. Tale unificazione consentirà peraltro anche una più agevole possibilità di interfaccia con il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica (Consorzio SUAP), che ha un ruolo rilevante nell'ambito dell'attività formativa ai sensi della LR n.24/2008"*.

Con la Deliberazione istitutiva del CUF, Regione Umbria ha avviato un processo di riorganizzazione dell'attività formativa, accentrando le attività didattiche comuni in un unico centro di formazione regionale che, pur permettendo ad ogni Azienda di attuare una propria limitata pianificazione didattica a supporto della specificità dei servizi offerti, permette di uniformare a livello regionale i contenuti della formazione a supporto delle strategie e delle politiche regionali e a favore di una razionalizzazione della spesa sanitaria.

Il Piano Sanitario regionale e la missione sei del PNRR richiedono, infatti, una nuova visione dei servizi per la salute basata sul modello *"One Health"*, modificando in modo significativo l'assetto istituzionale, i modelli organizzativo-assistenziali del nostro Sistema Sanitario e richiedendo una profonda riqualificazione dell'offerta formativa, in grado di sostenere davvero l'innovazione e il cambiamento. In questa direzione, dunque, muove il *Centro Unico di formazione e valorizzazione delle risorse umane*.

La pandemia ha evidenziato la necessità di condividere prassi e conoscenze comuni per garantire l'uniformità dei corretti comportamenti del personale del sistema sanitario regionale, che solo una formazione coordinata a livello regionale può garantire. A tal proposito, il *Centro Unico di formazione e valorizzazione delle risorse umane*, si colloca come leva strategica di un governo clinico orientato a buone prassi basate su metodi di innovazione e obiettivi condivisi e, allo stesso tempo, presidio di un risparmio della spesa sanitaria.

La Direzione Salute e Welfare della Regione Umbria ha predisposto un documento, denominato *"Architettura del governo della formazione continua in Regione Umbria"* con cui stabilisce ruoli e funzioni delle strutture di gestione e controllo della formazione. Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica è stata inserita nel Comitato gestionale/operativo.



### 3.1.2 NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

A fronte di questo costante percorso di sviluppo, al fine di perseguire obiettivi sempre più ambiziosi, si è reso necessario rivedere la macro-organizzazione con una puntuale verifica dei fabbisogni, con la valutazione delle competenze necessarie a far fronte al crescente numero di attività, tenendo in debita considerazione la valorizzazione del personale e il contributo garantito negli anni.

La nuova organizzazione è stata adottata con atto dell'Amministratore unico DAD 362 del 12.12.2022 "Modifica macro-organizzazione del personale dal 01.01.2023"<sup>1</sup>, di cui è stata data comunicazione nell'Assemblea consortile del 12/12/2022.

Le principali modifiche apportate sono:

- Istituzione di una posizione dirigenziale
- Istituzione di quattro aree operative

#### Posizione dirigenziale

È stata istituita una figura dirigenziale tra l'organo gestionale di vertice e gli uffici per razionalizzare le attività e la gestione amministrativa, con compiti di coordinamento generale, adozione provvedimenti a rilevanza esterna (determine), controllo di gestione, supervisione dei progetti di sviluppo, per rendere il sistema più performante anche dal punto di vista economico attraverso la programmazione ed il monitoraggio di azioni volte ad incoraggiare l'innovazione, a ridurre i costi attraverso economie di scala, ad ottimizzare i processi e a migliorare la produttività di tutti.

La figura dirigenziale sovrintende le azioni di innovazione del programma formativo, riposizionamento istituzionale e digitalizzazione, razionalizzazione ed efficientamento della gestione amministrativa della Scuola, che sono i quattro assi portanti in cui la Scuola ha deciso di investire e

---

<sup>1</sup> Art. 10 - (L'Amministratore: attribuzioni) "L'Amministratore unico può apportare modifiche al Regolamento di finanza e contabilità, al Regolamento delle gare e dei contratti, al Regolamento sull'accesso e al Regolamento sulla privacy. L'Amministratore unico può altresì, in conformità agli indirizzi dell'Assemblea, apportare modifiche al Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi nonché l'organigramma del Consorzio. Da comunicazione delle modifiche apportate agli enti aderenti al consorzio entro cinque giorni dall'adozione del provvedimento."

che ci consentirà ci auguriamo una visibilità importante nel panorama nazionale degli istituti di formazione ricolti al pubblico impiego.

#### Istituzione di quattro aree organizzative

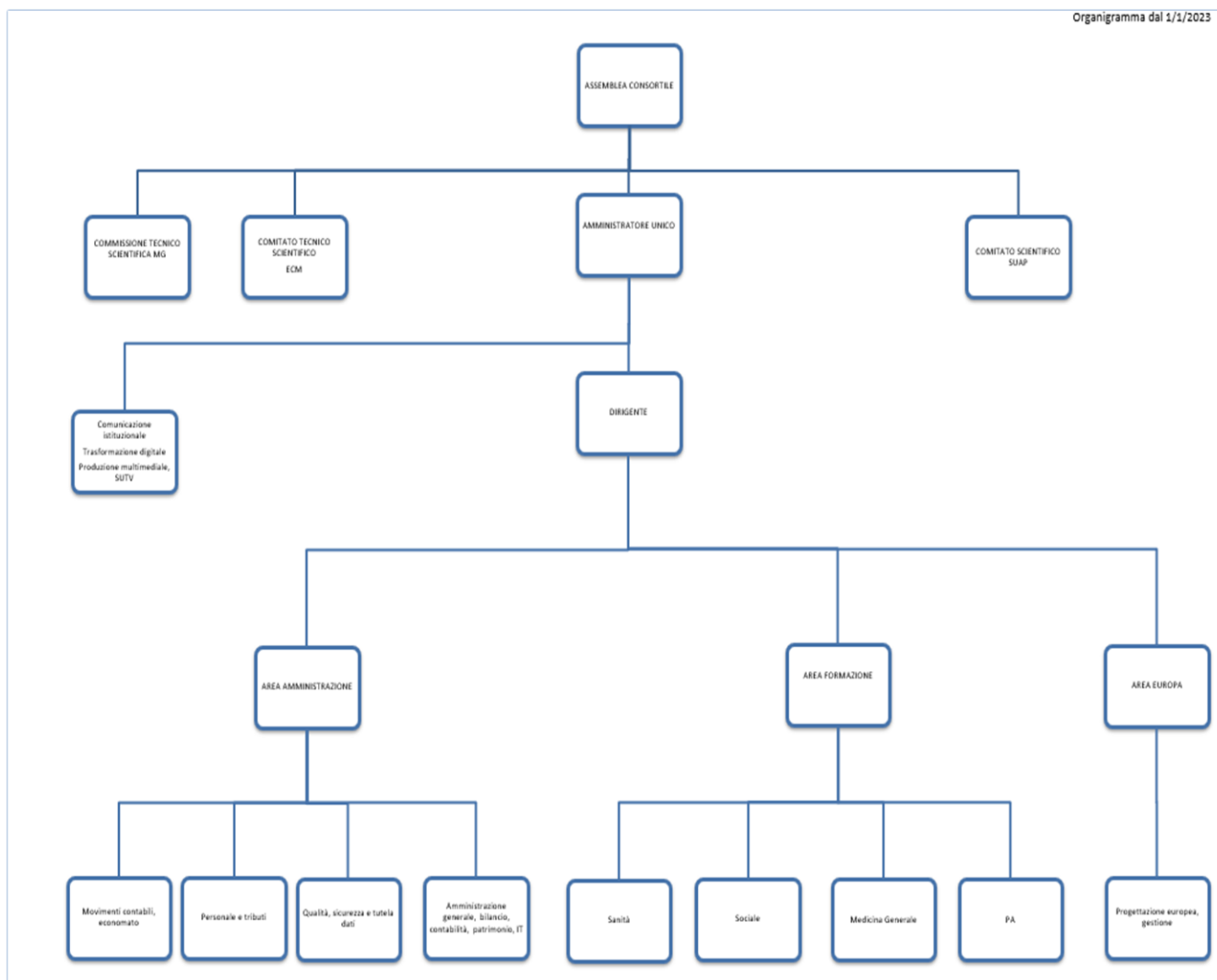
Rispetto alle due aree inizialmente previste (Amministrazione e Formazione) sono state create due ulteriori aree operative, considerando la diversificazione delle attività.

