

# PIAO

**PIANO INTEGRATO**

**DI ATTIVITÀ E**

**ORGANIZZAZIONE**

**2024-2026**

della Giunta regionale della  
Regione Autonoma Valle d'Aosta  
Région Autonome Vallée d'Aoste

GENNAIO 2024

# PRESENTAZIONE

Il *Piano integrato di attività e organizzazione 2024/2026* (di seguito “PIAO”) condensa i contenuti della programmazione strategica regionale finalizzata ad accrescere il livello di benessere collettivo (o *valore pubblico*), migliorando la capacità dell’Ente di conseguire gli obiettivi di legislatura, contrastando la corruzione e promuovendo la trasparenza, ottimizzando l’assetto organizzativo interno e valorizzando le risorse umane.

Dopo due annualità di adozione del PIAO a esercizio già avanzato (giugno 2022 per il PIAO 2022/2024 e marzo 2023 per il PIAO 2023/2025, a seguito delle proroghe del termine ordinario, fissato entro il 31 gennaio di ogni anno, disposte dall’Autorità Nazionale Anticorruzione), il presente documento è approvato a inizio esercizio, ossia in una fase temporale più idonea a direzionare l’attività dell’Ente verso le priorità individuate per assicurare una reale crescita del contesto territoriale negli ambiti economico, sociale, culturale, ambientale e sanitario.

Gli obiettivi di valore pubblico si confermano il punto di partenza per la costruzione del PIAO, così come la scelta metodologica di compilare, per ciascun obiettivo, una sintetica scheda integrativa delle informazioni tratte dalle diverse sezioni del documento, seguendo il percorso logico che dalla definizione delle priorità strategiche conduce a pianificare le azioni per il loro conseguimento (performance organizzativa e individuale) e per la loro protezione (misure per assicurare legalità e integrità) e a quantificare le risorse umane e finanziarie necessarie, compresi i fondi a valere sul PNRR/PNC.

A marzo 2023, a seguito dell’insediamento del nuovo Presidente della Regione e della nuova Giunta regionale, l’esecutivo regionale ha aggiornato la propria mission per la restante parte della corrente legislatura, che si concluderà a ottobre 2025, ricercando un giusto equilibrio tra l’opportunità di portare a conclusione alcune attività iniziate nella prima parte del quinquennio 2020/2025, in quanto esse conservano ancora rilevanza per essere proseguite in continuità politico-amministrativa, e l’avvio di iniziative animate dalla nuova visione strategica orientata a “*rafforzare autonomia e prerogative statutarie*” e “*fornire risposte adeguate e concrete alle esigenze contingenti*”.

Con decorrenza 1° giugno 2023, in attuazione di quanto disposto dalla Giunta regionale con deliberazione n. 481 dell’8 maggio 2023, è intervenuto anche un parziale riassetto organizzativo interno, con variazioni nell’organigramma e nella titolarità di diverse posizioni dirigenziali, in attesa di rivedere complessivamente il modello organizzativo sulla base degli esiti del “*Progetto di ricerca per l’adeguamento del modello organizzativo della Regione Valle d’Aosta*”, affidato alla SDA Bocconi School of management dell’Università commerciale Luigi Bocconi di Milano a luglio 2022. Le linee-guida per avviare il processo di cambiamento sono dirette, principalmente, a razionalizzare e ridurre le strutture dirigenziali e a rafforzare l’area del c.d. *middle management* (funzionari di categoria D), cui assegnare la responsabilità di unità organizzative all’interno di strutture dirigenziali più allargate, così superando l’attuale modello di tipo verticale (anche detto “a silos”) ed evolvendo verso un modello a macro aree, più snello e moderno, che favorisca l’integrazione interna tra i settori e gli uffici dell’Amministrazione regionale.

Emerge con evidenza come il presente PIAO risenta degli eventi brevemente descritti, intervenuti nell’annualità 2023, ma con rilevanti riverberi sulla programmazione triennale 2024/2026 in termini di rilettura delle diverse sezioni del documento in chiave prodromica rispetto alla reale capacità di conseguire il disegno evolutivo dell’Ente, nell’ottica del miglioramento continuo e dell’incremento dei livelli di sviluppo locale.

Una novità rispetto alle precedenti edizioni del Piano è la contestuale approvazione, quale parte integrante dello stesso PIAO (cfr. Appendice - PRA), del documento recante “*Piano di rafforzamento amministrativo (PRA) della Politica regionale di sviluppo 2021/27*”. A livello regionale, l’elaborazione del PRA è prevista dall’articolo 6, comma 1, della legge regionale 22 dicembre 2021, n. 35, il quale stabilisce che il medesimo, anche quale parte integrante del PIAO, deve individuare gli interventi da realizzarsi al fine di rafforzare la capacità di gestione amministrativa per attuare le iniziative previste nell’ambito dei Programmi cofinanziati dai Fondi dell’Unione europea attuati in regime di gestione concorrente.

L’adozione del PRA nell’ambito del presente Piano risponde, quindi, alle logiche di semplificazione e integrazione cui si è ispirato il legislatore nazionale introducendo, nel 2021, il nuovo strumento di pianificazione in sostituzione dei precedenti documenti che, singolarmente considerati, non assicuravano una altrettanto efficace visione globale dell’Ente e delle iniziative e attività che ne animano l’operato.

Rispetto ai contenuti del PRA, esso è finalizzato a pianificare azioni per implementare la dotazione organica, oltre che misure complementari di natura organizzativa, formativa e strumentale. Si tratta, quindi, di uno strumento centrale e orientativo anche per successivi interventi di carattere organizzativo che l’Amministrazione intenderà adottare a salvaguardia del sistema regionale su cui poggiano la programmazione e l’utilizzo dei fondi europei e statali; possiede, inoltre, carattere di trasversalità, essendo indirizzato a tutte le strutture dirigenziali dell’Amministrazione coinvolte nella gestione dei Programmi a cofinanziamento europeo e statale.

## **INDICE**

<b>SCHEDA ANAGRAFICA DELL'ENTE</b>	<b>4</b>
<b>SEZIONE 1. VALORE PUBBLICO</b>	<b>5</b>
<b>SOTTO-SEZIONE 1.1 ANALISI DI CONTESTO</b>	<b>6</b>
<b>SOTTO-SEZIONE 1.2 INDICATORI DI VALORE PUBBLICO</b>	<b>11</b>
<b>SEZIONE 2. PERFORMANCE</b>	<b>15</b>
<b>SOTTO-SEZIONE 2.1 PROGRAMMA DI LEGISLATURA E OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<b>16</b>
<b>SOTTO-SEZIONE 2.2 OBIETTIVI DIRIGENZIALI</b>	<b>18</b>
<b>SOTTO-SEZIONE 2.3 DIGITALIZZAZIONE</b>	<b>20</b>
<b>SOTTO-SEZIONE 2.4 PIANO AZIONI POSITIVE 2022/2024</b>	<b>26</b>
<b>SEZIONE 3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA</b>	<b>34</b>
<b>SOTTO-SEZIONE 3.1 MAPPATURA DEI PROCESSI</b>	<b>35</b>
<b>SOTTO-SEZIONE 3.2 MISURE DI PREVENZIONE</b>	<b>47</b>
<b>SOTTO-SEZIONE 3.3 TRASPARENZA E ACCESSO</b>	<b>55</b>
<b>SEZIONE 4. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</b>	<b>57</b>
<b>SOTTO-SEZIONE 4.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA</b>	<b>63</b>
<b>SOTTO-SEZIONE 4.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE</b>	<b>79</b>
<b>SOTTO-SEZIONE 4.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE</b>	<b>83</b>
<b>SOTTO-SEZIONE 4.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE</b>	<b>88</b>
<b>SEZIONE 5. MONITORAGGIO</b>	<b>93</b>
<b>APPENDICE – VALORE PUBBLICO</b>	
<b>APPENDICE - PERFORMANCE</b>	
<b>APPENDICE - RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA</b>	
<b>APPENDICE - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</b>	
<b>APPENDICE - PRA</b>	

## **SCHEDA ANAGRAFICA DELL'ENTE**



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

**Sede: Piazza Deffeyes n. 1, 11100 Aosta**

**Codice fiscale: 80002270074**

**Centralino telefonico: +39 0165/27.31.11**

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

## SEZIONE 1. VALORE PUBBLICO

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

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

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

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

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

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

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

Nelle schede contenute nell'Appendice-Valore pubblico, che integra i contenuti di questa sezione, sono sintetizzate, con riferimento a ciascun obiettivo di valore pubblico, le più salienti informazioni tratte dalle altre sezioni del PIAO a dimostrazione del processo di progressiva integrazione seguito per la redazione del documento.

## SOTTO-SEZIONE 1.1 ANALISI DI CONTESTO

Come noto, il quadro internazionale è fortemente condizionato dalle tensioni socio-politiche, i rincari dei costi dell'energia per imprese e famiglie non sono completamente superati e l'inflazione si mantiene su livelli piuttosto alti, determinando il permanere di elevati tassi d'interesse. Le prospettive di evoluzione risultano, dunque, contrastate e i pur positivi risultati registrati nella Regione nel biennio 2022-2023 vanno letti con questo scenario sullo sfondo.

Le dinamiche osservate per il 2022 e per la prima parte del 2023 testimoniano, in ogni caso, un quadro complessivamente in miglioramento. In linea generale, la congiuntura relativa al periodo considerato va letta in termini positivi, pur non trascurando che insieme a indicazioni confortanti convivono elementi di criticità e aree ancora alle prese con difficoltà. Pur con le necessarie cautele, i dati relativi all'ultimo anno confermano un recupero sul piano economico e danno conto dei miglioramenti del mercato del lavoro e delle condizioni sociali della popolazione regionale.

Più specificatamente, sotto il profilo economico, nel 2022 è proseguita la crescita dell'economia regionale, recuperando gran parte dei gaps prodottisi a seguito della pandemia. Le stime previsionali più aggiornate segnalano per il 2022 un incremento del prodotto del +3,2%, variazione inferiore al rimbalzo registrato nel 2021 (+5,2%), il quale peraltro faceva seguito all'importante caduta rilevata nel 2020 in conseguenza della pandemia (-9,8%). La crescita del Pil, pur proseguendo, dovrebbe tuttavia registrare un rallentamento nel 2023 (+1,2%), così come previsto anche per altre realtà territoriali e a livello nazionale. Nel triennio 2024-2026 è, comunque, stimata una dinamica ancora espansiva, sebbene quantitativamente abbastanza modesta, che dovrebbe portare un aumento medio annuo del Pil pari a circa +0,9%.

Come già per il 2021, anche per il 2022 la crescita è stata sostenuta dalla domanda interna per consumi (+5%), trend che sembra proseguire per il 2023, seppure a una velocità inferiore (+1%), e che dovrebbe confermarsi anche nel prossimo triennio (2024-2026), per il quale si stima possa in effetti mediamente aumentare del +1,1% annuo.

Nell'ultimo biennio, l'economia regionale avrebbe poi beneficiato del trend positivo degli investimenti, i quali registrerebbero saldi particolarmente positivi, stimati in +17,6% nel 2021 e +10,2% nel 2022, che, seppure a velocità decisamente inferiore, proseguiranno anche nel 2023 (+2,9%). Secondo queste stime, il valore degli investimenti nel 2021 si sarebbe riportato sopra il milione di euro e sopra 1.100.000 euro nel biennio 2022-2023, valori che più che compensano la caduta del -6,2% registrata nel 2020. Anche per questa dimensione, le attese per il triennio sono di una conferma del trend espansivo, benché a un ritmo inferiore.

Nel 2021, e ancor più nel 2022, anche la domanda estera ha avuto un ruolo rilevante per i risultati economici della Regione, in quanto ha ripreso a crescere, registrando un aumento rispettivamente del +28,2% nel 2021 e del +33,7% nel 2022. Queste variazioni non solo hanno riportato il valore delle esportazioni sui livelli pre-pandemici, ma hanno permesso di conseguire livelli massimi rispetto agli ultimi 20 anni, attestandosi leggermente al di sotto del milione di euro. Occorre, però, rilevare che gli scambi commerciali nel primo semestre 2023 registrano una battuta d'arresto, poiché si osserva una contrazione tendenziale del -19,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, ma si tratta pur sempre di un valore decisamente più elevato di quello del primo semestre 2021 (+17,9%) e di quello dell'analogo periodo del 2019 (+20%).

Dal lato dell'offerta, il risultato positivo del prodotto regionale nel 2022 è attribuibile ai servizi (+4,1%), mentre l'industria in senso stretto registra un saldo negativo (-2,5%), a fronte però di una crescita rilevante del settore delle costruzioni (+11,1%); anche l'agricoltura, il solo settore per il quale si dispone peraltro del dato stabilizzato per il 2022 (seppure provvisorio), evidenzia un importante aumento del prodotto (+14%). I dati previsionali segnalano, poi, che anche per il 2023 si dovrebbe rilevare una situazione caratterizzata da tendenze del tutto analoghe, ma con differenze quantitative importanti. Si ipotizza, infatti, un incremento del prodotto in agricoltura (+1,2%), per le costruzioni (+3,5%) e per i servizi (+1,8%), a fronte di una nuova contrazione dell'industria in senso stretto (-2,1%). Ne consegue che, nel 2023, i soli comparti delle costruzioni e del terziario avrebbero ampiamente recuperato il livello del valore aggiunto pre-covid. Rispetto al triennio 2024-2026, i dati previsionali ipotizzano trend positivi per agricoltura, industria e servizi, mentre stimerebbero un rallentamento per le costruzioni. Nello specifico, è prevista una crescita media annua per il settore dell'agricoltura del +1,9%, per quello industriale del +0,8%, per quello terziario del +1%, a fronte di un -1,9% per quello edile.

Tra i settori economici, il turismo è probabilmente quello che, in questa fase congiunturale, ha contribuito a spingere in misura più significativa la crescita economica. D'altro canto, i flussi turistici registrano una costante e rilevante espansione dal 2021. Il trend di sviluppo si conferma anche per le più recenti stagioni invernale (2022-2023) ed estiva (2023), tanto che arrivi e presenze si attestano sui livelli massimi tra quelli osservati dal 2007. In sintesi, si può affermare che nel 2022 il settore turistico ha confermato e consolidato la ripresa, mentre il 2023 sembrerebbe non solo determinare il superamento di tutti i gaps determinatisi in conseguenza della pandemia, ma dovrebbe anche registrare un'ulteriore espansione del settore, tale da attestarne i flussi sui livelli massimi.

Il quadro economico e sociale nel biennio 2022-2023 appare ancora sensibilmente condizionato dalla dinamica dei prezzi, sebbene si osservino segnali di attenuazione del fenomeno, peraltro ancora insufficienti per riportarne il valore sui livelli precedenti la crisi energetica. Questa dinamica inflattiva è comune al trend nazionale e anche a quello di territori con caratteristiche di similarità con la Valle d'Aosta.

Rispetto al sistema produttivo, il segnale è utile da rimarcare riguarda il fatto che, a partire da inizio 2021, ha preso avvio un percorso di tendenziale espansione, che si conferma nel 2022 e che trova continuità anche nei primi nove mesi del 2023, dopo che per un lungo periodo di tempo si era registrata una costante riduzione del numero di imprese attive.

Nel 2022 è, poi, proseguita l'evoluzione positiva dei trend occupazionali, avviatasi a partire dal secondo trimestre del 2021 e che si è andata progressivamente rafforzando. Il livello medio degli occupati nel 2022 è stato pari a circa 55.200 unità ed è cresciuto sensibilmente rispetto al 2021 (+4,6%), riportandosi sui livelli precedenti alla pandemia e recuperando pienamente le cadute seguite all'emergenza sanitaria. Parallelamente, nell'ultimo anno, l'area della disoccupazione si riduce in misura importante, sia rispetto al 2021, sia con riferimento al 2019, attestandosi attorno a circa 3.100 unità, ovvero il livello minimo dal 2018. Infine, anche la partecipazione al mercato del lavoro registra un'evoluzione positiva rispetto all'anno precedente (+2,5%), risultando però ancora leggermente inferiore a quella registrata nel 2019 (-1,3%). Conferme della positività dei trend giungono anche dalla domanda di lavoro di flusso, considerato che il volume delle assunzioni nel 2022 si incrementa del +8,5% rispetto all'anno precedente, pur restando ancora al di sotto dei valori pre-pandemia. Complessivamente, nel 2022 sono state registrate circa 46.800 assunzioni.

La ripresa dell'occupazione è confermata anche dai dati relativi al primo semestre del 2023, tanto che il tasso di occupazione (15-64 anni) si attesta sui livelli massimi del periodo, essendo pari al 69,6%, corrispondente a circa 55.200 occupati. Gli ingressi nell'occupazione (limitatamente ai primi sette mesi dell'anno), per contro, perdono tendenzialmente di velocità rispetto all'analogo periodo dell'anno precedente.