È stata istituita l'Area Comunicazione istituzionale, Trasformazione digitale, Produzione multimediale, SUTV, di diretta referenza dell'Amministratore unico, con il compito di curare la produzione multimediale di contenuti informativi e la digitalizzazione della formazione.

È stata istituita l'Area Europa, nel rispetto di quanto stabilito dall'articolo 20 della legge regionale del 27 dicembre 2018, n. 14 "Modificazioni ed integrazioni a leggi regionali e ulteriori disposizioni" come modificato con la legge regionale 8 marzo 2021 n. 3, articolo 15, che risulta così formulato: *"La Giunta regionale, al fine di valorizzare e ottimizzare le attività dell'Associazione Servizio Europa (SEU), con riguardo alle conoscenze e competenze maturate dalla stessa, acquisita conforme decisione dell'organo associativo competente, definisce le modalità del supporto tecnico e operativo da parte del Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, per l'esercizio delle funzioni di informazione e progettazione nell'ambito dei programmi comunitari".*

In attuazione della successiva deliberazione della Giunta regionale n. 3 del 13/01/2021, il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica è subentrato nelle funzioni dell'Associazione Servizio Europa (SEU), organizzando attività formative in ambito europeo.

La nuova riorganizzazione è, così, sintetizzata nel seguente organigramma.



Le attuali quattro aree organizzative sono:

### 1) Area Amministrazione

L'area Amministrazione svolge le seguenti attività:

- Amministrazione generale, bilancio, contabilità, patrimonio, IT
- Gestione amministrativa delle risorse umane
- Innovazione amministrativa, formazione interna e sviluppo delle competenze
- Affari generali
- Qualità e tutela dati
- Movimenti contabili economato
- Gestione risorse strumentali, digitali, sicurezza e logistica

## 2) Area Formazione

L'area Formazione progetta, sviluppa ed eroga, anche su commessa, corsi di formazione nei seguenti settori:

- Settore Formazione Sanità
- Settore Formazione Sociale
- Settore Corsi in MMG
- Settore Formazione Amministrativa Contabile per Regione, Enti Locali e altre pubbliche amministrazioni regionali e nazionali

## 3) Comunicazione istituzionale, Trasformazione digitale, Produzione multimediale, SUTV

L'Area Comunicazione, Trasformazione digitale, svolge le seguenti attività:

- Gestione dei rapporti con enti pubblici e soggetti privati nell'ambito delle relazioni istituzionali
- Realizzazione di prodotti crossmediali (video, web tv, immagine coordinata)
- Sviluppo prodotti e-learning per FAD sincrona e asincrona
- Gestione SUTV

## 4) Area Europa

L'area Europa comprende le seguenti attività:

- Svolgimento dei corsi di formazione in attuazione di programmi comunitari e PNRR
- Partecipazione a bandi europei
- Informazione, promozione ed assistenza agli Enti nell'ambito della progettazione europea

### *3.1.3 LIVELLI DI RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA*

L'organizzazione in vigore dall'1/1/2023 prevede i seguenti livelli di responsabilità:

Livelli di responsabilità organizzativa	N	Descrizione
Amministratore unico	1	<p>Art. 10 Statuto (L'Amministratore: attribuzioni)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ha la rappresentanza legale del Consorzio ed assicura l'attuazione degli indirizzi stabiliti dall'Assemblea. Cura i rapporti istituzionali del Consorzio con le autorità locali, regionali e statali.</li> <li>- nei limiti degli indirizzi stabiliti dall'Assemblea, esercita, secondo le norme del presente Statuto, tutte le facoltà e i poteri per l'attuazione e il raggiungimento degli obiettivi del Consorzio.</li> <li>- sulla base delle direttive ed indirizzi dell'Assemblea, determina i programmi consortili, esercita la vigilanza sulla gestione e ne verifica i risultati, e adotta tutte le proposte per la successiva approvazione dell'Assemblea.</li> <li>- ha la responsabilità operativa e gestionale del Consorzio. Egli opera al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi programmatici stabiliti dall'Assemblea, sviluppando l'organizzazione interna del Consorzio idonea alla migliore utilizzazione delle risorse economiche ed umane. A tal fine, sottopone all'approvazione dell'Assemblea il Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.</li> <li>- sovrintende al buon funzionamento del Consorzio, adottando, nell'ambito delle proprie competenze, tutti i provvedimenti necessari per migliorare l'efficienza, la produttività, l'economicità, l'efficacia e la qualità dei servizi consortili, vigila sull'esecuzione delle deliberazioni dell'Assemblea.</li> </ul>
Dirigente	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coordinamento generale,</li> <li>- adozione provvedimenti a rilevanza esterne (determine) su delega dell'Amministratore</li> <li>- controllo di gestione, supervisione dei progetti di sviluppo, per rendere il sistema più performante anche dal punto di vista economico attraverso la programmazione ed il monitoraggio di azioni volte ad incoraggiare l'innovazione, a ridurre i costi attraverso economie di scala, ad ottimizzare i processi e a migliorare la produttività di tutti.</li> <li>- sovrintende le azioni di innovazione del programma formativo, riposizionamento istituzionale e digitalizzazione, razionalizzazione ed efficientamento della gestione amministrativa della Scuola</li> <li>- affari generali</li> </ul>

Elevate qualificazioni (ex Posizioni organizzative)	2	<p>Posizione di responsabilità di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;</p> <p>Gestione e responsabilità amministrative e di risultato, a diversi livelli, in ordine alle funzioni specialistiche e/o organizzative affidate, inclusa la responsabilità di unità organizzative;</p> <p>responsabilità amministrative derivanti dalle funzioni organizzate affidate e/o conseguenti ad espressa delega di funzioni da parte del dirigente, implicante anche la firma del provvedimento finale, in conformità agli ordinamenti delle amministrazioni;</p> <p>- conoscenze altamente specialistiche, capacità di lavoro in autonomia accompagnata da un grado elevato di capacità gestionale, organizzativa, professionale atta a consentire lo svolgimento di attività di conduzione, coordinamento e gestione di funzioni organizzativamente articolate di significativa importanza e responsabilità e/o di funzioni ad elevato contenuto professionale e specialistico, implicanti anche attività progettuali, di programmazione, di ricerca e sviluppo.</p>
---	---	--

**Specifiche responsabilità ai sensi dell'art. 84 comma 1 del CCNL 16 novembre 2022 – anno 2023**

<b>INCARICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilità del coordinamento organizzativo di altro personale, nell'ambito dei corsi triennali di formazione specifica in medicina generale.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilità della gestione del ciclo passivo e attivo di fatturazione, economato e responsabilità derivanti dall'esercizio di compiti legati ai processi digitalizzazione quali la tenuta del protocollo informatico e l'archivio anagrafico dei fornitori</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilità derivanti dall'esercizio di funzioni legate ai processi di attribuzione dei crediti formativi in ambito sanitario (ECM)</li> </ul>

- Responsabilità derivanti, nell'ambito dell'amministrazione economica e giuridica del personale, dall'elaborazione di paghe e tributi, assolvimento degli adempimenti previdenziali e assicurativi, dichiarazioni fiscali e certificazioni uniche.

## 3.2 Organizzazione del Lavoro Agile

Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica adotta il lavoro agile come parte integrante della propria organizzazione, fondata su una cultura orientata ai risultati e sulla crescita professionale di responsabili e dipendenti.

Il POLA, Piano Organizzativo del Lavoro Agile, rappresenta un modello di organizzazione del lavoro basato sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. Non solo, rappresenta anche una grande leva per la realizzazione della PA Digitale.

Il lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore, basato sul principio guida "FAR BUT CLOSE", ovvero "lontano ma vicino". Ciò a significare la collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione.

Tale principio si basa sui seguenti fattori: flessibilità dei modelli organizzativi; autonomia nell'organizzazione del lavoro; responsabilizzazione sui risultati; benessere del lavoratore; utilità per l'amministrazione; tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile; cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti; organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive; equilibrio in una logica win-win: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "Work-life balance". Tra questi fattori, rivestono un ruolo strategico la cultura organizzativa e le tecnologie digitali in una logica di "change management", ovvero di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie.

I requisiti del lavoro agile, pertanto, sono: delocalizzazione, almeno in parte, delle attività assegnate al lavoratore, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro; utilizzo delle strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al



di fuori della sede di lavoro; autonomia operativa del dipendente; monitoraggio e valutazione dei risultati conseguiti.

Il POLA, quindi, è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile.

L'esperienza maturata durante l'emergenza da coronavirus ha guidato l'Amministrazione della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica verso la mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro, funzionale e compatibile con il lavoro agile.

Già a decorrere dal 5 marzo 2020, infatti, l'Amministrazione ha disposto l'adozione di tutti i provvedimenti necessari per favorire la modalità di lavoro agile al personale ai sensi degli articoli 18 - 23 della legge 22.5.2017 n. 81 per la durata dello stato di emergenza, anche in assenza degli accordi individuali previsti. Il lavoro agile è stato autorizzato alla totalità del personale in servizio, monitorando l'andamento del lavoro svolto ed organizzando un'adeguata turnazione dei collaboratori presenti in sede per garantire il rispetto delle misure di distanziamento.

Per tutto il personale è stata abilitata la deviazione di chiamata agli uffici su telefoni di servizio o privati grazie al centralino virtuale 3CX. La completa digitalizzazione (virtualizzazione) dei processi insieme all'utilizzo di soluzioni applicative web (UrbiSmart) e dispositivi abilitanti il lavoro agile ha permesso, prontamente, ai dipendenti della Scuola, di continuare il lavoro amministrativo in forma agile. Tali interventi, del resto, si sono inseriti in un percorso già tracciato nel 2018 quando, proprio nell'ottica dello "smart working", era stata configurata una connessione VPN al server di Villa Umbra che ancora oggi permette il collegamento al file system per utilizzare documenti di lavoro oppure gli atti formati prima dell'introduzione di UrbiSmart. Con l'applicazione Timesoft è stata, inoltre, introdotta la possibilità di "timbrare" anche da remoto entrate ed uscite fuori sede o in lavoro agile.

Per valutare il grado di adattamento dei servizi al nuovo assetto organizzativo legato al lavoro agile, e quindi la possibilità di svolgere efficacemente la prestazione lavorativa in smart working senza pregiudizio per l'efficacia dell'azione amministrativa e l'erogazione dei servizi, è stata elaborata una

scheda di rilevazione volta a determinare in che misura il singolo servizio è “convertibile” al nuovo paradigma lavorativo. Si allega al presente Piano la suddetta scheda di rilevazione. Sono stati, inoltre, adottati i seguenti indicatori di salute organizzativa.

INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA (da Linee Guida sul POLA)

Indicatore	Descrizione
Assenza/Presenza di un sistema di programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Presente
Assenza/Presenza di un coordinamento organizzativo del lavoro agile	Presente
Assenza/Presenza di un monitoraggio del lavoro agile	Presente

L’attivazione dello smart working ha, poi, aumentato l’attenzione al tema della sicurezza informatica, finalizzata alla protezione non solo dell’infrastruttura dell’Ente, ma anche di pc, smartphone e tablet in dotazione ai dipendenti.