Con riferimento alle difficoltà di reperimento di forza lavoro da parte delle imprese per il soddisfacimento dei propri fabbisogni occupazionali, va rimarcato che nel 2022 i fabbisogni professionali sono stati coperti per oltre l'81% da forza lavoro reclutata sul mercato del lavoro regionale, anche se questa quota è settorialmente piuttosto disomogenea e pur a fronte del fatto che la domanda di lavoro di flusso soddisfatta con lavoratori non residenti (+17%) cresce più velocemente rispetto a quella coperta con residenti (+6,6%). Se si considera il periodo pre-pandemia, tale tendenza risulta ancora più accentuata (residenti -7,6%, non residenti +13,5%). In sostanza, nel corso degli ultimi quattro anni si è configurata una diversa strutturazione del soddisfacimento dei fabbisogni professionali, tradottasi in particolare in una riduzione dell'incidenza del mercato del lavoro regionale. In proposito, va peraltro evidenziato che nell'ultimo anno gran parte della crescita delle assunzioni di non residenti è dipesa dall'aumento del lavoro stagionale, mentre rispetto al 2019 la crescita dei non residenti è dipesa totalmente dal lavoro stagionale. Questi trend si confermano anche nella prima parte del 2023. Più precisamente, la fotografia dei primi sette mesi del 2023 indica che i fabbisogni professionali delle imprese sono stati coperti in larga parte da residenti in Valle d'Aosta, prevalentemente cittadini italiani, ma che questa quota si sta tendenzialmente assottigliando, a fronte soprattutto di una crescita di italiani non residenti, il che testimonierebbe una difficoltà a soddisfare i fabbisogni occupazionali professionali attraverso il solo mercato del lavoro regionale. Si rileva, inoltre, che nel complesso circa il 91% della crescita delle assunzioni di lavoratori non residenti è dovuta all'aumento del lavoro stagionale soddisfatto attraverso il ricorso a mercati del lavoro extraregionali.

Rispetto ai profili professionali con maggiori difficoltà di reperimento sul mercato del lavoro regionale, diversi sono caratterizzati da un'elevata incidenza della stagionalità. Più in generale, si può dire che il ricorso a bacini extraregionali non sembrerebbe dipendere dalla dinamicità della domanda di lavoro di flusso, mentre sembrerebbe essere piuttosto condizionato dall'importanza dei singoli gruppi professionali. Un'associazione

positiva significativa emerge, poi, con riferimento all'incremento della domanda stagionale, vale a dire che la domanda di lavoro soddisfatta con personale non residente tende a crescere con l'aumento del lavoro stagionale.

In sintesi, le motivazioni del ricorso a mercati extraregionali vanno ricercate, come spesso accade, in un mix di problematiche quali-quantitative, peraltro probabilmente differenziate anche in base ai diversi profili professionali. Tuttavia, in linea ipotetica, sembrerebbe si possa affermare che le difficoltà afferiscano prevalentemente ad aspetti qualitativi, che necessitano, tuttavia, di ulteriori approfondimenti.

Venendo alle dinamiche demografiche, anche il dato di inizio 2023, pur provvisorio, dà continuità ai trend più recenti, alimentando un andamento demografico recessivo che consolida una situazione di crisi demografica già evidenziata. D'altro canto, la popolazione valdostana diminuisce per il nono anno consecutivo, registrando dal 2014 una perdita complessiva di circa 5.300 persone (-4,1%). Il peggioramento del quadro demografico dell'ultimo anno è attribuibile al permanere di un basso livello di natalità e all'insufficiente ripresa dei flussi migratori, che, pur risultando in crescita, non riescono a compensare il saldo naturale negativo.

Come è stato più volte evidenziato, la caduta della natalità ha radici profonde, nonostante anch'essa sia andata peggiorando negli anni più recenti, subendo l'influenza delle recenti crisi, economica e pandemica, e della relativa incertezza che ne è scaturita. Inoltre, essa deriva in larga parte anche da fattori strutturali rilevanti, come la caduta della popolazione in età feconda e i comportamenti riproduttivi veri e propri, con scelte di posticipare nel tempo la decisione di avere figli, aspetto che a sua volta condiziona il tempo biologico a disposizione per procreare e determina importanti modifiche nella fecondità.

Alla caduta della natalità si associa l'indebolimento del contributo fornito dai movimenti migratori al sostegno demografico, soprattutto in ragione del rallentamento dei flussi migratori in ingresso. Ciò in ragione del fatto che il trend demografico della Valle d'Aosta è strettamente correlato alle dinamiche dei flussi migratori e considerato che, in uno scenario in cui appare assai improbabile un'inversione significativa del saldo naturale, l'andamento del saldo migratorio determina l'aumento o la diminuzione della popolazione, influenzando in misura significativa anche altre importanti dimensioni.

Le criticità demografiche richiamate iniziano, peraltro, a manifestare i primi evidenti impatti su diversi aspetti della società, tra i quali uno dei principali è relativo all'istruzione. La popolazione scolastica è in costante contrazione dall'anno scolastico 2015-2016 e questo trend interessa al momento soprattutto la scuola dell'infanzia e quella primaria. Soltanto nell'ultimo anno, gli alunni si sono ridotti nel complesso dell'1,1%, attestandosi a circa 16.700 unità.

Il reddito medio disponibile pro capite delle famiglie valdostane si conferma superiore alla media italiana del 9%, attestandosi a circa 21.600 euro, e registra nel contempo un aumento rispetto all'anno precedente (+3,9% in valori correnti). Analogamente, la diseguaglianza reddituale in Valle d'Aosta si conferma decisamente inferiore a molte realtà e risulta in diminuzione rispetto all'anno precedente.

Nel 2022 prosegue per il secondo anno consecutivo l'incremento della spesa delle famiglie valdostane (+5,6%). Si tratta di un andamento comune al trend nazionale; tuttavia, la velocità di crescita a livello regionale è inferiore. L'aumento della spesa appare inoltre disomogeneo, poiché si osservano capitoli di spesa in sensibile crescita, come quelli per l'informazione e la comunicazione, l'istruzione e i servizi ricettivi e di ristorazione, mentre altri segnano saldi negativi, ad esempio le spese per salute, mobili, articoli e servizi per la casa, abbigliamento e calzature.

Miglioramenti si osservano anche rispetto al disagio economico. Infatti, pur con le cautele del caso, si può rilevare che il rischio povertà si riduce, oltre che confermarsi ben al di sotto del dato medio nazionale, e che parallelamente si contrae la percentuale di famiglie che dichiara di non poter sostenere una spesa imprevista. Un peggioramento emerge, invece, rispetto alla capacità di risparmio, poiché circa cinque famiglie su dieci affermano di non riuscire a risparmiare, valore in aumento di circa 7 punti percentuali rispetto all'anno precedente.

Segnali positivi giungono anche da diversi indicatori di benessere soggettivo e delle relazioni sociali, sia perché si posizionano su valori elevati, sia perché registrano miglioramenti rispetto all'anno precedente. È questo il caso, per esempio, della soddisfazione per la vita, della percezione dell'impossibilità di sostenere una spesa imprevista, della soddisfazione per le relazioni familiari e per quelle amicali. A questi si contrappongono,



però, segnali di segno opposto. Crescono, infatti, la percezione di un peggioramento della propria situazione economica e della capacità di risparmio, oltre che una percezione pessimistica verso il futuro.

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

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

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

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

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

Numero progetti	122, di cui 106 a valere sul PNRR e 16 a valere sul PNC
Costo totale stimato	242,8 milioni euro, di cui 215,6 per progetti PNRR e 27,1 per progetti PNC
Ambiti progettuali, in senso decrescente rispetto alle risorse assorbite (rispetto ai progetti in cui la Regione è soggetto Beneficiario/Attuatore)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impianto innovativo per il recupero dei fanghi di depurazione prodotti in Valle d’Aosta mediante il ricorso al processo di carbonizzazione idrotermale</li> <li>2. Case come primo luogo di cura - Assistenza domiciliare</li> <li>3. Interventi di sistemazione idraulica dei torrenti Berruard e Buthier di Ollomont</li> <li>4. GREEN HYDROGEN IN COGNE</li> <li>5. Verso un ospedale sicuro e sostenibile - Parini</li> <li>6. H2WAY2ZERO (C.V.A.)</li> <li>7. Progetto bandiera</li> <li>8. Task force 1.000 esperti</li> <li>9. Progettazione, sviluppo e reingegnerizzazione dei sistemi informativi sanitari dell’Azienda USL della Valle d’Aosta</li> <li>10. Interventi di mitigazione dei rischi naturali sulla Dora Baltea in comune di Donnas</li> </ol>
Stato di attuazione degli interventi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 86,8% avviato</li> <li>• 13% da avviare</li> </ul>
Ruolo della Regione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soggetto beneficiario/attuatore per 114 progetti, pari al 93,4% del totale dei progetti presentati</li> <li>• Soggetto destinatario per 8 progetti, pari all’6,6% del totale dei progetti presentati</li> </ul>



## SOTTO-SEZIONE 1.2 INDICATORI DI VALORE PUBBLICO

Anche per il presente documento, nella definizione degli obiettivi di valore pubblico si è fatto, innanzitutto, riferimento ai principali documenti di programmazione regionale, primo fra questi il DEFR, oltre a dare ovviamente continuità a quanto già indicato nei precedenti PIAO. Si è, pertanto, proseguito e affinato il lavoro volto alla definizione di indicatori di valore pubblico già avviato nei documenti precedenti. Anche per questa edizione del Piano, si è proceduto con una ricognizione presso le strutture dirigenziali per la verifica, l'aggiornamento e/o la modifica di quanto proposto per il 2023, oltre a confermare la richiesta di compilazione di una scheda sintetica che riassume le informazioni più rilevanti contenute nelle diverse sezioni del PIAO e che contribuisce a chiarire la logica sottesa ai diversi interventi (cfr. *Appendice-Valore pubblico*).

Va ricordato che politiche/interventi strategici sono stati individuati considerando i seguenti criteri di carattere generale:

- rilevanza, in termini di ruolo (strategico, finanziario, ecc.), nel contesto socio-economico regionale, tenuto anche conto del richiamo in più fonti della stessa politica;
- misurabilità, in particolare attraverso indicatori BES o SDGs (utili per una comparazione con altri territori o per definire benchmark) oppure indicatori specifici da definire a livello regionale. In sostanza, l'individuazione di un set di indicatori è principalmente ispirata agli obiettivi di sviluppo nazionali e internazionali, ma allo stesso tempo deve essere integrato all'interno degli strumenti di programmazione regionale e applicabile su scala locale;
- integrabilità verticale (tra strategie, obiettivi operativi annuali, ecc.) e orizzontale (performances, gestione dei rischi), ovvero politiche che evidenziassero relazioni più marcate, da un lato tra piani settoriali diversi (ad esempio, le programmazioni europee e i piani di settore), e dall'altro con le performance organizzative, definite dal relativo piano, e con la programmazione dei fabbisogni di personale;
- la prospettiva temporale, ovvero il riferimento alla realizzabilità di obiettivi nel breve-medio periodo e, comunque, con riferimento al 2025, termine del presente piano;
- l'importanza rispetto al superamento della specifica fase storica che ha interessato il contesto regionale.

Nella tabella che segue sono riportate le politiche più rispondenti ai predetti criteri, che sono state sottoposte al vaglio della Giunta regionale per il tramite dei dirigenti di primo livello. Per ognuno degli interventi è indicato:

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

Con riferimento alla misurazione del valore pubblico, sono opportune alcune puntualizzazioni.

In primo luogo, va precisato che baseline e anno di riferimento, oltre che periodo di programmazione, sono stati indicati tenendo conto se afferenti ad azioni già presenti in uno dei precedenti PIAO oppure ad attività proposte per la prima volta. Nel primo caso, si è scelto di mantenere baseline e anno di riferimento già indicati, proprio in ragione della continuità dell'azione<sup>1</sup>, mentre è stato aggiornato il periodo di programmazione; nel secondo caso, invece, si è fatto riferimento a dati aggiornati. Va poi anche ricordato che alcuni valori di baseline scontano una congiuntura particolare, in quanto si riferiscono agli anni maggiormente interessati dall'emergenza epidemiologica, con la conseguenza che si tratta di valori "statisticamente anomali". D'altro canto, come noto, gli impatti della pandemia in Valle d'Aosta sono stati particolarmente rilevanti, soprattutto nei comparti economici che per più tempo hanno scontato periodi di chiusura o forti limitazioni nelle attività.

<sup>1</sup> Per un solo indicatore, ovvero la percentuale di giovani che abbandonano prematuramente i percorsi di istruzione e formazione professionale, in ragione della modifica della serie storica il valore è stato aggiornato in base alla nuova serie, pur mantenendo il riferimento al primo anno di programmazione.

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

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

Con riferimento alle misure individuate, è opportuno evidenziare che i valori iniziali e i target degli indicatori sono stati definiti con riferimento a banche-dati statistiche e amministrative interne ed esterne all'Amministrazione regionale. Si è cercato di privilegiare gli indicatori già prodotti nell'ambito del sistema statistico nazionale (Sistan), in particolare quelli afferenti al BES e quelli connessi all'agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile (SDGs). Tuttavia, poiché per motivi diversi tali misure non sempre risultavano pienamente adatte alla strategia individuata e, soprattutto, diversi indicatori non risultano così tempestivi, in alternativa sono stati definiti indicatori sulla base della disponibilità di informazioni statistiche prodotte nell'ambito del Sistar-VdA.

Indicatori di valore pubblico

	VALORE PUBBLICO	PIANO, PROGRAMMA, STRATEGIA	OBIETTIVI STRATEGICI (POLITICHE DI RILEVANZA STRATEGICA)	STAKEHOLDERS	TEMPI	MISURA DELL'IMPATTO / INDICATORI	BASELINE	anno di riferimento	TARGET	FONTI DEI DATI
1	ambientale - economico	DEFR - PIANO REGIONALE MOBILITÀ CICLISTICA	sviluppo ciclovia baltea	cittadini	2022-2026	tasso di diffusione di piste ciclabili (rapporto tra km di piste ciclabili disponibili e residenti, moltiplicato per 10.000)	2,75	2022	3,1	RAVA
2	ambientale - economico	DEFR - PROGRAMMA STRATEGICO INTERVENTI PER FERROVIA	acquisizione treni elettrici	cittadini	2022-2026	indice di utilizzazione del trasporto ferroviario (percentuale delle persone che hanno utilizzato il mezzo di trasporto sul totale della popolazione di 14 anni e oltre)	22,0	2021	24,0	Istat
3	ambientale - economico	DEFR - PIANO PERFORMANCE - PNRR - PROGRAMMA TRIENNALE LAVORI PUBBLICI	interventi per mitigare i rischi idrogeologici	imprese, cittadini	2022-2027	Popolazione che beneficia di misure di protezione contro le catastrofi naturali (valore assoluto)	0	2021	4000	RAVA
4	socioeconomico	DEFR - PIANO PERFORMANCE - PNRR	potenziamento della capacità digitale della pubblica amministrazione regionale	imprese, cittadini	2023-2026	Utenti di servizi, prodotti e processi digitali pubblici nuovi e aggiornati utilizzatori/anno	0	2021	1000	RAVA
5	cultura - economico	DEFR	valorizzazione e fruizione integrata del patrimonio storico e archeologico	cittadini	2022-2026	Indice di domanda culturale dei musei e istituti similari statali e non statali (numero di visitatori dei musei e istituti similari statali e non statali per istituto - valori in migliaia)	11,1	2020	12	Istat
6	economico	DEFR	Disciplina degli adempimenti amministrativi in materia di locazione per finalità turistiche	PA	2022-2026	Tasso di crescita delle presenze extralberghiere (numero indice 2021=100)	100	2021	130	RAVA
7	economico	DEFR - PIANO PERFORMANCE	sostegno alla digitalizzazione delle imprese	imprese	2022-2026	Tasso di innovazione del sistema produttivo (imprese con almeno 10 addetti che hanno introdotto innovazioni tecnologiche (di prodotto e processo) nel triennio di riferimento in % sul totale delle imprese con almeno 10 addetti)	33	2018	38	Istat
8	economico	DEFR - STRATEGIA DI SPECIALIZZAZIONE INTELLIGENTE 2021-2027	sostegno alla R&S	imprese	2022-2026	Tasso di sopravvivenza a 3 anni delle imprese nei settori ad alta intensità di conoscenza (valore percentuale)	58,6	2020	52	Istat
9	salute	DEFR - PIANO SALUTE E BENESSERE	ridisegnare sanità territoriale	cittadini	2022-2026	Tasso di ospedalizzazione standardizzato in età adulta (≥ 18 anni) totale e per: complicanze (a b/l termine) per diabete, broncopneumopatia cronica ostruttiva (BPCO) e scompenso cardiaco (NSG - indicatore D03C)	247,7	2019	247,7	Monitoraggio NSG
10	salute	DEFR - PIANO SALUTE E BENESSERE - PIANO PERFORMANCE	arginare la penuria di medici, incrementare il personale infermieristico e sostenere l'attrattività regionale	cittadini	2022-2026	medici (per 1000 ab.); infermieri e ostetriche (per 1000 ab.)	3,7 e 7,2	2020	3,7 e 7,2	Istat
11	salute	DEFR - PIANO REGIONALE LISTE D'ATTESA - PIANO PERFORMANCE	miglioramento delle liste di attesa	cittadini	2022-2026	Percentuale di prime visite e di prestazioni di specialistica ambulatoriale garantite entro i tempi previsti dalla classe di priorità (PNGLA)	51 (prime visite) e 72,85 (specialistica)	2022	55 e 80	Ministero della Salute
12	salute	DEFR - PIANO REGIONALE DELLA PREVENZIONE	riorganizzazione degli screening oncologici	cittadini	2022-2026	Proporzione di persone che hanno effettuato test di screening di primo livello, in un programma organizzato, per cervice uterina, colon e mammella (NSG - indicatore P15C)	Scr. Mam ≥ 60% Scr. Cerv ≥ 50% Scr. Colorettaile ≥ 50% (4)	2019	Scr. Mam ≥ 60% Scr. Cerv ≥ 50% Scr. Colorettaile ≥ 50%	Monitoraggio NSG