A tal fine sono state adottate misure tecnologiche per proteggere documenti ed informazioni trattati dal dipendente in smart working da attacchi informatici esterni e per consentire al lavoratore agile la comunicazione sicura da remoto. In particolare, sono adottati sistemi di accesso sicuro dall’esterno di virtualizzazione desktop e utilizzo in rete degli applicativi; è stato previsto l’utilizzo di software e licenze per potenziare la flessibilità e l’efficacia del lavoro da remoto; è stato acquisito hardware dedicato (webcam); sono stati messi a disposizione applicativi software per consentire il lavoro per flussi, ovvero per consentire di lavorare su una fase del processo lasciando all’applicativo l’onere della gestione dell’avanzamento del lavoro. Sono stati, così, adottati i seguenti indicatori di salute digitale.

## INDICATORI DI SALUTE DIGITALE (da Linee Guida sul POLA)

<b>Indicatore</b>	<b>Descrizione</b>
N. PC a disposizione per lavoro agile	15
% di lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali)	100%
Assenza/Presenza di un sistema di accesso tramite desktop remoto basato su VPN proprietaria e con dati criptati	Presente
Assenza/Presenza di una intranet	Presente
Assenza/Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)	Presente
% di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti	100%
% di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche dati presenti	100%
% di utilizzo firma digitale tra i lavoratori con poteri di firma	100%
% di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili	100%
% di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili	80%

In continuità con questa positiva esperienza, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica redige il POLA secondo il template semplificato per le amministrazioni con meno di 50 dipendenti, predisposto dalla Dipartimento della Funzione Pubblica dopo l'approvazione, con decreto del 9 dicembre 2020, delle Linee guida.

## Parte 1 POLA – Livello di attuazione e di sviluppo

Dipendenti coinvolti nel lavoro agile nel 2022		
Ruolo	N. dipendenti	Coinvolti nel lavoro agile nel 2022
Personale	10	100%
Posizioni Organizzative	2	100%
Amministratore Unico	1	100%
Totale	13	

Strumenti per il lavoro agile e formazione attivati nel 2022			
Ruolo	Pc portatili forniti da Suap	Cloud, VPN,	Formazione su applicativi
Personale	8	100%	
Posizioni Organizzative	2	100%	
Amministratore Unico	1	100%	
Totale	11		

## Parte 2 POLA – Modalità attuative

A seguire sono sintetizzate le scelte organizzative su cui si consoliderà la strategia della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica nel corso del triennio 2023-2025 rispetto al tema del lavoro agile.

### **MISURE ORGANIZZATIVE 2023-2025**

- Adozione di un nuovo gestionale per la formazione
- Trasferimento e riorganizzazione in cloud di tutti i documenti di lavoro
- Passaggio da un sistema di rendicontazione delle attività svolte ad un modello di pianificazione e verifica delle attività svolte (cose da fare, cose fatte) e degli obiettivi raggiunti
- Adozione accordi in materia di lavoro agile con tutto il personale dipendente
- Analisi semestrali sul benessere organizzativo
- Creazione attraverso l'aula multimediale di tutorial interni per l'uso corretto degli applicativi e per migliorare la sicurezza informatica

### **REQUISITI TECNOLOGICI 2023-2025**

- Miglioramento connessione internet
- Back up remoto e cloud del file system
- Misure di business continuity

### **FORMAZIONE 2023-2025**

- Mappatura delle competenze e rilevazione dei fabbisogni formativi
- Programmazione della formazione del personale
- Formazione estesa a tutto il personale sui temi della sicurezza digitale
- Formazione estesa a tutto il personale sul tema dell'organizzazione per obiettivi
- Formazione specifica a ogni unità di personale su ambiti correlati al profilo di riferimento

## **Parte 3 POLA - Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile**

Per implementare il POLA è necessario che tutto il personale sia coinvolto attivamente nel progetto. Si possono, tuttavia, identificare alcuni soggetti di riferimento nell'ambito dell'organizzazione cui sono affidate responsabilità e compiti specifici.

### **Soggetti del lavoro agile**

- **Amministratore Unico:** Assume un ruolo fondamentale di impulso, proposta e di confronto con le P.O. al fine di definire la strategia e di decidere la gradualità degli interventi organizzativi per lo sviluppo del lavoro agile
- **Posizioni Organizzative:** Hanno un ruolo chiave nel consolidare il cambiamento di approccio all'organizzazione del lavoro sulla base delle direttive impartite dall'Amministratore Unico. Hanno il compito di coordinare le attività in presenza e in modalità agile, garantendo l'equilibrio dei carichi di lavoro, monitorando progetti e scadenze
- **Organizzazioni sindacali e RSU:** Sono interlocutori di riferimento rispetto agli aggiornamenti del POLA e, con le modalità previste dalla contrattazione collettiva, coinvolte nelle materie direttamente attinenti
- **Responsabile della Transizione al Digitale (RTD):** È la figura che si occupa operativamente della trasformazione digitale. Il suo compito è di indicare gli strumenti digitali per implementare gli obiettivi di performance, coordinando lo sviluppo del sistema informativo e assicurando che siano resi disponibili gli strumenti informatici per lo svolgimento del lavoro agile

### **Processi e strumenti del lavoro agile**

Tra gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica individua:

- Verifica periodica delle attività svolte in modalità agile per valutare i risultati ottenuti e accompagnati dall'indagine sul benessere organizzativo
- Formazione dipendenti
- Implementazione di strumenti valutativi on line utilizzabili dall'utenza sui servizi offerti da Suap
- Stipula degli accordi individuali sul lavoro agile secondo lo schema definito in attuazione del nuovo CCNL

## Parte 4 POLA – Programma di sviluppo del lavoro agile

In questa sezione del POLA, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica definisce gli obiettivi e gli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, facendo riferimento alle modalità attuative descritte sinteticamente nella parte 2. Ciò lungo i tre step del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

<b>Programma di sviluppo del lavoro agile</b>					
<i>obiettivi e gli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, facendo riferimento alle modalità attuative descritte sinteticamente nella parte 2</i>					
<b>OBIETTIVI</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>STATO 2022 (baseline)</b>	<b>FASE AVVIO Target 2023</b>	<b>FASE SVILUPPO INTERMEDIO Target 2024</b>	<b>FASE SVILUPPO AVANZATO Target 2025</b>
Innovare e semplificare il processo formativo	Adozione nuovo gestionale formazione	Gestionale Mediacycenter non integrato con calendario formazione e prenotazione aule	Report produttività con attuale gestionale. Valutazione preventivi e modelli del nuovo gestionale	Realizzazione nuovo gestionale	Verifica risultati con nuovo gestionale. Report su integrazione processi formativi
Razionalizzare patrimonio ICT	Trasferimento e riorganizzazione in cloud dei documenti di lavoro	Documenti salvati su cartelle intranet	Selezione di servizi e modalità di erogazione più rispondenti alle esigenze dell'Amministrazione	Utilizzo piattaforme selezionate	Verifica e report su risparmi e sicurezza conseguiti
Sviluppare organizzazione basata sulle competenze	Implementazione modello delle competenze	Rendicontazione attività svolte	Analisi e mappatura delle competenze	Adozione software dedicato, inserimento modelli	Analisi dei dati
Conciliazione tempi di lavoro e di vita	Adozione accordi individuali lavoro agile	Rendicontazione attività svolte	Elaborazione progetti individuali	Verifica e monitoraggio progetti individuali	Analisi risultati

<b>Rafforzare benessere organizzativo</b>	<b>Adozione modello di misurazione del livello di benessere organizzativo</b>	<b>L'amministrazione è aperta all'ascolto del personale, all'innovazione tecnologica e culturale</b>	<b>Definizione della procedura di rilevazione e d'intervento. Predisposizione degli strumenti di rilevazione</b>	<b>Raccolta dati, elaborazione dei dati, restituzione dei risultati</b>	<b>Definizione e presentazione del piano di miglioramento</b>
<b>Migliorare sicurezza informatica</b>	<b>Adozione tutorial per il personale sull'uso degli applicativi</b>	<b>Comunicazione tradizionale</b>	<b>Definizione e progettazione dei tutorial</b>	<b>Realizzazione dei tutorial programmati</b>	<b>Verifica competenze acquisite e piano formativo di miglioramento</b>



### 3.3 Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2023 2025

L'art. 4, comma 1, lettera c), del Decreto del Ministro per la pubblica Amministrazione 30 giugno 2022, di definizione dello schema tipo di PIAO, stabilisce che nella presente sottosezione di programmazione, ciascuna amministrazione indica:

- a) la consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di adozione del Piano, suddiviso per inquadramento professionale;
- b) la capacità assunzionale dell'amministrazione, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa;
- c) la programmazione delle cessazioni dal servizio, effettuata sulla base della disciplina vigente, e la stima dell'evoluzione dei fabbisogni di personale in relazione alle scelte in materia di reclutamento, operate sulla base della digitalizzazione dei processi, delle esternalizzazioni o internalizzazioni o dismissioni di servizi, attività o funzioni;
- d) le strategie di copertura del fabbisogno, ove individuate;
- e) le strategie di formazione del personale, evidenziando le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;
- f) le situazioni di soprannumero o le eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali.

#### 3.3.1 Consistenza di personale al 31 dicembre 2022

Al 31 dicembre 2022 la consistenza in termini quantitativi del personale dipendente in servizio, suddiviso in relazione ai profili professionali presenti, era la seguente:

Categoria	Personale in servizio	profilo professionale (CCNL)	profilo professionale	Tipo di rapporto
<i>Dirigente Fascia B1</i>	1	<i>Dirigente – Amministratore unico</i>	<i>Amministratore unico</i>	<i>Tempo determinato Tempo pieno</i>
<b>D</b>	3	Istruttore direttivo amministrativo		Tempo indeterminato Tempo pieno
<b>C – (C4)</b>	2	Istruttore amministrativo		Tempo indeterminato Tempo pieno

<b>C - C1</b>	10	Istruttore amministrativo		Tempo indeterminato Tempo pieno
<b>B - B8</b>	1	Collaboratore professionale amministrativo		Tempo indeterminato Tempo pieno
<b>Totale</b>	<b>17</b>			

**\*Rispetto al personale dipendente giuridicamente dalla Scuola si precisa che:**

- **Due dipendenti cat. C a tempo pieno** svolgono la propria attività presso la Corte di Appello di Perugia in quanto assegnati alla realizzazione progetto denominato "Piano di rientro" emanato dal Presidente della Corte d'Appello di Perugia, oggetto del protocollo di collaborazione istituzionale tra la Corte di Appello di Perugia e la Regione Umbria, come da DGR Regione Umbria n. 803 del 11/07/2016 e successivi
- **Una dipendente AUR Agenzia Umbria Ricerche cat. D** era in comando presso la Scuola (fino al 31/12/2022)

Per far fronte alle ulteriori attività affidate dagli enti, sono stati sottoscritti contratti di lavoro autonomo occasionale o altre forme consentite dalla normativa, che trovano copertura nei progetti finanziati dagli enti per la realizzazione delle attività.

<b>TIPO DI CONTRATTO</b>	<b>N. UNITÀ</b>	<b>SCADENZA</b>
Contratti di lavoro autonomo non etero organizzato ex art. 2222 e s.s. c.c.	8	31/12/2022

Come noto dal 1° luglio 2019, le PP.AA. non possono stipulare rapporti di collaborazione coordinata e continuativa (modifica artt. 6 e 7 d.lgs. 165/2001). Sono contratti di lavoro autonomo senza etero organizzazione del committente per le esigenze della Scuola ai sensi degli artt. 2222 e ss. del Codice civile e dell'art. 409 Codice di procedura civile, così come modificato dalla L. dall'art. dall'art. 15, comma 1, lett. a), L. 22 maggio 2017, n. 81

Oltre al personale dipendente e non dipendente, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica si avvale dell'opera di tre unità di personale SEU, secondo quanto regolamentato da convenzione in scadenza il 31/12/2022. Il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica utilizza il personale

dipendente SEU per lo sviluppo e gestione di attività formative sulle tematiche europee e sui diversi settori di attuale competenza della Scuola. Con la deliberazione della Giunta regionale n. 3 del 13/01/2021, ha determinato di realizzare l'aggregazione e l'integrazione delle **funzioni delle attività dell'Associazione Servizio Europa (SEU) nell'ambito del consorzio "Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica"**.

### 3.3.2 Programmazione strategica delle risorse umane

Con la modifica statutaria approvata in data 12/12/2022, l'Amministratore unico non risulta più inserito tra i lavoratori dipendenti in quanto organo del Consorzio senza vincolo di subordinazione. Pertanto, il costo della retribuzione dell'Amministratore unico non viene più conteggiato nel costo del personale.