# PIAO - PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2024/2026

	VALORE PUBBLICO	PIANO, PROGRAMMA, STRATEGIA	OBIETTIVI STRATEGICI (POLITICHE DI RILEVANZA STRATEGICA)	STAKEHOLDERS	TEMPI	MISURA DELL'IMPATTO / INDICATORI	BASELINE	anno di riferimento	TARGET	FONTI DEI DATI
13	sociale	DEFR - PNRR	potenziamento della didattica digitale integrata	giovani	2022-2027	Tasso di copertura degli insegnanti con certificazione (% insegnanti che hanno partecipato alla formazione su totale)	3,5	2021	14,1	RAVA
14	sociale	DEFR - PIANO PERFORMANCE - SISTEMA INTEGRATO DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE PER LE GENERAZIONI FUTURE - LINEE GUIDA NAZIONALI	contrasto dispersione scolastica e abbandono	giovani	2021-2027	Uscita precoce dal sistema di istruzione e formazione (giovani 18-24 anni con al più la licenza media, che non ha concluso un corso di istruzione o di formazione professionale e che non frequenta corsi scolastici o svolge attività formative - valori percentuali)	13,2	2020	11,00	Istat
						Percentuale di studenti delle classi II della scuola secondaria di 2° che non raggiungono un livello sufficiente (livello I e livello II di 5 livelli) di competenza alfabetica	27,7	2022	23,70	RAVA
						Percentuale di studenti delle classi II della scuola secondaria di 2° che non raggiungono un livello sufficiente (livello I e livello II di 5 livelli) di competenza numerica	36,1	2022	32,00	RAVA
15	sociale	DEFR - LINEE GUIDA NAZIONALI	potenziamento e miglioramento offerta educativa	giovani	2022-2027	Tasso di partecipazione alle attività educative (scuola dell'infanzia) dei bambini tra 3 e 5 anni	96,9	2022	98,00	RAVA
16	socioeconomico	DEFR - PPL - LINEE GUIDA NAZIONALI	potenziamento e miglioramento offerta formativa	cittadini	2022-2027	Percentuale di persone di 25-64 anni che hanno conseguito un titolo di studio di scuola secondaria di 2° grado non inferiore al livello Isced 3 (almeno la qualifica professionale) sul totale delle persone 25-64 anni	61,5	2022	64	Istat
						Percentuale di persone di 30-34 anni che hanno conseguito un titolo terziario (Isced 5, 6, 7, 8) sul totale delle persone 30-34 anni	30,6	2022	33	Istat
						Adulti che partecipano all'apprendimento permanente (persone di 25-64 anni che hanno partecipato ad attività di istruzione e formazione sul totale delle persone di 25-64 anni - valori percentuali)	10,6	2021	11,3	Istat
17	socioeconomico	DEFR - PPL	sostegno alla formazione continua	imprese, occupati	2022-2026	Occupati che partecipano ad attività formative (persone di 25-64 anni che hanno partecipato ad attività di istruzione e formazione per 100 adulti occupati)	11,7	2021	12,00	Istat
18	socioeconomico	DEFR - PPL	iniziative per il reinserimento lavorativo dei disoccupati (progetto GOL)	persone in cerca di occupazione	2022-2026	disoccupati inseriti in percorsi strutturati di ricollocazione su totale disoccupati iscritti ai CPI in cerca di lavoro - valori percentuali	0	2020	14,2	RAVA
19	socioeconomico	DEFR - PPL	accompagnamento dei giovani nei percorsi di transizione dalla scuola al lavoro o dall'inattività verso il loro ingresso o re-ingresso nel mercato del lavoro, prestando particolare attenzione alle categorie più fragili	giovani	2022-2026	Tasso giovani NEET 15 – 29 anni (giovani tra i 15 e i 29 anni non occupati né inseriti in un percorso di istruzione/formazione sulla popolazione nella corrispondente classe di età - valori percentuali)	18	2020	16	Istat
20	socioeconomico	DEFR - PPL	potenziamento della collaborazione tra i servizi pubblici per l'impiego e i datori di lavoro	imprese	2022-2026	imprese beneficiarie di servizi di incrocio D/O da parte dei CPI (imprese beneficiarie di servizi di incrocio D/O erogati dai CPI sul totale imprese attive del territorio - valori percentuali)	4,5	2021	5,5	RAVA
21	socioeconomico	DEFR - PIANO REGIONALE GESTIONE RIFIUTI	introduzione di nuovi trattamenti e iniziative per la riduzione della produzione di rifiuti	cittadini	2022-2026	kg rifiuti pro-capite (valori assoluti); percentuale raccolta differenziata	583,36/67,3	2021	567 / 80	Istat / Ispra
22	socioeconomico	DEFR - PSR	promuovere l'insediamento dei giovani agricoltori e la nascita di nuova imprenditoria	imprese	2022-2026	incidenza delle imprese di giovani agricoltori (definizione PSR - valori percentuali)	16,4	2021	17,4	RAVA
23	ambientale	DEFR - PSR	valorizzare e incentivare il mantenimento dei territori d'alta montagna con la pratica dell'alpeggio.	imprese	2022-2026	superfici dei pascoli in alpeggio sul totale delle superfici agricole - valori percentuali	75	2021	75	RAVA
24	socioeconomico	DEFR	Interventi per migliorare la percorribilità delle strade regionali	cittadini	2023-2027	Tasso di miglioramento relativo a ponti e viadotti (numero di ponti e viadotti oggetto di verifica o intervento sul totale - valori percentuali)	58,7	2021	100	RAVA
25	sociale	DEFR	Conclusione della fase progettuale e avvio dei lavori di ristrutturazione e riqualificazione del patrimonio edilizio regionale ospitante le Istituzioni scolastiche secondarie di secondo grado e i convitti regionali.	giovani	2022-2027	Alunni ospitati in edifici scolastici e convitti regionali migliorati e/o adeguati normativamente	0	2022	31,0	RAVA

## SEZIONE 2. PERFORMANCE

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

Nella sezione "*Amministrazione trasparente*", sotto-sezione "*Performance*", del sito istituzionale, alla quale si rinvia, sono pubblicati tutti i documenti che afferiscono al ciclo annuale di gestione della performance, segnatamente: il sistema di misurazione e valutazione della performance (esso definisce i criteri generali per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale, ispirati a garantire un miglioramento costante dell'organizzazione e delle risorse umane ivi operanti), il documento programmatico che individua obiettivi e indicatori per la misurazione e la valutazione della performance (i contenuti di tale documento, ossia il "Piano della performance", sono ora confluiti nella sezione dedicata del PIAO), il documento che rendiconta lo stato di conseguimento degli obiettivi e di eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi (si tratta della "Relazione annuale sulla performance").

Con riferimento alla corrente legislatura 2020/2025, nella presente sezione sono illustrati la visione, la missione, i valori-cardine, gli obiettivi strategici, le linee-guida integrative e gli obiettivi dirigenziali riferiti all'annualità 2024, tenuto conto della rielaborazione del programma di governo conseguita all'elezione della nuova Giunta regionale nel mese di marzo 2023.

Un ampio approfondimento è, inoltre, dedicato nel percorso intrapreso dall'Amministrazione regionale per attuare la *trasformazione digitale* finalizzata a migliorare l'offerta di servizi per cittadini e imprese e a garantire maggiore efficacia ed efficienza dell'intervento pubblico a livello territoriale.

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

## SOTTO-SEZIONE 2.1 PROGRAMMA DI LEGISLATURA E OBIETTIVI STRATEGICI

La visione è la finalità precipua che ispira il programma di governo per la XVIa Legislatura (2020/2025), così definita a seguito della rielaborazione del citato programma in occasione dell'elezione della nuova Giunta regionale, avvenuta nel mese di marzo 2023, "**Rafforzare autonomia e prerogative statutarie**" e "**Fornire risposte adeguate e concrete alle esigenze contingenti**".

### RAFFORZARE AUTONOMIA E PREROGATIVE STATUTARIE

### FORNIRE RISPOSTE ADEGUATE E CONCRETE ALLE ESIGENZE CONTINGENTI

La nuova Giunta regionale si è insediata a metà circa del quinquennio 2020/2025 e nell'intento di portare a termine la legislatura, evitando così elezioni anticipate, ha inteso valorizzare l'attività amministrativa già condotta in attuazione del programma politico originario, correggendo parzialmente la direzione dell'azione strategica in equilibrio tra continuità e rinnovamento.

In linea di continuità si pone, in particolare, l'obiettivo di Rafforzare autonomia e prerogative statutarie, che rappresenta un elemento portante dell'azione politico-amministrativa, in quanto esso consente di affermare le peculiarità dell'ordinamento valdostano, caratterizzato da un bacino di funzioni attribuite alla Regione più ampio rispetto ad altre realtà regionali, in ragione di una collocazione spaziale, di una condizione territoriale e di una tradizione storica del tutto speciali.

Dal lato del rinnovamento si pone, invece, l'obiettivo di Fornire risposte adeguate e concrete alle esigenze contingenti, in quanto lo scenario socio-economico è fortemente dinamico ed è, quindi, necessario adeguare nel tempo le strategie e le conseguenti misure attuative, affinché i bisogni della collettività locale siano soddisfatti nella maniera più ampia e completa possibile.

La missione che la nuova maggioranza ha definito nella rielaborazione del programma di governo si sostanzia nelle tre seguenti linee di intervento, alle quali è possibile associare le priorità settoriali (obiettivi strategici) declinati nello stesso programma:

- Creare i presupposti per l'azione di governo -> *confronto politico-istituzionale*;
- Portare a conclusione attività già avviate -> *azioni in continuità politico-amministrativa*;
- Implementare iniziative derivanti da contingenze in atto, nuove problematiche o evoluzione delle dinamiche ipotizzate -> *iniziative per il rinnovamento*.

Sempre nel programma di governo, si rinvengono anche alcuni obiettivi di carattere generale che rappresentano una sorta di "modus operandi" attraverso cui conseguire le priorità di legislatura e che si sostanziano in valori-cardine cui ispirare la complessa azione amministrativa regionale, segnatamente:

- Concretezza;
- Confronto costante;
- Trasparenza;
- Collaborazione;
- Dialogo politico;
- Conoscenza del territorio;
- Tempistiche certe;
- Responsabilità e senso del dovere;
- Benessere e sviluppo della comunità;
- Partecipazione e inclusività.



A differenza degli obiettivi di carattere generale, gli obiettivi strategici hanno portata settoriale e afferiscono alle aree strategiche in cui si articola il programma di legislatura. A seguito della rielaborazione del predetto programma, le aree strategiche sono attualmente 16, per un totale di 77 obiettivi strategici.

AREA STRATEGICA	NUMERO OBIETTIVI
A. AMMINISTRAZIONE E GOVERNO DELLA REGIONE	10
B. SANITA' E SALUTE	4
C. POLITICHE SOCIALI	7
D. SISTEMA EDUCATIVO	9
E. SOCIETA' PARTECIPATE	3
F. CULTURA	1
G. TURISMO	8
H. COMMERCIO	2
I. SVILUPPO ECONOMICO	7
J. ENERGIA	1
K. SPORT	2
L. FORMAZIONE E LAVORO	2
M. TRASPORTI E MOBILITA' SOSTENIBILE	9
N. FINANZE	2
O. OPERE PUBBLICHE E TERRITORIO	3
P. AGRICOLTURA E RISORSE NATURALI	7

L'elenco dettagliato degli obiettivi strategici è contenuto nell'*Appendice - Performance*, pagine 2-9, cui si rinvia, con indicazione di area strategica di riferimento, linea di intervento, valori-cardine cui sono correlati e impatti attesi.

## SOTTO-SEZIONE 2.2 OBIETTIVI DIRIGENZIALI

Per l'annualità 2024, l'iter di definizione degli obiettivi dirigenziali è stato avviato nell'autunno 2023. A ciascun dirigente, compresi i titolari di incarico fiduciario, ma esclusi coloro che hanno un contratto omnicomprensivo, sono assegnati tre obiettivi, di cui, preferibilmente, uno per ciascuna delle seguenti tipologie:

- 1) un obiettivo di performance organizzativa di struttura, trasversale tra un numero significativo di strutture dirigenziali e che rappresenti la specificazione di obiettivi strategici di miglioramento ed efficientamento organizzativo o di politiche intersettoriali prioritarie rinvenibili nei documenti di programmazione strategica;
- 2) un obiettivo di performance organizzativa specifico di struttura, strettamente legato al proprio *core business*, anche eventualmente condiviso con altre strutture dirigenziali,
- 3) un obiettivo di performance individuale, del quale sia individualmente responsabile il dirigente, anche eventualmente condiviso con altri dirigenti, fermo restando che ciascun dirigente deve avere attività specifiche in carico rispetto al raggiungimento dell'obiettivo, declinate nella scheda-obiettivo.

Il peso degli obiettivi di struttura (tipologia 1 e 2) deve essere preponderante e i dirigenti devono coinvolgere il maggior numero possibile di dipendenti nei propri obiettivi di performance, privilegiando, quindi, trasversalità e significatività dell'obiettivo rispetto alla mission istituzionale e agli obiettivi programmatici. A ogni obiettivo sono associati indicatori quantitativi di raggiungimento, misurati periodicamente e, alla fine, rendicontati, evidenziando eventuali scostamenti.

Coerentemente con quanto previsto dal *Sistema di misurazione e valutazione della performance*<sup>2</sup>, gli obiettivi da assegnare annualmente ai dirigenti regionali devono derivare dalle priorità strategiche definitive nel programma di legislatura e dalle linee-guida integrative adottate annualmente dalla Giunta regionale (per il 2024, nella seduta del 13 novembre 2023).

Proprio con riferimento alle predette linee-guida, sono state valorizzate le seguenti tematiche di carattere strategico e rilevanza trasversale:

1. accelerazione della transizione al digitale e informatizzazione dei processi, anche tenuto conto delle opportunità di finanziamento afferenti al progetto Bandiera "*Potenziamento della capacità digitale della pubblica Amministrazione regionale*", a valere sulle risorse del PNRR;
2. miglioramento dell'impatto effettivo prodotto dall'attività dell'Amministrazione regionale, anche mediante maggiore trasversalità a livello dipartimentale e/o interdipartimentale, avuto particolare riguardo agli obiettivi di valore pubblico inseriti nel PIAO;
3. efficientamento della capacità di ricorso ai fondi disponibili sui programmi europei e/o fondi Stato, rigoroso rispetto dei tempi da essi previsti in una logica di massimizzazione delle risorse di bilancio e loro tempestivo utilizzo;
4. capacità di programmazione della spesa (risorse riprogrammate/stanzamenti) e capacità di spesa (impegni/stanzamenti);
5. compliance rispetto alle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza, sviluppo della cultura della legalità e dell'integrità dell'azione amministrativa;
6. partecipazione ai "*Cantieri di Innovazione*" approvati con deliberazione della Giunta regionale n. 1130/2023 e finalizzati al cambiamento dei principali processi gestionali dell'Amministrazione regionale, con riferimento alle seguenti tematiche (obiettivo obbligatorio per i Coordinatori e facoltativo per i dirigenti di secondo livello - massimo 10 dirigenti e 5 funzionari per ciascun gruppo di lavoro):
  - a. programmazione;
  - b. controllo;
  - c. gestione e sviluppo risorse umane;
  - d. lavoro agile e logistica;
  - e. valutazione e misurazione della performance organizzativa e individuale;
  - f. integrazione organizzativa e comunicazione interna ed esterna;

<sup>2</sup> Con deliberazione della Giunta regionale n. 1493 dell'11 dicembre 2023, è stato approvato il "*Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale della Regione autonoma Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste per l'anno 2024*". Rispetto al documento precedente, il nuovo Sistema ha introdotto alcune modifiche rispetto all'assegnazione degli obiettivi dirigenziali e al coinvolgimento dei dipendenti nel conseguimento degli obiettivi, mentre sono state rinviate a una prossima revisione complessiva altre modifiche relative alla valutazione partecipativa degli stakeholders, alla differenziazione delle valutazioni (con introduzione della deviazione standard) e all'individuazione dei soggetti valutatori.