Tali risorse sono utilizzabili per le politiche del personale per il periodo di programmazione., considerando la nuova macro-organizzazione, definita per il conseguimento obiettivi pubblici definiti nella sezione 1, raggiungibili tramite i seguenti processi di valorizzazione delle risorse interne:

Programmazione strategica delle risorse umane		
Anno 2023	Anno 2024	Anno 2025
<p><b>Copertura di posto di dirigente a tempo determinato</b> Avviso interno per la copertura del posto di dirigente a tempo determinato fascia B1 del CCNL, C1</p> <p><b>Progressione verticale C-D</b> Concorso riservato al personale interno ex categoria C (area degli istruttori) per un posto in ex categoria D (area dei ...)</p>	Nessuna assunzione	Nessuna assunzione

## Pensionamenti

Nell'arco di programmazione considerato non sono previste cessazioni per pensionamento.

### Costo del personale 2023 - 2025

#### ANNO 2022

N	Categoria	Stipendio tabellare Mensile	Ind.Comparto	Vacanza Contrattuale	Ass.Per.Pens.Riass	FONDO INTEGRATIVO	Stipendio Mensile lordo	Produttività	Tredicesima	Stipendio annuo lordo 12 mesilità	IRAP	FONDO P/C	Contr. Pens. (23,80 %) CPDEL	TFR (INADEL)	STIPENDIO LORDO (CAP 100) 13 mens.	Indennità varie - lordo dip (CAP 400)	COSTO ENTE
1	AMMINISTRATORE	3.481,60 €		33,76 €		1915,22	5.430,58 €	4.979,57 €	5.430,58 €	65.166,96 €	461,60 €	19,01 €	1.292,48 €	156,40 €	45.699,68 €	29.877,43 €	102.231,09 €
1	D6	2.569,18 €	51,90 €	12,85 €			2.633,93 €	2.000,00 €	2.582,03 €	31.607,20 €	223,88 €	9,22 €	626,88 €	74,36 €	34.189,23 €	2.633,93 €	48.971,73 €
2	D3	2.212,81 €	51,90 €	11,06 €	124,42	1230,77	3.630,96 €	4.000,00 €	3.454,64 €	43.571,50 €	308,63 €	12,71 €	864,17 €	103,08 €	31.150,55 €	19.630,97 €	68.987,14 €
1	C4	1.929,26 €	45,80 €	9,65 €	36,78	250,00	2.271,49 €	2.000,00 €	1.938,91 €	27.257,87 €	193,08 €	7,95 €	540,61 €	56,90 €	26.196,78 €	5.000,00 €	42.121,77 €
1	C4	1.929,26 €	45,80 €	9,65 €	36,78	208,33	2.229,82 €	2.000,00 €	1.938,91 €	26.757,83 €	189,51 €	7,80 €	530,62 €	56,90 €	26.196,78 €	4.499,96 €	41.452,61 €
9	C1	1.782,74 €	45,80 €	8,91 €			1.837,45 €	2.000,00 €	1.791,65 €	22.049,39 €	156,18 €	6,43 €	437,31 €	51,60 €	23.841,04 €	2.000,00 €	32.738,10 €
2	C1	1.782,74 €	45,80 €	8,91 €		166,67	2.004,12 €	2.000,00 €	1.791,65 €	24.049,43 €	170,35 €	7,01 €	476,98 €	51,60 €	23.841,04 €	4.000,04 €	37.601,98 €
1	B8	1.860,20 €	39,31 €	9,30 €	21,11	250,00	2.179,92 €	2.000,00 €	1.869,50 €	26.159,04 €	185,29 €	7,63 €	518,82 €	54,45 €	25.028,54 €	5.000,00 €	40.539,48 €
18																	783.137,22 €

Considerate la programmazione definita per il periodo 2023 2025 il costo complessivo

#### PREVISIONE 2023 2025

N	Categoria	Stipendio tabellare Mensile	Ind.Comparto	Vacanza Contrattuale	Ass.Per.Pens.Riass	FONDO INTEGRATIVO	Stipendio Mensile lordo	Produttività	Tredicesima	Stipendio annuo lordo 12 mesilità	IRAP	FONDO P/C	Contr. Pens. (23,80 %) CPDEL	TFR (INADEL)	STIPENDIO LORDO (CAP 100) 13 mens.	Indennità varie - lordo dip (CAP 400)	COSTO ENTE
1	Nuovo Dirigente	3.481,60 €		33,76 €		918,17	4.433,53 €	4.979,57 €	4.433,53 €	53.202,36 €	376,85 €	15,52 €	1.055,18 €	127,69 €	45.699,68 €	16.369,74 €	84.719,89 €
1	D6	2.569,18 €	51,90 €	12,85 €			2.633,93 €	2.000,00 €	2.582,03 €	31.607,20 €	223,88 €	9,22 €	626,88 €	74,36 €	34.189,23 €	2.633,93 €	48.971,73 €
1	D3	2.212,81 €	51,90 €	11,06 €	124,42	1230,77	3.630,96 €	4.000,00 €	3.454,64 €	43.571,50 €	308,63 €	12,71 €	864,17 €	99,49 €	31.150,55 €	19.630,97 €	68.987,14 €
1	D1	1.934,36 €	51,90 €	9,59 €		250,00	2.245,85 €	2.000,00 €	1.943,95 €	26.950,20 €	190,90 €	7,86 €	534,51 €	63,19 €	25.894,15 €	2.000,00 €	41.928,17 €
1	C4	1.929,26 €	45,80 €	9,65 €	36,78	208,33	2.229,82 €	2.000,00 €	1.938,91 €	26.757,83 €	189,53 €	7,80 €	530,70 €	61,84 €	26.233,56 €	4.499,96 €	41.457,86 €
1	C2	1.823,88 €	45,80 €	9,02 €		166,67	2.045,37 €	2.000,00 €	1.832,90 €	24.544,44 €	173,86 €	7,16 €	486,80 €	57,59 €	24.377,30 €	4.000,04 €	38.402,55 €