7. attuazione degli obiettivi e delle priorità strategiche individuati dal DEFR per ciascun ramo e settore dell'Amministrazione regionale e delle funzioni istituzionali, nell'ottica della creazione di valore pubblico, come declinato nel PIAO;
8. altre attività, anche di per sé stesse non strategiche, ma prodromiche e abilitanti per il raggiungimento di obiettivi strategici.

L'iter di assegnazione degli obiettivi 2024 è tutt'ora in corso in ragione di quanto di seguito rappresentato.

Tra le riforme abilitanti del PNRR che l'Italia si è impegnata a realizzare, in linea con le raccomandazioni della Commissione europea, è prevista la Riforma n. 1.11 - Riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie. Tale riforma, anche a seguito delle ultime modifiche apportate al PNRR e approvate dal Consiglio Ecofin in data 08/12/2023, prevede che entro il primo trimestre 2025 (Q1 2025), con conferma al primo trimestre 2026 (Q1 2026), siano conseguiti specifici obiettivi quantitativi (target) in termini di tempo medio di pagamento e di tempo medio di ritardo, per ciascuno dei seguenti quattro comparti delle pubbliche amministrazioni:

- Amministrazioni Centrali, che includono le Amministrazioni dello Stato, gli Enti pubblici nazionali e gli altri Enti;
- Regioni e Province autonome;
- Enti locali;
- Enti del Servizio Sanitario Nazionale.

In tale contesto si inserisce l'articolo 4-bis (*Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni*) del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 41, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, il quale prevede, tra l'altro, che le Amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, assegnino obiettivi annuali ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché a quelli apicali delle relative strutture, funzionali al rispetto dei tempi di pagamento e con successiva verifica, da parte dei competenti organi di controllo della regolarità amministrativa e contabile, sul raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Con circolare n. 1 del 3 gennaio 2024, il Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato e il Dipartimento della Funzione pubblica hanno fornito prime indicazioni operative per l'attuazione di quanto previsto dal citato articolo 4-bis.

In particolare, per le Regioni il target da raggiungere è fissato in 30 giorni per l'indicatore del tempo medio di pagamento e, di conseguenza, il target per l'indicatore del tempo medio di ritardo è pari a 0. Gli indicatori devono essere calcolati su un volume di pagamenti almeno pari all'80% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute nell'anno 2024 e almeno pari al 95% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute nel 2025.

Per dare robustezza al calcolo degli indicatori e consentire, allo stesso tempo, di valutare le tempistiche di pagamento in prossimità della data di rendicontazione, si adotta, quale base di calcolo, l'insieme dei pagamenti relativi alle fatture ricevute nell'arco temporale di un anno solare, osservati a tre mesi dalla chiusura del periodo di fatturazione. Pertanto, la misurazione dei target a Q1 2025 sarà effettuata in base agli indicatori relativi ai tempi medi di pagamento e di ritardo delle fatture ricevute dalle pubbliche amministrazioni nell'anno 2024, che saranno calcolati sulla base dei dati osservati al 31 marzo 2025 e resi disponibili entro la metà del successivo mese di aprile, in ragione dei tempi tecnici necessari per l'elaborazione e la verifica degli stessi (analogamente, la misurazione dei target a Q1 2026 sarà effettuata sulla base degli indicatori riferiti alle fatture ricevute dalle pubbliche amministrazioni nell'anno 2025).

Considerato, quindi, che le indicazioni operative per l'assegnazione ai dirigenti degli obiettivi aventi a oggetto il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali sono state diffuse solo a inizio gennaio 2024, l'iter già avviato dall'Amministrazione regionale non potrà concludersi in tempo utile per consentire l'approvazione degli obiettivi annuali contestualmente all'adozione del PIAO. L'approvazione di tali obiettivi da parte della Giunta regionale avverrà, quindi, in data successiva al 31 gennaio 2024, con una deliberazione integrativa dei contenuti del PIAO.

## SOTTO-SEZIONE 2.3 DIGITALIZZAZIONE

La Regione autonoma Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste è attivamente impegnata in un percorso di trasformazione digitale volto a migliorare l'offerta di servizi per cittadini e imprese e a garantire una maggiore efficacia ed efficienza dell'intervento pubblico a livello territoriale. La strategia adottata intende dare concreta attuazione alle previsioni della **legge regionale 16/1996**, che definisce una cornice unitaria per gli interventi di **programmazione, organizzazione e gestione del sistema informativo** regionale, al fine di supportare il progresso sociale e il miglioramento della qualità della vita, favorendo:

- la piena parità di accesso alle tecnologie;
- il processo di innovazione organizzativa e tecnologica degli Enti territoriali valdostani, in un contesto di cooperazione istituzionale;
- lo sviluppo, la modernizzazione e la diffusione di strumenti, tecnologie e sistemi informativi nell'ambito dell'Amministrazione regionale.

Tale approccio è, inoltre, coerente con un contesto sovra-regionale in forte evoluzione e che pone vincoli e obiettivi ambiziosi per la Pubblica Amministrazione, in particolare per quanto riguarda il tema delle competenze digitali, la digitalizzazione dei servizi pubblici e la realizzazione delle infrastrutture telematiche. Il principale riferimento è, in tal senso, rappresentato dal **Programma strategico per il decennio digitale 2030** dell'Unione europea, approvato con Decisione 2022/2481 del 14 dicembre 2022. La strategia europea sui dati, la normativa europea sull'interoperabilità, il Piano europeo per le competenze e il recente regolamento sull'Intelligenza artificiale in fase di approvazione, che rappresenta la prima normativa dedicata a tale settore, sono ulteriori documenti di riferimento che orientano le scelte adottate a livello regionale. In sintonia con gli indirizzi condivisi a livello europeo, la Regione s'impegna da sempre a:

- promuovere la diffusione e l'uso delle **competenze digitali**;
- colmare i divari digitali, garantendo **servizi pubblici che siano pienamente accessibili** anche per i gruppi svantaggiati, quali persone con disabilità o che risiedono in zone rurali o remote;
- favorire la disponibilità di **dati aperti, sicuri e interoperabili**;
- sviluppare **infrastrutture e tecnologie digitali sostenibili ed efficienti**;
- migliorare la conoscenza dei rischi informatici e dei processi di **cybersicurezza**.

Un imprescindibile termine di riferimento per le azioni di digitalizzazione in corso presso la Regione è rappresentato dal **Codice per l'Amministrazione Digitale (CAD)**, introdotto con decreto legislativo 82/2005 e successivamente modificato e integrato, da ultimo, dalla legge 41/2023, che ha precisato il tema dei dati resi disponibili attraverso l'interoperabilità garantita dalla PDND (Piattaforma Digitale Nazionale Dati).

Se le priorità identificate all'interno del CAD orientano la strategia digitale della Valle d'Aosta, la pianificazione degli interventi di digitalizzazione prende avvio da quanto previsto nel **Piano Triennale per l'informatica nella PA 2022/2024** (ultimo documento disponibile), che fornisce indicazioni operative, obiettivi e risultati attesi per l'attuazione della strategia nazionale per la trasformazione digitale delle Amministrazioni.

Gli obiettivi alla base del detto Piano si basano su **8 principi guida**:

- **digital & mobile first** per i servizi erogati dalla PA per cittadini, imprese e altri Enti;
- **cloud first** (cloud come prima opzione) delle PA;
- **servizi inclusivi e accessibili** a tutti, che siano **interoperabili** by design;
- **sicurezza e privacy by design**, per cui tutti i servizi devono garantire la protezione dei dati;
- **user-centric, data driven e agile**, per cui i servizi sono progettati per poter essere continuamente migliorati in base all'esperienza e alle esigenze degli utenti;
- **once only**, che permette ai cittadini e alle imprese di non dover comunicare nuovamente informazioni di cui la PA è già in possesso;
- **dati pubblici** come un **bene comune** che deve essere valorizzato;
- utilizzo di software con **codice aperto**.

L'attuazione delle strategie e delle azioni di digitalizzazione previste dalla Regione può oggi contare su un contesto particolarmente favorevole anche per quanto attiene alle risorse a disposizione. Ai fondi strutturali della programmazione europea 2021-2027 (FESR, FSE) si aggiungono, infatti, le opportunità derivanti dall'attuazione delle voci del PNRR dedicate alla transizione digitale, che rappresentano il 26,9% del budget complessivo previsto a livello nazionale, per un importo di 51,4 miliardi di euro.

La **convergenza di visione e strategie** tra le priorità regionali, le norme e i documenti di indirizzo nazionali ed europei e la disponibilità di risorse economiche hanno favorito la definizione di un complesso di iniziative e interventi tra loro complementari e sinergici, volti ad accompagnare nel medio periodo il percorso di trasformazione digitale regionale. Le principali attività di digitalizzazione, illustrate nei paragrafi che seguono, riguardano:

elaborazione di un <b>Piano Pluriennale per l'innovazione tecnologica</b> della Valle d'Aosta		adozione di un <b>Progetto Bandiera</b> dedicato al potenziamento della capacità digitale della PA	
ricognizione dei fabbisogni di digitalizzazione e interoperabilità	definizione progettualità nell'ambito del <b>FESR 2021-2027</b>		reingegnerizzazione dei processi nella prospettiva di una loro digitalizzazione

MISURE PNRR ATTUALMENTE IN CORSO

M1C1 DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E SICUREZZA NELLA PA	Intervento 1.7.2 Rete di servizi di facilitazione Digitale	Rete di servizi di facilitazione digitale
M1C1 DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E SICUREZZA NELLA PA	Avviso 1.3.1. Piattaforma Digitale Nazionale Dati	Piattaforma Nazionale Digitale Dati
M1C1 DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E SICUREZZA NELLA PA	Avviso 1.3.2. Sportello Digitale Unico	Sportello Digitale Unico (Single Digital Gateway)
M1C1 DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E SICUREZZA NELLA PA	Avviso 1.4.2. Accessibilità	Accessibilità
M1C1 DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE ESICUREZZA NELLA PA	Investimento 1.5 - Cybersecurity	Potenziamento resilienza cyber per la PA locale della Valle d'Aosta
M1C1 DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE ESICUREZZA NELLA PA	Investimento 1.5 - Cybersecurity	Cyber awareness e formazione specialistica per la PA locale della Valle d'Aosta

PROGETTI FESR ATTUALMENTE APPROVATI

Progetto complesso "Datacenter unico regionale - resilienza cyber", che si pone l'obiettivo di mitigare il rischio cyber delle proprie infrastrutture accrescendo il livello di cyber sicurezza del datacenter unico regionale, articolato nei seguenti due progetti:

- A) "Datacenter unico regionale – infrastruttura VDI (Virtual Desktop Infrastructure)",
- B) "Datacenter unico regionale – potenziamento sistemi di cyber sicurezza perimetrale del datacenter"

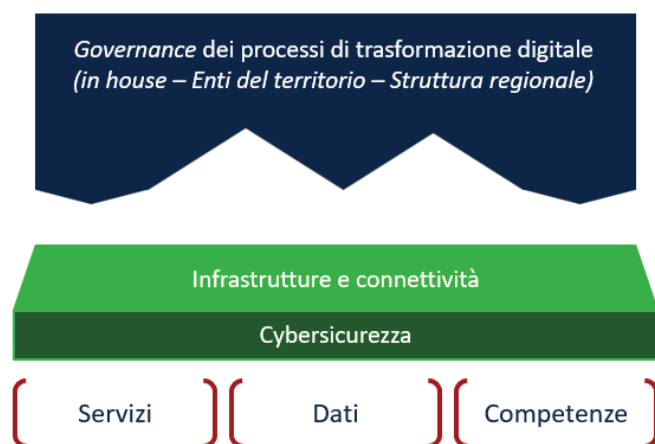
## IL NUOVO PIANO PLURIENNALE PER LA DIGITALIZZAZIONE

Nel primo semestre 2024, la Regione intende approvare il nuovo **Piano Pluriennale per l'innovazione tecnologica**. Il documento sarà strutturato in due parti: la prima dedicata alla strategia digitale integrata per il territorio regionale (l'**Agenda Digitale**); la seconda concepita per individuare e pianificare i principali interventi operativi attraverso cui dare concreta attuazione al percorso di digitalizzazione (il **Piano Triennale**). Il modello su cui si basa l'Agenda Digitale poggia su tre componenti fondamentali:

- i **servizi** per cittadini, imprese ed Enti locali, da rendere sempre accessibili, efficacemente fruibili per via digitale e concepiti secondo una logica incentrata sui bisogni dell'utente;
- i **dati**, imprescindibile elemento di trasparenza dell'Amministrazione, ma anche fonte di valore per il territorio e premessa per l'adozione di politiche consapevoli e informate;
- le **competenze**, sia di base che specialistiche, necessarie, da un lato, quale pre-condizione per godere dei diritti di cittadinanza digitale e, dall'altro, quale volano per la crescita e l'innovazione.

Tali componenti richiedono, quale pre-condizione, la disponibilità di **infrastrutture tecnologiche e reti di connettività** moderne e capillari, in grado di garantire l'effettiva fruizione dei servizi resi disponibili da un'Amministrazione sempre più telematica. Alla componente infrastrutturale e alla sicurezza dei dati e delle informazioni sarà, pertanto, dedicato un capitolo del documento.

L'Agenda Digitale si soffermerà, infine, sul tema della **governance dei processi di trasformazione digitale**, approfondendo questioni relative all'organizzazione interna dell'Amministrazione regionale (con attenzione anche al ruolo del Responsabile per la Transizione Digitale) e aspetti che riguardano il supporto offerto agli Enti del territorio e le relazioni con la società *in house* INVA.



La sezione del Piano Pluriennale dedicata alla pianificazione degli interventi, strutturata in coerenza con il Format PT proposto da AgID, sarà sviluppata attraverso una serie di schede progetto, ciascuna delle quali consentirà di evidenziare obiettivi, principali attività, soggetti coinvolti, budget e fonti di finanziamento, nonché risultati che il singolo intervento contribuirà a raggiungere.

## LA RICOGNIZIONE DEI FABBISOGNI DI DIGITALIZZAZIONE

Nel mese di luglio 2023, il Dipartimento Innovazione e agenda digitale ha avviato un duplice percorso di ricognizione interno all'Amministrazione regionale, con l'intento di individuare le esigenze e le priorità di digitalizzazione dei singoli Dipartimenti e quali flussi informativi possano essere automatizzati avvalendosi di meccanismi di interoperabilità.

La prima rilevazione, cui hanno contribuito **più di 20 referenti** delle diverse strutture regionali, ha consentito di identificare **59 processi prioritari**, che dovranno essere oggetto di digitalizzazione. Tali processi sono sostanzialmente riconducibili a **due grandi "tipologie" di procedimenti**:

- concessione di contributi economici/agevolazioni, sia a fondo perduto, sia sotto forma di mutui o finanziamenti;
- autorizzazioni di varia natura che, previa istruttoria, dovranno essere deliberate dall'Amministrazione regionale.

Le fasi di tali procedimenti di cui si richiede la digitalizzazione possono riguardare, in taluni casi, la presentazione della domanda e, in altri, il supporto all'attività istruttoria.

La seconda ricognizione ha riguardato i flussi informativi relativi a processi di erogazione di servizi o a comunicazioni con altre PP.AA. centrali o locali, attualmente effettuati tramite canali quali PEC o flussi XML. L'obiettivo, che attua la **misura 1.3.1 del PNRR** (dedicata alla costituzione della Piattaforma Digitale Nazionale Dati), consiste nel verificare la possibilità di automatizzare tali processi tramite API (Application Programming Interface). Alla ricognizione hanno dato riscontro **7 Dipartimenti** e le informazioni fornite dimostrano che gran parte delle attività di verifica o di comunicazione sono ancora svolte in maniera manuale o a mezzo PEC.

Le due ricognizioni hanno consentito di acquisire un patrimonio informativo prezioso, che sarà elaborato e utilizzato per supportare la digitalizzazione di specifici processi e, più in generale, per orientare la strategia di trasformazione digitale della Regione.

Nei mesi di novembre e dicembre 2023, a complemento della ricognizione effettuata, sono state condotte interviste con i Coordinatori per approfondire e contestualizzare le specifiche esigenze e richieste di digitalizzazione. L'obiettivo non è soltanto identificare i singoli processi da digitalizzare con un carattere di particolare urgenza, in quanto attraverso l'Agenda Digitale si vorrebbe, nel contempo, ragionare sulla possibilità di fornire una risposta unitaria e trasversale a esigenze concrete e condivise da realtà differenti, trovando poi gli strumenti attuativi per implementare le possibili soluzioni.

## LA REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI

Nel corso dell'ultimo triennio, Coordinatori e dirigenti regionali sono stati coinvolti in un'**attività di reingegnerizzazione di alcuni processi** che hanno identificato come prioritari, con l'obiettivo di estendere la digitalizzazione dei servizi dell'Amministrazione regionale e supportare pertanto il percorso di trasformazione digitale dell'Ente; in particolare:

- nel **2021** è stata svolta una **ricognizione** dei processi attuati dalle strutture regionali e dello stato di digitalizzazione delle attività, effettuando poi l'analisi dettagliata di almeno un processo di competenza di ciascuna struttura organizzativa;
- nel **2022** si è proceduto in primo luogo alla **mappatura AS IS** del processo individuato nel corso dell'anno precedente, evidenziando la presenza di eventuali criticità o opportunità di miglioramento. L'analisi si è conclusa, quindi, con la formalizzazione di una proposta di reingegnerizzazione del processo, arricchito della propria mappatura **TO BE**;
- nel **2023**, **11 Coordinatori** sono stati chiamati a mettere a sistema e razionalizzare il lavoro di analisi e il patrimonio informativo prodotto dalle strutture incardinate nel proprio Dipartimento, mediante la produzione di un diagramma ad albero e di un diagramma di sincronizzazione<sup>3</sup> a esso associato. **41 dirigenti** di secondo livello hanno, invece, avuto la possibilità di lavorare su una delle seguenti opzioni, concordata con il proprio Coordinatore mediante apposito confronto collegiale:
  - mappatura e reingegnerizzazione di un processo differente rispetto a quello selezionato nel 2022 (Opzione A, scelta da **20 dirigenti**);
  - mappatura tecnologica del processo già analizzato nel corso dell'anno precedente (Opzione B, scelta da **10 dirigenti**);
  - progettazione, attraverso gli strumenti messi a disposizione da Developers Italia, di un servizio digitale associato a un processo già analizzato e per il quale si manifestava una forte necessità di digitalizzazione (Opzione C, scelta da **11 dirigenti**).

<sup>3</sup> I processi oggetto di sincronizzazione sono i seguenti:

- Dipartimento Programmazione, risorse idriche e territorio: gestione dei rischi idrogeologici;
- Dipartimento Bilancio, finanze e patrimonio: ciclo di programmazione;
- Dipartimento Politiche strutturali e affari europei: programmazione e gestione dei fondi europei e statali;
- Dipartimento Agricoltura: gestione dei contributi alle aziende;
- Dipartimento Ambiente: rilascio pareri esterni;
- Dipartimento Trasporti e mobilità sostenibile: piano regionale dei trasporti;
- Dipartimento Risorse naturali: approvazione del piano degli interventi ai sensi delle ll.rr. 44/89 e 67/92;
- Dipartimento Infrastrutture e viabilità: ciclo dei lavori pubblici;
- Dipartimento Politiche del lavoro e della formazione: accompagnamento all'occupazione;
- Dipartimento Sviluppo economico ed energia: sostegno alle imprese;
- Dipartimento Sovrintendenza agli studi: programmazione avvio anno scolastico.

L'attività di reingegnerizzazione dei processi, attivata secondo una logica *bottom-up* che ha consentito a ogni struttura di individuare in autonomia i processi su cui lavorare, apporta un prezioso contributo al percorso di digitalizzazione, dal momento che pone l'Ente nelle condizioni di **identificare un processo tipo** a partire dalla standardizzazione di processi ricorrenti (come, per esempio, quelli relativi all'erogazione dei contributi). Per taluni processi rende, inoltre, direttamente possibile l'avvio della digitalizzazione, dal momento che è già stato definito un piano delle attività, così come i requisiti e le funzionalità richieste per l'attuazione.

L'attività di reingegnerizzazione dei processi presenta importanti **punti di contatto anche con le azioni del Progetto Bandiera e con gli interventi del Programma FESR**. Per quanto riguarda il Progetto Bandiera, è rilevante l'analisi dell'utenza e dei canali adottabili nell'ottica del nuovo modello di erogazione dei servizi, calato su alcuni "processi tipo" (contribuzione, autorizzazione...). Quanto al FESR, invece, può essere valorizzata in modo particolare la raccolta delle proposte d'intervento e la relativa scala di priorità.

## IL PROGETTO BANDIERA DELLA VALLE D'AOSTA

I Progetti Bandiera sono iniziative di particolare rilevanza strategica per le Amministrazioni regionali, finanziate con fondi statali nell'ambito della realizzazione di attività complementari alle misure del PNRR. Il Progetto Bandiera della Valle d'Aosta è dedicato al **potenziamento della capacità digitale della Pubblica Amministrazione regionale** e si colloca, pertanto, nella Missione 1 Componente 1 del PNRR.

L'intervento si pone l'obiettivo di definire modalità e strumenti con i quali la P.A. regionale possa erogare servizi digitali a cittadini e imprese, focalizzandosi in particolare sui settori dell'ambiente, dell'edilizia, dell'erogazione di contributi e dei contratti pubblici.

Il Progetto Bandiera della Valle d'Aosta ha ricevuto un finanziamento complessivo di 6 milioni di euro e si articola in tre differenti linee d'intervento:

- la prima riguarda l'**identificazione e l'adozione di piattaforme abilitanti** attraverso l'implementazione nelle infrastrutture tecnologiche del Datacenter Unico Regionale dei sistemi necessari per la gestione dell'attuale patrimonio informativo e la scalabilità verso nuove tipologie di fonti informative;
- la seconda prevede lo **sviluppo della capacità regionale di analisi dei dati** attraverso il ricorso a soluzioni IoT (internet of Things) e ai Big Data e la valorizzazione ed estensione del Datacenter Unico Regionale, anche con l'introduzione di alcune tecnologie di frontiera (blockchain, AI, edge computing...);
- la terza fa riferimento alla definizione di un **modello di erogazione dei servizi** e alla sua implementazione sul sistema informativo regionale, attraverso un'apposita piattaforma che consentirà sia la messa *online* di servizi attualmente non digitalizzati, sia l'evoluzione e il miglioramento di servizi già digitalizzati.

---

1. Identificazione e adozione di piattaforme abilitanti	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soluzione architetture incentrata sull'interoperabilità</li> <li>2. Evoluzione della Piattaforma SCT</li> <li>3. Evoluzione dell'attuale Data Warehouse per ampliare strumenti di analisi dati</li> <li>4. Evoluzione del modello di gestione documentale a supporto dei processi della PA</li> <li>5. Acquisizione delle piattaforme per la gestione delle componenti di sicurezza</li> </ol>
---	--

---



2. Sviluppo della gestione e analisi dei dati	1. Definizione della struttura organizzativa relativa alla gestione dei dati
	2. Implementazione delle modalità di connessione delle informazioni e open data
	3. Gestione e valorizzazione delle banche dati fondamentali per il territorio
	4. Business intelligence e supporto alle attività di pianificazione e controllo
3. Modello di erogazione dei servizi e sua implementazione	1. Predisposizione del modello di erogazione dei servizi e sua implementazione
	2. Digitalizzazione dei processi amministrativi relativi ad acquisti di forniture e servizi, edilizia e urbanistica, territorio e ambiente, erogazione contributi
	3. Servizi per il territorio volti a migliorare l'accesso ai dati (es. Portale del cittadino, delle imprese, dei dipendenti PA) e creare valore aggiunto (es. Fascicolo dell'edificio)

Il Progetto Bandiera ha durata triennale e si concluderà nel 2025. Le attività previste riguardano aspetti di progettazione e definizione delle soluzioni, acquisto o riuso delle componenti tecnologiche necessarie, analisi tecnica di dettaglio e successiva implementazione e rilascio in esercizio, che sarà accompagnato da opportuni interventi di *change management*.

## GLI INTERVENTI DEL PROGRAMMA FESR 2021-2027

Il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) è uno dei principali strumenti finanziari della politica di coesione dell'Unione Europea e ha l'obiettivo di appianare le disparità esistenti fra i diversi livelli di sviluppo delle regioni europee, con un occhio di riguardo verso le regioni insulari, transfrontaliere e di montagna. La Valle d'Aosta ha approvato un **Programma Regionale FESR 2021-2027** che individua, tra gli obiettivi principali, quello di promuovere l'introduzione di tecnologie avanzate e di permettere a cittadini, imprese, organizzazioni di ricerca e autorità pubbliche di cogliere i vantaggi della digitalizzazione.

Con tale obiettivo, l'**azione A.ii.1 – Sostegno alla digitalizzazione dei servizi della Pubblica Amministrazione** prevede, innanzitutto, il potenziamento della capacità digitale della PA regionale e degli Enti locali, nell'ottica di semplificare ed efficientare i processi di erogazione dei servizi digitali. L'azione potrà essere indirizzata sia al potenziamento del carattere strutturale delle infrastrutture abilitanti (*IoT e Big Data*), sia a interventi relativi allo sviluppo di piattaforme, banche-dati e servizi rivolti a cittadini e imprese.

In tale contesto, si collocano iniziative finalizzate all'attuazione di una **Data Strategy per la Regione** che potrà prevedere la valorizzazione e l'attuazione di un Datacenter Unico Regionale e il supporto agli Enti della P.A. locale nella migrazione al Cloud del Datacenter Unico Regionale. Le progettualità in corso di definizione consentiranno di introdurre un modello che permetta la gestione completa delle banche-dati, cartografiche e alfanumeriche, a disposizione dell'Amministrazione regionale e degli Enti locali. Lo scopo di tale intervento è lo sviluppo di uno strumento efficiente per l'analisi dei dati che integri le informazioni quantitative con quelle georeferenziate gestite dal Sistema delle Conoscenze Territoriali (SCT). Il **consolidamento dell'attuale Data Warehouse** nell'ambito della Data Strategy Regionale consentirà di disporre di un aggregatore di informazioni tecniche, amministrative e territoriali per fornire importanti strumenti di supporto alle decisioni, anche sfruttando e integrando le piattaforme che saranno introdotte dal Progetto Bandiera.

Ulteriori interventi che saranno realizzati nell'ambito delle risorse FESR riguardano:

- la **gestione dei flussi documentali** per la semplificazione e la digitalizzazione dei processi degli uffici pubblici (protocollo, razionalizzazione del sistema di protocollazione in uscita, conservazione);
- l'integrazione del portale gestionale delle entrate di bilancio con PagoPA per facilitare i pagamenti da parte dell'utenza e la tracciatura degli stessi da parte dei competenti uffici regionali;
- la revisione del **portale istituzionale regionale**, con la creazione di una nuova *home page* e l'aggiornamento dei siti tematici.

## SOTTO-SEZIONE 2.4 PIANO AZIONI POSITIVE 2022/2024

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

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

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

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

La legge 4 novembre 2010, n. 183 è intervenuta ulteriormente in tema di parità ampliando i compiti delle pubbliche amministrazioni che devono garantire "*parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro*". Le pubbliche amministrazioni devono garantire "*altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno*".

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**- Il personale in cifre**

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

I dati del presente documento si riferiscono ai lavoratori e alle lavoratrici in servizio, al 31 dicembre 2022, in Amministrazione regionale, così come comunicati dal Dipartimento Personale e organizzazione e inseriti nel portale dei CUG, essendo i dati relativi al 2023 non ancora consuntivabili.

INQUADRAMENTO	CLASSI ETA'	UOMINI					DONNE				
		≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60
A		0	2	4	15	9	0	4	18	107	58
B/B1		0	3	2	16	6	0	0	1	0	4
B/B2		4	33	49	119	19	4	21	85	254	45
B/B3		2	21	67	54	14	0	3	2	13	3
C/C1		0	4	27	28	7	0	2	3	13	3
C/C2		5	26	68	162	37	15	55	104	236	37
D		7	16	48	57	11	12	55	89	115	20
<b>Totale personale</b>		<b>18</b>	<b>105</b>	<b>265</b>	<b>451</b>	<b>103</b>	<b>31</b>	<b>140</b>	<b>302</b>	<b>738</b>	<b>170</b>

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

INQUADRAMENTO	CLASSI ETA'	UOMINI					DONNE				
		≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60
1/A		0	0	0	5	3	0	0	1	4	1
1/B		0	0	0	2	0	0	0	0	1	1
2/A		0	0	5	17	9	0	0	4	12	4
2/B		0	0	0	2	2	0	0	0	3	1
Capo di Gabinetto		0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Vice Capo di Gabinetto		0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Segretario generale		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Segretario generale del Consiglio		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Segretario particolare		0	1	1	1	0	0	0	2	1	0
Capo ufficio stampa		0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Vice capo ufficio stampa		0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Redattore		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Avvocato		0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
<b>Totale personale</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>31</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>24</b>	<b>7</b>

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

TIPO PRESENZA	CLASSI ETA'	UOMINI					DONNE				
		≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60
Tempo Pieno		18	103	257	424	87	31	112	215	549	141
Part Time <50		0	0	0	2	0	0	0	3	2	0
Part Time ≥50		0	2	8	33	8	0	24	88	182	34
<b>Totale</b>		<b>18</b>	<b>105</b>	<b>265</b>	<b>459</b>	<b>95</b>	<b>31</b>	<b>136</b>	<b>306</b>	<b>733</b>	<b>175</b>

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

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

TIPO MISURA CONCILIAZIONE	CLASSI ETA'	UOMINI					DONNE						
		≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60	TOTALE	≤30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	>60	TOTALE
Personale che fruisce di telelavoro		0	1	6	4	1	<b>12</b>	0	8	15	35	7	<b>65</b>
Personale che fruisce del lavoro agile		0	1	15	30	3	<b>49</b>	1	16	44	77	13	<b>151</b>
Personale che fruisce di orari flessibili		14	44	125	223	53	<b>459</b>	29	96	173	410	85	<b>793</b>
<b>Totale</b>		<b>14</b>	<b>46</b>	<b>146</b>	<b>257</b>	<b>57</b>	<b>520</b>	<b>30</b>	<b>120</b>	<b>232</b>	<b>522</b>	<b>105</b>	<b>1.009</b>

**TABELLA 4 – FRUIZIONE DELLE MISURE DI CONCILIAZIONE PER GENERE ED ETÀ**

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

I contratti di telelavoro in essere al 31/12/2022 erano 77, di cui 12 utilizzati da uomini e 65 da donne.

Fino al 2019 non era presente alcun rapporto di lavoro individuale in lavoro agile attivo. Nel 2020 però la situazione emergenziale ha radicalmente modificato la situazione e nel 2021, con la prosecuzione dello stato emergenziale, è stato permesso al personale di continuare ad usufruire del lavoro agile. Al 31/12/2021 il personale in regime di lavoro agile era pari a 1.145 unità (351 uomini e 794 donne) con una differenza rispetto al 2020 di 381 persone che con varie motivazioni sono rientrate al lavoro in presenza.

Con deliberazione della Giunta regionale n. 135 del 15 febbraio 2021 sono state approvate le linee di indirizzo e di governance per la predisposizione del Piano organizzativo del lavoro agile di cui all'articolo 73decies della l.r. 22/2010 ed è stato istituito un Tavolo di lavoro sul tema. Con deliberazione della Giunta regionale n. 1281 del 13 ottobre 2021 sono state successivamente definite le nuove disposizioni in materia di organizzazione delle attività d'ufficio presso la sede di lavoro e in modalità agile dal 15 ottobre 2021 e fino al 31 gennaio 2022.

Terminata la fase emergenziale, il Dipartimento personale e organizzazione ha avviato gli adempimenti per l'attuazione a regime del lavoro agile nell'Amministrazione. Il CUG Valle d'Aosta ha istituito un apposito gruppo di lavoro per analizzare la bozza di regolamento pervenuta a seguito degli adempimenti, restituendo le proprie osservazioni e integrazioni in buona parte recepite nell'articolato approvato. La Regione dunque, con deliberazione della Giunta regionale n. 724 in data 23 giugno 2022, ha approvato il documento per l'attuazione del lavoro agile ordinario nell'Amministrazione regionale, allegato al PIAO – Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024 della Giunta regionale della Regione autonoma Valle d'Aosta/Région autonome Vallée d'Aoste come parte integrante e sostanziale.