2	C2	1.823,8 8 €	45,80 €	9,02 €			1.878,70 €	2.000,00 €	1.832,90 €	22.54 4,40 €	159,6 9 €	6,58 €	447,13 €	52,79 €	24.377,3 0 €	2.000,0 0 €	35.690,6 8 €
7	C1	1.782,7 4 €	45,80 €	8,91 €			1.837,45 €	2.000,00 €	1.791,65 €	22.04 9,39 €	156,1 8 €	6,43 €	437,31 €	51,60 €	23.841,0 4 €	2.000,0 0 €	32.738,1 0 €
1	C1	1.782,7 4 €	45,80 €	8,91 €		166,67	2.004,12 €	2.000,00 €	1.791,65 €	24.04 9,43 €	170,3 5 €	7,01 €	476,98 €	56,40 €	23.841,0 4 €	4.000,0 4 €	37.601,9 8 €
1	B8	1.860,2 0 €	39,31 €	9,30 €	21,11	250,00	2.179,92 €	2.000,00 €	1.869,50 €	26.15 9,04 €	185,2 9 €	7,63 €	518,82 €	61,04 €	25.049,6 5 €	5.000,0 0 €	40.539,4 8 €
1 7																	675.627, 29 €

## Forme di lavoro flessibili

Per far fronte alle ulteriori attività affidate dagli enti, potranno essere sottoscritti contratti di lavoro autonomo occasionale o altre forme consentite dalla normativa, che trovano copertura nei progetti finanziati dagli enti per la realizzazione delle attività. Sono contratti di lavoro autonomo senza etero organizzazione del committente per le esigenze della Scuola ai sensi degli artt. 2222 e ss. del Codice civile e dell'art. 409 Codice di procedura civile, così come modificato dalla L. dall'art. dall'art. 15, comma 1, lett. a), L. 22 maggio 2017, n. 81

## Personale SEU in convenzione

Sono 3 le unità di personale SEU che svolgono la loro attività presso la Scuola. La convenzione che regola l'utilizzo del personale SEU, in scadenza il 31/12/2022 è stata prorogata al 31/12/2023.

### 3.3.3 Programmazione della formazione del personale al fine dell'aggiornamento e/o riqualificazione professionale

La valorizzazione del capitale umano è considerato, ormai pacificamente, il tema chiave per il futuro del Paese e della Pubblica amministrazione. La Presidenza del Consiglio dei ministri individua, infatti, nello sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici attraverso la formazione, uno dei principali punti di forza per quel cambiamento e quell'innovazione della PA, individuati anche dal PNRR, di cui alla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023 avente per oggetto "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza".

In questa direzione muove Il Piano strategico per lo sviluppo del capitale umano della Pubblica amministrazione che riguarda sia gli ambiti "tradizionali", giuridici ed economici, sia lo sviluppo di competenze manageriali e organizzative fondamentali per il PNRR. Gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei servizi significa investire sulla conoscenza, sulle competenze e quindi sulla formazione individuale permanente.

In questo contesto si inserisce il Piano integrato delle attività e dell'organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. n. 80/2021, che mette in stretta correlazione la programmazione della formazione con la programmazione del fabbisogno di personale nel ciclo di gestione della performance, disegnando una strategia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane.

In tale logica di programmazione integrata di sviluppo, il Programma triennale della formazione e il Piano annuale operativo che Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica intende attuare per il 2023, sono inseriti in questa sezione del Piano.

La programmazione di seguito elencata esprime, sinteticamente, una programmazione che rispetta i fabbisogni e le linee strategiche attuali. Tale schema, quindi, potrà subire delle modifiche determinate oltre che da nuove esigenze formative anche dalle differenti linee strategiche definite dal Consorzio formativo.

<b>Programmazione triennale della formazione Suap</b>			
<b>Iniziativa formativa</b>	<b>Obiettivi</b>	<b>Destinatari</b>	<b>Anno</b>
Formazione obbligatoria in tema di trasparenza e anticorruzione	Rafforzare cultura della legalità e aggiornare in materia di trasparenza e anticorruzione	Dipendenti e collaboratori	Primo semestre 2023
Formazione in materia di appalti	Rafforzare cultura della legalità e approfondire il nuovo codice	Dipendenti e collaboratori	Primo semestre 2023
Formazione in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro	Rafforzare la cultura della prevenzione e sicurezza – Attuazione piano di formazione definito da RSPP e RSU	Dipendenti e collaboratori	Anno 2023
Formazione su piattaforma Syllabus	Rafforzare competenze digitali	Dipendenti	Secondo semestre 2023
Formazione generale e specifica sull'utilizzo del nuovo gestionale	Fornire strumenti sull'utilizzo del nuovo applicativo	Dipendenti e collaboratori	Secondo semestre 2023
Formazione su nuovo Codice di Comportamento	Rafforzare cultura della legalità	Dipendenti e collaboratori	Secondo semestre 2023
Formazione generale in materia di progettazione E-learning	Sviluppare FaD asincrona	Dipendenti e collaboratori	Secondo semestre 2023 e primo semestre 2024
Formazione in materia di sicurezza e protezione dei dati personali	Fornire conoscenze in merito all'uso delle tecnologie ITC e sviluppare competenze tecnologiche	Dipendenti e collaboratori	Secondo semestre 2023

Pianificazione strategica e valutazione performance alla luce degli obiettivi PNRR	Approfondire conoscenze in ambito europeo e PNRR	Dirigenti e dipendenti	Secondo semestre 2023
Formazione in materia di anticorruzione e trasparenza a carattere specifico. Risk Management per la PA	Formazione specifica su analisi dei rischi di processo o azioni di verifica, controllo, valutazione dei risultati	Dirigenti, PO e personale area amministrazione	Primo semestre 2024
Formazione in materia di sicurezza e protezione dei dati personali	Fornire conoscenze in merito all'uso delle tecnologie ITC e sviluppare competenze tecnologiche	Dipendenti	Secondo semestre 2024
Formazione in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro	Rafforzare la cultura della prevenzione e sicurezza – Attuazione piano di formazione definito da RSPP e RSU	Dipendenti e collaboratori	Anno 2024
Formazione su piattaforma Syllabus	Rafforzare competenze digitali	Dipendenti	Secondo semestre 2024
Formazione in materia di appalti	Rafforzare cultura della legalità e approfondire il nuovo codice	Dipendenti e collaboratori	Secondo semestre 2024
Valutazione della performance	Rafforzare competenze in materia di performance	Dirigenti e dipendenti	Primo semestre 2025
Formazione in materia di appalti	Rafforzare cultura della legalità e approfondire il nuovo codice	Dipendenti e collaboratori	Secondo semestre 2025
Formazione su piattaforma Syllabus	Rafforzare competenze digitali	Dipendenti	Secondo semestre 2025



Formazione in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro	Rafforzare la cultura della prevenzione e sicurezza – Attuazione piano di formazione definito da RSPP e RSU	Dipendenti e collaboratori	Anno 2025
---	---	----------------------------	-----------

## SEZIONE 4: MONITORAGGIO

Il monitoraggio del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), ai sensi dell'art. 6, comma 3, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113, nonché delle disposizioni di cui all'art. 5, del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione concernente la definizione del contenuto del PIAO, è effettuato secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, per quanto attiene alle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance"; secondo le modalità definite dall'ANAC, relativamente alla sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza".

In base alla struttura organizzativa della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, la valutazione della performance, organizzativa ed individuale, parte dall'Amministratore Unico ed ha come destinatario l'Assemblea dei Soci. L'Amministratore Unico della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, in collaborazione con i Responsabili delle quattro aree organizzative, presidia i processi monitorando il raggiungimento degli obiettivi strategici da parte delle singole aree organizzative. "A cascata" poi la valutazione si estende ai dipendenti titolari di posizioni organizzative ed agli altri dipendenti.

Il Nucleo di valutazione, in composizione monocratica, è l'organismo deputato dal Consorzio formativo umbro alla valutazione della performance organizzativa ed individuale nell'ambito del sistema dei controlli interni. La Scuola, inoltre, utilizza lo strumento della customer satisfaction in un'ottica di miglioramento dei servizi.

Per quel che concerne le risultanze relative all'anno 2021 emerse a valle del monitoraggio del ciclo della performance, l'Amministrazione rileva un adeguato il livello di avanzamento degli obiettivi assegnati.

L'attività di monitoraggio, che si intende attuare, consiste nel verificare il perseguimento degli obiettivi strategici e l'osservanza delle misure di prevenzione del rischio individuate nell'ambito della programmazione di prevenzione della corruzione da parte delle unità organizzative in cui si articola il Consorzio.

Come specificato precedentemente, la performance della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica si articola in due livelli, individuati in base al mandato istituzionale secondo un modello a cascata di definizione degli obiettivi:

- performance organizzativa, intesa come risultato dell'implementazione degli obiettivi strategici;
- performance individuale, intesa come risultato degli obiettivi assegnati alle posizioni organizzative apicali al perseguimento degli obiettivi strategici, sia in termini di risultati ottenuti che di comportamenti manifestati.

Sono, pertanto, oggetto di monitoraggio obiettivi, misure e interventi descritti nelle sezioni due e tre del presente Piano.

#### 4.1 Monitoraggio sottosezioni: Valore pubblico, Performance, Rischi corruttivi e Trasparenza

La programmazione delle attività della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica a partire dalla pianificazione strategica, che è stata illustrata nelle precedenti sezioni, si completa con il processo di monitoraggio dei risultati raggiunti con cadenza annuale.

L'esito di tali monitoraggi è necessario per l'eventuale revisione delle attività programmate, al fine di mantenere l'azione amministrativa quanto più è possibile allineata con gli obiettivi strategici, in un'ottica di miglioramento continuo.

Le tabelle seguenti sintetizzano le principali attività di monitoraggio svolte dal Consorzio formativo umbro.

PIAO	Obiettivo performance organizzativa	Metodo di rilevazione	Periodo rilevazione	Responsabile monitoraggio	Validazione monitoraggio	Obiettivo anticorruzione
Sezione 2	Migliorare risultato di gestione	Indicatori DGR 125/2023	anno	Amministratore Unico	Regione	Aumentare efficienza e trasparenza amministrativa
Sezione 2	Contenere spese funzionamento	Indicatori DGR 125/2023	anno	Amministratore Unico	Regione	Aumentare efficienza e trasparenza amministrativa
Sezione 2	Implementazione trasparenza amministrativa	Estrazione dati rilevati presso responsabili	anno	Amministratore Unico	NdV	Migliorare processi – ridurre i rischi
Sezione 2	Tutela protezione dati	Comparazione numero di giornate formative rivolte al	anno	Amministratore Unico	NdV	Ridurre i rischi

		personale su anno precedente				
Sezione 2	Implementazione comunicazione istituzionale	Comparazione n. comunicati e video su anno precedente	anno	Amministratore Unico	NdV	Favorire accesso a informazione e trasparenza amministrativa
Sezione 2	Implementazione promozione corsi	Comparazione n. iscritti su anno precedente tramite estrazione dati da gestionale	anno	Amministratore Unico	NdV	Migliorare l'informazione sull'offerta didattica
Sezione 2	Implementazione sito web e sistemi di comunicazione e promozione	Indagini di soddisfazione degli utenti per i servizi formativi, di promozione e comunicazione erogati	anno	Amministratore Unico	NdV	Migliorare l'informazione sui servizi
Sezione 2	Implementazione didattica a distanza	Comparazione n. corsi prodotti in aula multimediale su anno precedente	anno	Amministratore Unico	NdV	Ridurre i costi a organizzazione e stakeholders e favorire mobilità sostenibile
Sezione 2	Semplificazione procedure di gestione dei corsi	Rilevazione dati presso responsabili	anno	Amministratore Unico	NdV	Migliorare i processi interni

PIAO	Obiettivo performance individuale P.O.	Metodo di rilevazione	Periodo rilevazione	Responsabile monitoraggio	Validazione e monitoraggio	Misura anticorruzione
Sezione 3	Rendicontazione delle verifiche sugli affidamenti con importo superiore a cinque mila euro	Estrazione dati e comparazione annuale	anno	Amministratore Unico	NdV	Migliorare processi – ridurre i rischi
Sezione 3	Adozione nuovo regolamento in materia di protezione dati	Pubblicazione su sito web	anno	Amministratore Unico	NdV	Ridurre i rischi
Sezione 3	Aggiornamento sezioni sito e amministrazione trasparenza	Estrazione dati e comparazione annuale	anno	Amministratore Unico	NdV	Favorire accesso ai dati e trasparenza amministrativa

Sezione 3	Aumento numero partecipanti ai corsi	Estrazione dati e comparazione annuale	anno	Amministratore Unico	NdV	Migliorare l'informazione sull'offerta didattica
Sezione 3	Interventi miglioramento esperienza navigazione sito web	Rilevazione esterna sui servizi erogati	anno	Amministratore Unico	NdV	Migliorare l'informazione sui servizi
Sezione 3	Rendicontazione numero corsi prodotti in aula multimediale	Estrazione dati e comparazione annuale	anno	Amministratore Unico	NdV	Ridurre i costi
Sezione 3	Aggiornamento regolamento interno su procedure corsi	Rilevazione interna area formazione	anno	Amministratore Unico	NdV	Migliorare i processi interni