L'atto per l'attuazione del lavoro agile, oltre a realizzare un adempimento contrattuale, è stato redatto al fine di promuovere il lavoro agile anche con l'obiettivo di incrementare la competitività e la produttività, agevolando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti e realizzando nel medio e lungo termine economie di gestione. Tale strumento si affianca ad altri istituti di conciliazione già presenti, come la possibilità di trasformare il rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale e il telelavoro, introdotto nella legislazione regionale nel 2013.

Il personale che al 31/12/2022 utilizzava il lavoro agile era pari a 200 persone, 49 uomini e 151 donne.

Scaglioni anzianità	Scaglioni età - <b>UOMINI</b>					<b>TOTALE</b>
	<b>&lt;30</b>	<b>da 31 a 40</b>	<b>da 41 a 50</b>	<b>da 51 a 60</b>	<b>&gt;60</b>	
Inferiore a 3 anni	14	48	44	28	9	143
Tra 3 e 5 anni	2	24	26	14	1	67
Tra 5 e 10 anni	2	17	21	12	1	53
Superiore a 10 anni	0	16	174	398	85	673
<b>TOTALE</b>	<b>18</b>	<b>105</b>	<b>265</b>	<b>452</b>	<b>96</b>	<b>936</b>

Scaglioni anzianità	Scaglioni età - <b>DONNE</b>					<b>TOTALE</b>
	<b>&lt;30</b>	<b>da 31 a 40</b>	<b>da 41 a 50</b>	<b>da 51 a 60</b>	<b>&gt;60</b>	
Inferiore a 3 anni	26	65	39	36	3	169
Tra 3 e 5 anni	4	20	20	15	2	61
Tra 5 e 10 anni	1	33	20	19	3	76
Superiore a 10 anni	0	22	223	668	161	1074
<b>TOTALE</b>	<b>31</b>	<b>140</b>	<b>302</b>	<b>738</b>	<b>169</b>	<b>1380</b>

**TABELLA 5 – ANZIANITA' DI SERVIZIO PERSONALE DELLE CATEGORIE**

## Aree di intervento

Coerentemente con le politiche europee, nazionali e regionali a sostegno della realizzazione del principio delle pari opportunità di lavoro e nel lavoro e in continuità con il Piano di Azioni Positive 2019/2021, il Piano 2022/2024 si prefigge di incidere nelle seguenti aree di intervento, ritenute strategiche per la realizzazione di politiche di parità:

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

### AREA 1 - CULTURA DELLE PARI OPPORTUNITÀ PER TUTTI

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

**Obiettivo:** Promuovere la formazione come leva strategica del cambiamento

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

**Obiettivo:** Divulgare buone pratiche nelle materie attribuite al CUG

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

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

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

**Obiettivo:** Lavorare in rete sulle tematiche di pari opportunità

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

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

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

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

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

**Obiettivo:** Migliorare l'uguaglianza di genere

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

### AREA 2 - CONCILIAZIONE LAVORO-VITA PRIVATA

Nel corso degli anni 2020 e 2021, con il manifestarsi della pandemia da COVID-19, il personale regionale ha sperimentato una modalità diversa per lo svolgimento della propria attività lavorativa, in considerazione del ricorso al lavoro agile emergenziale. Questa modalità lavorativa, resasi necessaria per ridurre il rischio di contagi, ha evidenziato vantaggi per i dipendenti nella conciliazione degli impegni di lavoro con la vita privata e familiare e nell'abbattimento dei costi legati agli spostamenti per raggiungere il posto di lavoro. Il lavoro agile ha portato, d'altra parte, una serie di benefici anche per le amministrazioni, che hanno valorizzato le risorse umane, ridotto le forme di assenteismo, promosso l'uso delle tecnologie digitali e conseguito risparmi nei consumi all'interno degli uffici.

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

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

**Obiettivo:** Creare strumenti per facilitare la conciliazione

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

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

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

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

**Obiettivo:** Migliorare il benessere organizzativo.

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

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

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

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

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

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

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

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

## Ruolo del CUG nell'attuazione del Piano

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

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

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

Nell'arco del 2023 il CUG ha attuato le seguenti Azioni Positive:

### AREA 1 - CULTURA DELLE PARI OPPORTUNITÀ PER TUTTI

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

**Obiettivo:** Promuovere la formazione come leva strategica del cambiamento

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

**Obiettivo:** Divulgare buone pratiche nelle materie attribuite al CUG

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



Il CUG ha determinato l'organizzazione, prevista per il 27 novembre 2023, di un evento formativo dal titolo "Comunicazione efficace e PA: strumenti per un clima di lavoro positivo", rivolto a tutti i dipendenti del comparto unico della Valle d'Aosta; le ore di partecipazione sono state conteggiate nel monte ore formativo dei dipendenti, d'intesa con il CELVA e la Struttura Amministrazione e formazione del personale.

## AREA 2 - CONCILIAZIONE LAVORO-VITA PRIVATA

**Obiettivo:** Creare strumenti per facilitare la conciliazione

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

Il CUG ha proseguito l'attività del gruppo di lavoro, avviato in data 10 novembre 2022, dedicato all'analisi delle dinamiche attuative e organizzative del lavoro agile e per il potenziamento del telelavoro; il tavolo di lavoro ha provveduto all'elaborazione di un modello di applicazione delle modalità di lavoro agile e di telelavoro, che possa rendersi fruibile da parte degli Enti del comparto unico. Il progetto elaborato sarà trasmesso al CELVA da parte della Presidente del CUG, al fine di individuare un membro all'interno del tavolo in rappresentanza degli Enti locali. L'attività del gruppo di lavoro proseguirà in modo da supportare gli Enti nella realizzazione dei propri modelli applicativi.

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

**Obiettivo:** Migliorare il benessere organizzativo.

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

Il CUG ha individuato fra i propri i membri i partecipanti al gruppo di lavoro dedicato, in modo da proporre nuovamente il progetto inerente alla creazione di un punto di ascolto sul disagio lavorativo di cui potranno fruire tutti i dipendenti regionali e del comparto unico.

Nell'*Appendice - Performance*, alle pagine 10-12, sono contenute le schede in cui è schematizzato quanto sopra illustrato.

## SEZIONE 3. RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

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

Per una preliminare e sintetica analisi di contesto, si segnala che nuove conferme sulla presenza in Valle d'Aosta di attività criminali di stampo mafioso sono emerse nella relazione della Direzione investigativa antimafia al Parlamento, relativa al primo semestre 2022.

Altri ambiti di presenza criminale riguardano il traffico di sostanze stupefacenti, le estorsioni, l'usura e le truffe. In questo caso, si rilevano infiltrazioni nei settori finanziari leciti, allo scopo di effettuare operazioni di riciclaggio di capitali illecitamente acquisiti, e nel settore edilizio, con particolare interesse alla partecipazione negli appalti delle grandi opere.

Rispetto, invece, alla criminalità straniera, è stata esclusa la presenza di consorterie strutturate, pur essendo attivi gruppi di etnia albanese e africana operanti prevalentemente nel traffico di sostanze stupefacenti, nello sfruttamento della prostituzione e nella commissione di reati contro il patrimonio, oltre che soggetti di etnia sinti con funzione sussidiaria delle associazioni criminali nel reperimento delle armi da fuoco.

A fronte di questa preoccupante contingenza e considerata anche l'attrattività del territorio regionale per le mire espansionistiche della criminalità, l'impegno dell'Amministrazione regionale a rafforzare i presidi posti a tutela dell'integrità del proprio operato si può ritenere un "atto dovuto" per contribuire ad arginare la dispersione delle risorse pubbliche e a proteggere l'iniziativa economica privata, affinché essa sia effettivamente libera e diretta a produrre utilità sociale.

Nella sezione "*Rischi corruttivi e trasparenza*" sono aggiornate la mappatura dei processi a rischio corruttivo e la programmazione delle misure di prevenzione del rischio, tra cui rientrano anche gli interventi per promuovere la trasparenza.

Le funzioni di *Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza* sono esercitate dal Segretario generale della Regione, a seguito di incarico conferito con deliberazione della Giunta regionale n. 482 dell'8 maggio 2023; in caso di sua assenza o impedimento, il sostituto è individuato, ai sensi dell'articolo 9, comma 4, della l.r. 22/2010, nella persona del Coordinatore del Dipartimento Bilancio, finanze, patrimonio e società partecipate.

Le funzioni di RASA (*Responsabile dell'anagrafe per la stazione appaltante*) sono svolte dal dirigente della struttura Stazione unica appaltante e programmazione dei lavori pubblici, incardinata presso il Dipartimento Programmazione, risorse idriche e territorio.

La presente sezione del PIAO è stata posta in pubblica consultazione, tramite il sito istituzionale, dal 10 al 16 gennaio 2024; non sono pervenute osservazioni in merito.

## SOTTO-SEZIONE 2.4 PIANO AZIONI POSITIVE 2022/2024

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

L'elenco aggiornato dei processi è contenuto nell'*Appendice - Rischi corruttivi e trasparenza*, pagine 2-61 cui si rinvia.

Tra i processi censiti ve ne sono alcuni particolarmente correlati alle politiche regionali prescelte per definire gli obiettivi di valore pubblico in ambito economico, sociale, culturale, sanitario e ambientale. I processi cui si fa riferimento sono indicati nelle schede integrative contenute nell'*Appendice-Valore pubblico*, alla quale si rinvia. Gli ambiti settoriali che gestiscono tali processi afferiscono a diversi rami dell'Amministrazione regionale, tutti legati da un "filo conduttore" che può essere individuato nell'obiettivo comune di far progredire il territorio valdostano attraverso azioni mirate alla crescita e allo sviluppo sostenibili, nel rispetto del contesto naturale che rappresenta un bene inestimabile per la Regione.

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

Come riportato nella tabella che segue, sono stati censiti in totale **401 processi**, dei quali 86, il 21% circa, a rischio alto. La mappatura si completa, poi, con quattro **endo-processi** trasversali, funzionali all'espletamento delle competenze di settore, segnatamente: protocollazione, gestione e archiviazione dei documenti; amministrazione del personale assegnato; gestione dei pagamenti; predisposizione delle deliberazioni della Giunta regionale e dei provvedimenti dirigenziali.

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

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

In carattere rosso, tra parentesi, è indicato il numero di processi a rischio corruttivo alto.

PIAO - PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2024/2026

Dipartimento	Area A	Area B	Area C	Area D	Area E	Area F	Area G	Area H	Area I	Area K	Area L	Totale
Gabinetto	1		4 (1)									5 (1)
Avvocatura		1	1					2				4
Segretario generale	4	2	3			3	1					13
Legislativo	4	6 (3)				4 (1)	1	5				20 (4)
Personale	6 (2)	4 (2)		6 (3)	1	3	5 (5)	1			4	30 (12)
Politiche strutturali		4 (4)				2 (2)	1			6 (5)		13 (11)
Protezione civile	2	6 (6)	5 (2)									13 (8)
DIAD	1	1			2							4
Risorse naturali	2	24	3	1		2			3	1		36
Agricoltura	4	2	1 (1)	1	1	2			1	1		13 (1)
Ambiente	10	2	2		1	2	2		1	3		23
Bilancio	1	1	3		1	1	1					8
Sviluppo economico	6	1	17 (5)			6	1			1		32 (5)
Politiche lavoro	7	3 (3)	9 (2)				1 (1)			1 (1)		21 (7)
Sovrintendenza Studi	8	8 (2)	22 (4)	5		3	2	1		2		51 (6)
Soprintendenza BCC	4	2 (1)	1 (1)			1				1 (1)		9 (3)
Infrastrutture	1	3 (3)	1	1	1	2						9 (3)
Programmazione	4 (2)	3 (3)	3 (3)			7 (4)			3	1		21 (12)
Sanità	4	2	8 (3)							2		16 (3)
Politiche sociali	1	3 (2)	5 (3)				1					10 (5)
Turismo	8	4	12 (2)							1		25 (2)
Trasporti	9	3 (1)	7 (1)			5				1 (1)		25 (3)
<b>Totale</b>	<b>87 (4)</b>	<b>85 (30)</b>	<b>107 (28)</b>	<b>14 (3)</b>	<b>7</b>	<b>43 (7)</b>	<b>16 (6)</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>21 (8)</b>	<b>4</b>	<b>401 (86)</b>

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

#### Autorizzazione

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

#### Concessione

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

#### Affidamento con gara o procedura negoziata

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

#### Affidamento diretto

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

#### Erogazione contributi

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

#### Reclutamento personale (assunzioni e progressioni)

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

#### Gestione del personale

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

#### Gestione entrate e spese

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

#### Manutenzione beni

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

#### Alienazioni/cessioni beni

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

#### Irrogazione sanzioni amministrative o disciplinari

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

#### Controlli e verifiche

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

Conferimento nomine e incarichi

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

Consulenza legale

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

Contenzioso

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

Valutazione varianti e deroghe strumenti urbanistici

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

Manutenzioni in amministrazione diretta

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

Programmazione fondi comunitari




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




Gestione fondi comunitari

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

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

Legenda colori:

 attività preliminari  
 avvio del processo  
 istruttoria

 adozione delle determinazioni  
 attuazione delle determinazioni  
 eventuali seguiti

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

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



Descrizione delle fasi procedurali sopra rappresentate.

#### Attività preliminari

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

#### Avvio del processo

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

#### Istruttoria

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

#### Adozione delle determinazioni

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

#### Attuazione delle determinazioni

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

#### Eventuali seguiti

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- ogni struttura dirigenziale censisce le attività gestite, privilegiando la logica dell'accorpamento dei singoli procedimenti in processi omogenei, per iter procedurale e finalità perseguite;
- per ciascun processo sono individuati:
  - i fattori organizzativi e gli eventi/comportamenti rischiosi più probabili;
  - i principali interlocutori<sup>4</sup> (*stakeholder*) interni e/o esterni coinvolti;
  - i principali interessi di cui sono portatori gli interlocutori interni/esterni, che possono essere prevalentemente *affini* (ossia unidirezionali rispetto a quelli perseguiti dall'Ente) o *antagonisti* (ossia contrapposti a quelli perseguiti dall'Ente);
  - le risorse economiche che, se implicate, possono essere *esigue*, *apprezzabili* o *ingenti*. Per stimare uniformemente le risorse implicate, sono stabiliti i seguenti valori di massima (da intendersi quali soglie complessive annuali a finanziamento del procedimento/processo):
    - risorse esigue = inferiori a 100.000 euro;
    - risorse apprezzabili = tra 100.000 e 1.000.000 euro;
    - risorse ingenti = superiori a 1.000.000 euro;

Sebbene la fattispecie più ricorrente implichi il coinvolgimento di risorse economiche "lato spesa", dovranno essere valutate anche eventuali risorse economiche "lato entrata", in quanto anch'esse sono suscettibili di accrescere gli impatti di un ipotetico evento corruttivo;

- per ciascun processo sono quantificati:
  - l'indice di **probabilità** dell'evento corruttivo (da esprimere utilizzando una scala di 3 valori: *basso*; *medio*; *alto*), considerando le caratteristiche del procedimento/processo, con particolare riferimento ai fattori organizzativi, agli interlocutori e agli interessi coinvolti. Si ritiene, infatti, che questi elementi posseggano un buon gradiente predittivo della suscettività di generare fattispecie *contra legem*. Per stimare uniformemente l'indice di impatto, si propongono i seguenti criteri:
    - se i fattori organizzativi appartengono a più categorie, l'indice di probabilità non potrà essere basso;
    - se gli interlocutori sono 3 o più, l'indice di probabilità non potrà essere basso;
    - se gli interessi sono antagonisti, l'indice di probabilità non potrà essere basso;
  - l'indice di **impatto** dell'evento corruttivo (da esprimere utilizzando una scala di 3 valori: *basso*; *medio*; *alto*), considerando le caratteristiche del procedimento/processo, con particolare riferimento alle risorse economiche implicate. Si ritiene, infatti, che l'entità delle risorse coinvolte abbia una diretta correlazione con la dimensione degli effetti negativi (di natura non solo economica, ma anche organizzativa e reputazionale) che potrebbero scaturire da condotte illecite poste in essere nello svolgimento dell'attività amministrativa. In linea generale, in presenza di risorse *apprezzabili* o *ingenti*, l'indice di impatto sarà *alto*, tranne sia giustificabile un livello *basso/medio* qualora, ad esempio, il processo sia caratterizzato da forme di controllo incrociato e stringente, da normativa rigorosa e/o da limitati margini di discrezionalità. Al contrario, in presenza di risorse *esigue* o *assenti*, l'indice d'impatto non necessariamente sarà *basso*, potendo essere anche *medio/alto*, considerato che, come detto, il concetto di impatto non ha valenza esclusivamente economica, ma tiene conto anche di possibili riflessi sul piano organizzativo e/o reputazionale;
- si procede, quindi, al calcolo del grado di rischio (**Basso**, **Alto**) moltiplicando i predetti indici secondo la seguente matrice:

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

Probabilità	Impatto	basso	medio	alto
	Basso	B	B	A
Medio	B	A	A	
Alto	A	A	A	

- rispetto alle (9) combinazioni ottenibili, 3 si connotano per un livello di rischio basso (caselle di colore verde) e 6 per un livello di rischio alto (caselle di colore rosso);
- il meccanismo per individuare le misure di prevenzione da applicare ai singoli procedimenti/processi è basato sulla *logica incrementale* (vedi prospetto che segue), con un primo insieme di misure (definito *trattamento base*) che si applica a tutti i procedimenti/processi censiti e con un secondo insieme di misure integrative (definito *trattamento rafforzato*) che si applica solo ai procedimenti/processi connotati da un rischio corruttivo più consistente, cioè **Alto**;
- limitatamente ai processi con livello di rischio **Alto**, oltre alle misure del trattamento rafforzato M.3, M.4 e M.8, è programmata una misura specifica aggiuntiva, focalizzata sull'evento o sul comportamento rischioso più probabile tra quelli tipizzati nel catalogo dei rischi, scelta tra le diverse tipologie già citate (controllo; trasparenza; promozione dell'etica; regolamentazione; semplificazione; formazione; rotazione; gestione dei conflitti).

PUNTEGGIO	MISURE DI PREVENZIONE <sup>5</sup>
grado di rischio <b>Basso</b>	<b>Trattamento base:</b> M.1; M.2; M.5; M.7; M.9; M.10; M.12
grado di rischio <b>Alto</b>	<b>Trattamento rafforzato:</b> M.1; M.2; M.3; M.4; M.5; M.7; M.8; M.9; M.10; M.12 <b>Misura specifica aggiuntiva</b>

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

## SOTTO-SEZIONE 3.2 MISURE DI PREVENZIONE

Anche la programmazione degli interventi a carattere preventivo è stata effettuata dai Coordinatori sotto la supervisione del Responsabile. L'elenco dettagliato e aggiornato delle misure è contenuto nell'Appendice - *Rischi corruttivi e trasparenza*, pagine 62-156, cui si rinvia. Per ogni misura di prevenzione è riportata una breve descrizione dell'attività da svolgere, sono individuati i soggetti destinatari (coloro che attuano gli interventi) e responsabili (coloro che vigilano sugli interventi), sono definite le tempistiche di attuazione e sono stabiliti indicatori e target per valutarne lo stato di attuazione.

Le misure di prevenzione sono le seguenti:

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

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

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

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

Descrizione	Si tratta degli accorgimenti che le strutture dirigenziali adottano nelle determinazioni di rispettiva competenza per assicurare imparzialità, equità e correttezza delle stesse.
Ambito applicativo	Tutti i processi censiti - trattamento base.
Adempimenti attuativi	<p>✓ Gestione condivisa delle pratiche</p> <p>Mediante ordini di servizio interni, i dirigenti impartiscono istruzioni volte a evitare che gli adempimenti istruttori relativi ai procedimenti a rischio di corruzione siano gestiti da un singolo dipendente, preferendo, al contrario, che siano coinvolti almeno due dipendenti nell'espletamento della fase di raccolta e valutazione delle condizioni di ammissibilità delle istanze e dei requisiti/presupposti per l'adozione dei provvedimenti.</p> <p>✓ Verifiche sulla correttezza del processo di assunzione delle decisioni</p> <p>In ragione della loro funzione di "supervisor" dell'attività dipartimentale, i Coordinatori effettuano verifiche, anche "a campione", sulla correttezza del processo di assunzione delle decisioni, con particolare riguardo ai procedimenti più esposti al rischio di corruzione. Degli esiti di tale attività deve essere informato il Responsabile, tempestivamente (nel caso in cui siano ravvisate anomalie) o in occasione della trasmissione del contributo informativo per la redazione della relazione annuale sull'attività anti-corrusione.</p> <p><u>Con riferimento alle verifiche a campione sulle dichiarazioni presentate dagli operatori economici nelle procedure di affidamento diretto di lavori, servizi e forniture, con deliberazione della Giunta regionale n. 1126/2023, è stata introdotta una regolamentazione per l'individuazione degli affidamenti da sottoporre a verifica a campione, finalizzata ad assicurare l'osservanza dei principi di obiettività, trasparenza e imparzialità nella selezione degli operatori economici da sottoporre a controllo.</u></p>

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

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

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

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

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

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



**ADEMPIMENTO DEGLI OBBLIGHI DI TRASPARENZA (M.5)**

Descrizione	Con l'approvazione del decreto legislativo 33/2013, è stata riordinata la disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle Pubbliche Amministrazioni. Nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale sono pubblicate le informazioni indicate dal citato decreto secondo la sistematica prescritta dall'ANAC, per assicurare razionalità dei contenuti, chiarezza espositiva e confrontabilità dei dati pubblicati. Le informazioni pubblicate ai fini della trasparenza sono oggetto di aggiornamento tempestivo o periodico, affinché i contenuti della predetta sezione mantengano sempre il requisito dell'attualità.
Ambito applicativo	Tutte le strutture dirigenziali obbligate alla pubblicazione e all'aggiornamento di dati e informazioni ai fini di trasparenza - trattamento base.
Adempimenti attuativi	In riferimento all'intero Dipartimento, ogni Coordinatore: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ vigila affinché i dati di pertinenza siano pubblicati/aggiornati secondo le relative tempistiche;</li> <li>✓ relaziona annualmente al Responsabile sull'assolvimento degli obblighi.</li> </ul>

**ADEMPIMENTO DEGLI OBBLIGHI DI COMUNICAZIONE (M.6)**

Descrizione	Gli obblighi di comunicazione rientrano tra le misure di carattere preventivo, in quanto strumentali ad assicurare maggiore tracciabilità dell'attività amministrativa condotta. La misura riguarda la comunicazione di informazioni relative all'attribuzione di posizioni dirigenziali a discrezione dell'organo politico e al conferimento o all'autorizzazione di incarichi ai dipendenti.
Ambito applicativo	Competenza del Dipartimento Personale e organizzazione.
Adempimenti attuativi	Il Dipartimento Personale e organizzazione comunica al Dipartimento della Funzione pubblica: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ le informazioni utili a rilevare posizioni dirigenziali, anche esterne all'ente, attribuite dall'organo politico discrezionalmente, senza ricorso a procedure di selezione pubblica;</li> <li>✓ le informazioni su conferimento/autorizzazione di incarichi (anche gratuiti) ai propri dipendenti, indicando oggetto e compenso lordo, entro 15 giorni dal conferimento/autorizzazione. L'ammontare dei compensi erogati è, invece, comunicato entro il 30 giugno dell'anno successivo;</li> <li>✓ l'assenza di incarichi conferiti/autorizzati nell'anno precedente, con comunicazione da effettuarsi entro il 30 giugno dell'anno successivo.</li> </ul>

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

Descrizione	La misura è volta ad assicurare che il <i>Codice di comportamento dei dipendenti degli enti di cui all'articolo 1, comma 1, della legge regionale n. 22/2010<sup>6</sup></i> sia concretamente osservato, costituendo così efficace deterrente rispetto a ogni forma di esercizio abusivo delle competenze assegnate al personale regionale.
Ambito applicativo	Tutte le strutture e tutto il personale regionale - trattamento base.
Adempimenti attuativi	I dirigenti vigilano sul rispetto del Codice da parte del personale assegnato, mentre l'attività generale di monitoraggio è svolta dall'Ufficio procedimenti disciplinari, che relaziona annualmente al Responsabile sul rispetto del Codice e sui procedimenti disciplinari attivati.

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

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

6 Il nuovo Codice è stato approvato con deliberazione della Giunta regionale n. 1378 del 27 novembre 2023, è entrato in vigore il 1° gennaio 2024 e recepisce le modifiche introdotte dal d.P.R. 81/2023 al Codice di comportamento dei dipendenti pubblici di cui al d.P.R. 62/2013, con particolare riferimento al corretto utilizzo delle tecnologie informatiche e dei mezzi di informazione e social media da parte di dipendenti e dirigenti regionali.

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

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

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

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

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

Descrizione	Devono essere adottati i necessari accorgimenti tecnici affinché sia effettivamente tutelata la riservatezza di dipendenti e collaboratori dell'Ente che effettuano segnalazioni di condotte illecite (c.d. <i>whistleblowers</i> ) conosciute in ragione del rapporto di lavoro. La disciplina, originariamente definita con deliberazione della Giunta regionale n. 1008 del 3 luglio 2015, è stata adeguata alle nuove linee guida in materia, adottate dall'ANAC con deliberazione n. 459/2021.
Ambito applicativo	Misura non è collegata a specifici processi; la competenza è in capo al Responsabile.
Adempimenti attuativi	Con deliberazione della Giunta regionale n. 370 del 17 aprile 2023, è stata approvata la nuova procedura di gestione delle segnalazioni. Inoltre, da luglio 2023, è attiva la nuova piattaforma per le segnalazioni, riuso dell'applicativo "Open Whistleblowing" di ANAC. Dal punto di vista procedurale, il Responsabile riceve le segnalazioni e ne cura l'istruttoria. A seguito di un esame preliminare, da concludersi entro 15 giorni, se la segnalazione è ammissibile procede a verificare la non manifesta infondatezza dei fatti segnalati. In esito a tale attività, da concludersi entro 75 giorni dall'avvio dell'istruttoria, il Responsabile archivia la segnalazione o la trasmette, espunti i riferimenti che potrebbero disvelare l'identità del segnalante, all'organo competente per l'accertamento delle eventuali responsabilità; il segnalante deve essere informato sugli esiti dell'attività condotta.

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

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

Le strutture dirigenziali che gestiscono processi a rischio alto programmano una misura specifica aggiuntiva, scelta sulla base degli eventi o dei comportamenti rischiosi più probabili.

Per il 2024, si riporta l'elenco aggiornato delle misure specifiche, suddividendo gli interventi in base alla categoria di appartenenza.

CATEGORIA	MISURA AGGIUNTIVA SPECIFICA
Controllo	Contributi cooperazione allo sviluppo e solidarietà internazionale (l.r. 6/2007) - Incremento dal 30% al 50% degli atti o documenti sottoposti a controllo successivo
	Gestione sistema sanzionatorio amministrativo - Il dirigente impartisce istruzioni ai funzionari e dipendenti interessati e verifica costantemente e, comunque, in occasione dei controlli semestrali il rispetto delle direttive impartite affinché i provvedimenti sanzionatori rechino in maniera chiara e il più possibile analitica le ragioni di fatto e di diritto che determinano la decisione assunta, anche in riferimento alle risultanze delle eventuali audizioni delle parti interessate e delle controdeduzioni degli organi accertatori
	Attribuzione trattamento economico accessorio - Controlli a campione da parte della struttura Gestione del personale e concorsi su alcune indennità accessorie ritenute maggiormente esposte a rischio di errore o di applicazione differenziata, da parte dei dirigenti che autorizzano l'attribuzione del trattamento, degli istituti (straordinari, indennità varie di rischio, reperibilità, incentivi funzioni tecniche, turno, preposto, trasferta fissa ...) che si caratterizzano per elevato tecnicismo
	Acquisizione di beni e servizi con affidamento diretto - Rafforzamento della parte motiva dei provvedimenti
	Affidamenti ex articolo 50, comma 1, lettera b), del d.lgs. 36/2023 - Contraddittorio tra più soggetti in diverse fasi del procedimento e controllo delle dichiarazioni sostitutive
	Erogazione contributo all'Istituto musicale pareggiato per il funzionamento/Finanziamento all'Istituto orfanotrofio Salesiano "Don Bosco" per la gestione/Finanziamento all'UNIVDA per la gestione (Struttura Politiche educative) - Rafforzamento fase istruttoria con analisi dettagliata dei conti consuntivi, con particolare riferimento alle spese da ammettere a finanziamento
	Concessione contributi finalizzati alla tutela e alla valorizzazione dei beni culturali e al sostegno alle attività culturali - Effettuazione di riunioni collegiali interne, con eventuale intervento di un rappresentante di diversa struttura del Dipartimento Soprintendenza per i beni e le attività culturali, per analizzare eventuali problematiche e condividere prassi operative
	Implementazione misure di controllo per garantire la realizzazione delle opere previste dal finanziamento secondo quanto stabilito dal PNRR

Controllo	Trasferimenti economici all'Azienda USL Valle d'Aosta per attuazione livelli essenziali di assistenza - Verifica trimestrale dei finanziamenti trasferiti sulla base di importi preventivati e target
	Acquisizione di servizi con affidamento diretto - Rafforzamento della parte motiva dei provvedimenti e verifica, da parte del Coordinatore, della correttezza della motivazione dei provvedimenti dei dirigenti sott'ordinati
	Agevolazioni a imprese ricettive e commerciali (l.r. 19/2001) - Incremento da 10% a 20% degli atti sottoposti al controllo successivo
	Processi di acquisizione di beni e servizi della struttura Trasporto pubblico - Rafforzamento parte motivazionale dei principali provvedimenti
Trasparenza	Contributi alle imprese della struttura Infrastrutture funiviarie - Confronto preventivo con i beneficiari sull'entità dei contributi
Regolamentazione	Conferimento incarichi aggiuntivi - Revisione della disciplina concernente il conferimento e la conseguente remunerabilità al fine di dare piena attuazione ai principi di trasparenza, pubblicità, imparzialità e pari opportunità
Formazione	Individuazione di priorità di sviluppo e interventi, nell'ambito del Programma "Investimenti in favore della crescita e dell'occupazione 2014/20 (FSE)" e fondi nazionali/PNRR/PNC e gestione fondi stessi e acquisizione di servizi - Iscrizione del personale alle iniziative formative per acquisire competenze specialistiche aggiuntive rispetto allo specifico ruolo
	Sessione formativa in tema di adempimenti agli obblighi di trasparenza, con particolare riferimento alle disposizioni del Codice dei contratti (d.lgs. 36/2023)
Gestione conflitti d'interesse	Concessione di contributi ad aziende agricole nell'ambito delle misure strutturali relative a investimenti del PSR - Verifica delle dichiarazioni di potenziale conflitto d'interesse rilasciate dai dipendenti autorizzati a svolgere attività extra-impiego in campo agricolo e coinvolti nelle istruttorie
Semplificazione	Stipula di accordi per insediamento e sviluppo delle imprese (l.r. 8/2016) - Revisione bando per accesso agli accordi al fine di semplificare la gestione dei procedimenti all'interno delle numerose strutture coinvolte e, al contempo, di favorire la fruizione dei contributi a un maggiore numero di imprese

Si dà conto, in ultimo, dello stato di attuazione delle misure afferenti alla rotazione (ordinaria e straordinaria), al pantouflage, ai patti d'integrità, alla gestione dei conflitti d'interesse e all'emersione di eventuali operazioni sospette (anti-riciclaggio).

### Rotazione ordinaria

In ragione della disposizione legislativa regionale di cui all'articolo 20, comma 4, della l.r. 22/2010 che dispone "Prima di procedere al conferimento degli incarichi, l'ente rende conoscibili, anche mediante pubblicazione di apposito avviso sul proprio sito istituzionale, il numero e la tipologia dei posti dirigenziali che si rendono disponibili, le competenze richieste e i criteri di scelta, acquisisce le disponibilità dei dirigenti interessati appartenenti alla qualifica unica dirigenziale e le valuta", il Dipartimento Personale e organizzazione procede, ogni qualvolta un posto dirigenziale si rende vacante e disponibile e, comunque, prima della scadenza naturale di ogni incarico dirigenziale, alla pubblicazione di appositi avvisi (c.d. "interpelli interni") rivolti a tutto il personale appartenente alla qualifica unica dirigenziale (QUD). La predetta procedura di pubblicità, riservata ai dirigenti di ruolo QUD, unitamente ai reclutamenti conseguenti alle procedure concorsuali e alle riorganizzazioni, parziali o totali, che intervengono in ragione della revisione dell'assetto organizzativo disposta dall'organo di direzione politico-amministrativa ovvero in sede di cambio di Governo o di legislatura comportano la piena e indiretta attuazione delle prescrizioni in materia di rotazione degli incarichi dirigenziali. A tale proposito, si specifica che nell'anno 2023 si sono realizzati 24 avvicendamenti di dirigenti preposti alle strutture dirigenziali della Giunta regionale e un avvicendamento per quanto concerne l'organico del Consiglio regionale della Valle d'Aosta.

Il Dipartimento Personale e organizzazione ritiene opportuno proporre alla Giunta regionale, di concerto con il Segretario generale della Regione in qualità di RPCT, l'adozione di una specifica disciplina regolamentare di codificazione della rotazione ordinaria quale misura di prevenzione da applicare agli incarichi dirigenziali e alle posizioni lavorative che gestiscono i procedimenti caratterizzati da un livello di rischio elevato nell'ambito dell'intera Amministrazione regionale, compatibilmente con la necessità, struttura per struttura, di assicurare la dovuta continuità amministrativa.

### Rotazione straordinaria

La rotazione straordinaria, misura di carattere cautelare e preventivo, non punitiva, volta ad assicurare l'attivazione di misure idonee di prevenzione del rischio corruttivo, consiste nell'allontanamento del dipendente dal proprio ufficio sulla base di un provvedimento dell'Amministrazione, adeguatamente motivato, con il quale si stabilisce che la condotta corruttiva imputata può pregiudicare l'immagine di imparzialità dell'Ente. Essa è messa in atto, sulla base e in applicazione delle disposizioni normative e regolamentari vigenti in materia, con il conseguente trasferimento del dipendente, che può comportare il cambio di sede oppure l'attribuzione di diverso incarico nella medesima sede.

Nel periodo di rilevazione, non si sono verificate situazioni tali da richiedere l'attivazione della misura.

Si precisa che una misura analoga, sotto il profilo sostanziale, alla rotazione straordinaria è già contemplata all'articolo 110 del Testo Unico delle disposizioni contrattuali del personale appartenente alle categorie rubricato "Trasferimento o sospensione cautelare in corso di procedimento disciplinare".

### Pantouflage

L'istituto mira a evitare che determinate posizioni lavorative possano essere, anche solo astrattamente, fonti di possibili fenomeni corruttivi (o, più in generale, di traffici di influenze e conflitti d'interessi, anche a effetti differiti, ovvero *latu sensu* intesa, di *maladministration*), limitando, per un tempo ragionevole, l'autonomia negoziale del lavoratore dopo la cessazione del rapporto di lavoro. Si tratta di una finalità a presidio dell'interesse pubblico generale, che strutturalmente distingue il divieto in questione rispetto al patto di non concorrenza, di cui all'articolo 2125 cod. civ.

Dal punto di vista operativo, è stato adottato un "modello di dichiarazione divieto di pantouflage o revolving doors dipendenti cessati", ai fini dell'applicazione dell'articolo 53, comma 16-ter, del d.lgs. 165/2001, introdotto dalla legge 190/2012. A seguito di una nuova ricognizione normativa e delle casistiche che potrebbero integrare la fattispecie *di quo*, il predetto modello è stato implementato allegando un'apposita informativa recante una sintesi delle disposizioni normative, gli obblighi in capo ai dipendenti e una spiegazione sintetica dell'istituto. L'obbligatorietà della compilazione e della sottoscrizione del modello è stata estesa oltre ai soggetti che stipulano con l'Amministrazione un contratto di lavoro a tempo determinato anche a quelli che stipulano con l'Amministrazione un contratto di lavoro a tempo indeterminato.

Per rinforzare il presidio dell'applicazione del principio *di quo* è stato inserito un apposito articolo nei contratti individuali di lavoro denominato "Codice di comportamento e divieto di pantouflage" nel quale l'assumendo dichiara di osservare le disposizioni del Codice di comportamento in generale e quelle del divieto di pantouflage in particolare con la previsione di apposita firma rafforzativa per la presa visione e l'accettazione dei contenuti e dei vincoli degli obblighi discendenti da tale articolo.

Inoltre, è intendimento del Dipartimento personale e organizzazione avviare una fase di confronto con le strutture organizzative interessate al fine di estendere l'obbligo di sottoscrizione di tale dichiarazione, mediante modalità da individuarsi, anche ai dipendenti a tempo indeterminato che intendano rassegnare le proprie dimissioni volontarie e ai dipendenti che cessazione per qualsiasi causa.

È altresì intendimento del Dipartimento, di concerto con il Responsabile, avviare un confronto con le strutture dirigenziali interessate per verificare la fattibilità e la messa in atto delle seguenti azioni:

1. dare formale e personale comunicazione in ordine al divieto di cui trattasi a tutti i dipendenti regionali (tutti o eventualmente solo dirigenti e funzionari) mediante lo sportello del dipendente e acquisire l'avvenuta presa visione;
2. implementare la modulistica delle dimissioni con la dichiarazione divieto di pantouflage o revolving doors dipendenti cessati allegata in formato elettronico.

Occorre, inoltre, individuare, laddove esistenti a livello nazionale, le banche dati a tal fine istituite per consentire la consultazione dei dati disponibili (siti istituzionali, anagrafe tributaria, interpellato diretto di enti o società partecipati, ecc.) in sede di verifica successiva.

In applicazione del criterio di gradualità/progressività, si ipotizza che le verifiche successive sul rispetto del divieto siano effettuate con riferimento al solo personale con qualifica dirigenziale, in quanto primo soggetto titolare dei poteri negoziali e autoritativi che costituiscono il presupposto oggettivo per l'applicazione dell'istituto, valutando successivamente se estendere le verifiche al personale di categoria D con particolare posizione di responsabilità e potere di firma.

### **Patti d'integrità**

Le questioni aperte dall'approvazione del nuovo Codice dei contratti pubblici hanno rallentato il processo decisionale condiviso con i rappresentanti delle imprese, su diversi temi, tra i quali anche quello relativo al patto di integrità. L'aggiornamento dei capitolati e dei bandi di gara sarà occasione per affrontare la tematica e trovare una soluzione definitiva.

### **Gestione conflitti d'interesse**

La tematica della gestione dei conflitti d'interesse è stata oggetto di un nuovo approfondimento da parte del Responsabile, dopo quello riferito alle procedure di affidamento, con riguardo specifico alle procedure di conferimento degli incarichi e ai controlli da effettuarsi in attuazione del decreto legislativo 39/2013.

È stata formalizzata una comunicazione a beneficio delle strutture dirigenziali contenente alcuni suggerimenti per effettuare i controlli diretti ad accertare il possesso dei requisiti necessari per l'assegnazione degli incarichi, oltre che per escludere la sussistenza di potenziali conflitti d'interesse che potrebbero pregiudicare l'imparzialità del dipendente nell'esercizio delle funzioni/mansioni di cui è titolare.

La comunicazione fornisce indicazioni sulle tempistiche di rilascio delle dichiarazioni che attestano la sussistenza di cause di inconferibilità/incompatibilità, sui soggetti tenuti a effettuare i controlli e sulle modalità con cui condurre le verifiche, compreso un elenco di banche-dati consultabili per verificare la veridicità delle informazioni dichiarate. Sono, inoltre, chiarite le azioni da porre in essere qualora emergesse una causa di inconferibilità/incompatibilità.

Questa attività è finalizzata a sensibilizzare opportunamente le strutture dirigenziali alla puntuale applicazione della normativa, attraverso regole procedurali omogenee e condivise.

### **Anti-riciclaggio**

All'interno dell'Amministrazione regionale non è stato ancora attivato un sistema per la gestione delle comunicazioni di operazioni sospette, ma la funzione anti-riciclaggio è stabilmente consolidata presso Finaosta S.p.A., società *in house* controllata al 100%, che applica la normativa in materia (d.lgs. 231/2007) con riferimento alle più significative operazioni di finanziamento a valere su risorse regionali, procedendo, in caso di operazioni sospette, all'inoltro delle segnalazioni all'UIF.

Rispetto, invece, ai contributi a valere sui fondi comunitari, per evitare che le risorse europee siano distratte rispetto alla loro legittima finalità, nell'ambito dei controlli di primo livello è effettuata una specifica valutazione sulla presenza di indicatori che potrebbero essere segnali di un rischio frode, anche in questo caso con precisi obblighi di segnalazione alle autorità competenti.

In ogni caso, è intendimento dell'Amministrazione regionale regolamentare la procedura interna per la gestione delle segnalazioni di eventuali operazioni sospette, unitamente ai ruoli degli attori coinvolti, compreso, in primis, quello di *gestore*. Tale attività dovrà essere portata avanti unitamente alla programmazione di specifici interventi formativi volti a diffondere la conoscenza sulla normativa in materia e a sensibilizzare opportunamente i dipendenti sulla corretta rilevazione degli indici di sospetto da porre a base delle segnalazioni.

### SOTTO-SEZIONE 3.3 TRASPARENZA E ACCESSO

Questa sotto-sezione è dedicata, innanzitutto, alla tematica della trasparenza, con particolare riferimento agli obblighi di pubblicazione di dati e informazioni nella sezione “*Amministrazione trasparente*” del sito istituzionale, in adempimento di quanto prescritto dal d.lgs. 33/2013.

Nell’*Appendice - Rischi corruttivi e trasparenza*, pagine 157-166, cui si rinvia, è riportato l’elenco dei detti obblighi con indicazione della struttura responsabile della trasmissione, della pubblicazione e dell’aggiornamento dei dati e delle attività da svolgere.

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

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

#### RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA - RPCT

Ha compiti di impulso e monitoraggio

#### RESPONSABILE DELLA PROTEZIONE DEI DATI - DPO

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

#### STRUTTURE DIRIGENZIALI

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

#### DIPARTIMENTO INNOVAZIONE E AGENDA DIGITALE

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

#### UFFICIO STAMPA

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

#### UFFICIO RELAZIONI CON IL PUBBLICO

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

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

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

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

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

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

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



## SEZIONE 4. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

La sezione del Piano dedicata all'organizzazione e al capitale umano si apre con una panoramica sulla specificità valdostana in materia di "ordinamento degli uffici e degli enti dipendenti dalla Regione e stato giuridico ed economico del personale" e sulle evoluzioni strategiche che stanno caratterizzando la politica di gestione e sviluppo delle risorse umane promossa dall'Amministrazione regionale.

Seguono, poi, gli approfondimenti tematici relativi, rispettivamente:

- alla struttura organizzativa;
- all'organizzazione del lavoro agile;
- al piano triennale dei fabbisogni di personale;
- alla formazione del personale.

I contenuti della sezione sono integrati, infine, da quanto riportato nell'*Appendice - Organizzazione e capitale umano*, relativamente al lavoro agile e ai fabbisogni di personale.

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

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

La l.r. 22/2010 oltre a definire i principi in materia di organizzazione delle strutture degli enti di cui all'articolo 1, comma 1, quindi anche dell'Amministrazione regionale, disciplina i rapporti di lavoro e di impiego alle dipendenze dei predetti enti e detta disposizioni volte ad assicurare il rispetto e la realizzazione dei principi di imparzialità, trasparenza, efficienza, efficacia, economicità, pari opportunità, responsabilità, semplificazione, partecipazione ai procedimenti amministrativi, accesso ai documenti amministrativi, coordinamento e collaborazione tra organi e strutture, distinzione tra le funzioni di direzione politico-amministrativa e di controllo degli organi di governo e le funzioni di gestione dei dirigenti, per il raggiungimento delle seguenti finalità:

- a) migliorare la capacità di conoscenza, analisi e risposta alle esigenze di sviluppo e competitività della comunità amministrata, in conformità al pubblico interesse e alla soddisfazione dei bisogni della collettività;
- b) accrescere la capacità di innovazione e la competitività del sistema amministrativo regionale, anche al fine di favorire il dialogo e la collaborazione con le altre istituzioni, a livello locale, regionale, nazionale, europeo e internazionale;
- c) realizzare la semplificazione dell'organizzazione e delle attribuzioni degli uffici, per favorire la speditezza delle attività e la razionalizzazione del costo del lavoro, valorizzando la flessibilità nella gestione del lavoro;
- d) promuovere lo sviluppo delle competenze e la formazione professionale, prevedendo meccanismi che assicurino la piena responsabilizzazione nel conseguimento dei risultati e la valorizzazione del merito.

In materia di organizzazione, a norma dell'articolo 3, comma 3, della citata legge, agli organi di direzione politico-amministrativa degli enti di cui all'articolo 1, comma 1, tra cui l'Amministrazione regionale, è riconosciuta la competenza di provvedere, in particolare:

- a) alla definizione delle competenze dei rami nei quali si articola l'ente o l'amministrazione;
- b) all'istituzione, alla modificazione, alla soppressione e alla graduazione delle strutture organizzative dirigenziali, alla definizione delle relative competenze e all'individuazione dei requisiti oggettivi per ciascuna tipologia di incarico dirigenziale;

- c) alla ripartizione delle risorse finanziarie e strumentali da assegnare a ciascuna struttura organizzativa dirigenziale, sulla base degli obiettivi e dei programmi individuati ai sensi del comma 1;
- d) alla ripartizione delle risorse umane da assegnare a ciascuna struttura organizzativa dirigenziale, sulla base degli obiettivi e dei programmi individuati ai sensi del comma 1, e all'adozione del documento di programmazione triennale del fabbisogno del personale e ai suoi aggiornamenti annuali, su proposta dei dirigenti di primo livello, sentiti i dirigenti interessati o, in mancanza del primo livello dirigenziale, su proposta dei dirigenti competenti.

A norma dell'articolo 5 della l.r. 22/2010, l'Amministrazione regionale ha disciplinato il proprio impianto organizzativo nel seguente modo:

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

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

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

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

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

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

- legge regionale 8 luglio 2002, n. 12 (Nuove norme sull'ordinamento e sul funzionamento del Corpo forestale della Valle d'Aosta e sulla disciplina del relativo personale. Modificazione alla legge regionale 23 ottobre 1995, n. 45, e abrogazione di leggi regionali in materia di personale forestale);
- legge regionale 10 novembre 2009, n. 37 (Nuove disposizioni per l'organizzazione dei servizi antincendi della Regione Autonoma Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste);
- legge regionale 19 dicembre 2023, n. 25 (Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della Regione autonoma Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste (Legge di stabilità regionale per il triennio 2024/2026). Modificazioni di leggi regionali));
- regolamento regionale 12 febbraio 2013, n. 1 (Nuove disposizioni sull'accesso, sulle modalità e sui criteri per l'assunzione del personale dell'Amministrazione regionale e degli enti del comparto unico della Valle d'Aosta. Abrogazione del regolamento regionale 11 dicembre 1996, n. 6).

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

Si precisa che è stata conclusa l'attività di studio della l.r. 22/2010, avviata nell'anno 2022 nell'ambito di un progetto dirigenziale trasversale, per procedere a un adeguamento in considerazione dell'evoluzione normativa in atto a livello nazionale in materia di ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, in particolare a seguito dell'entrata in vigore del decreto legge 31 maggio 2021, n. 77 (Governance del Piano nazionale di rilancio e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure), del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80 (Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia) e del decreto legge 30 aprile 2022, n. 36 (Ulteriori misure per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)).

La suddetta attività si è concretizzata, con riferimento all'anno 2022, in un lavoro di analisi della normativa regionale in materia di pubblico impiego e organizzazione degli uffici e di comparazione della medesima con le disposizioni nazionali, con particolare riferimento a quelle di recente emanazione.

Al fine di migliorare l'efficienza dell'attività amministrativa e operativa dell'Amministrazione regionale, conformemente e in linea con gli intendimenti di innovare e migliorare l'impianto normativo di riferimento in materia di organizzazione, l'Amministrazione regionale, in applicazione della deliberazione n. 720/2022, con provvedimento dirigenziale n. 4079 in data 13 luglio 2022, ha affidato alla SDA Bocconi school of management, soggetto esperto in materia di organizzazione strutturale di enti e aziende, il "*Servizio di progetto di ricerca – intervento per l'adeguamento del modello organizzativo della Regione Valle d'Aosta*".

Il team incaricato di seguire il progetto ha acquisito tutta la documentazione necessaria per avviare l'analisi finalizzata a una proposta di riorganizzazione.

Elemento fondamentale è il coinvolgimento di tutti gli operatori, dipendenti, dirigenti e la stessa Giunta regionale. Nel mese di ottobre 2022, ci sono stati degli incontri tra i singoli Coordinatori e i professionisti della SDA Bocconi, durante i quali sono stati acquisiti elementi relativi alle attività e all'organizzazione dei Dipartimenti.

A tutti i dipendenti e dirigenti appartenenti all'organico della Giunta è stato, successivamente, sottoposto un questionario sul clima organizzativo, al quale ha risposto più del 50% dei soggetti coinvolti. Il 25 novembre 2022 è stato organizzato un incontro con tutti i dirigenti per illustrare l'esito del questionario ed è stato fatto fare un approfondimento su alcuni temi che potranno essere oggetto dell'attività di riorganizzazione. Sono stati, inoltre, effettuati due incontri con la Giunta, in cui sono stati oggetto di discussione gli obiettivi che s'intendono raggiungere e l'esito del questionario.

In sintesi, la proposta tecnica presentata da SDA Bocconi School of Management per lo svolgimento del suddetto servizio di ricerca-intervento prevedeva le seguenti fasi di lavoro:

- Fase 1 - Check-up organizzativo "*Messa a fuoco delle caratteristiche attuali del modello organizzativo, del sistema direzionale e degli strumenti di gestione dell'Ente*", articolato in due sotto-fasi: 1.1 "Mappatura" e 1.2 "Diagnosi (Analisi critica del modello attuale)";
- Fase 2 - Action Plan "*Individuazione delle linee di intervento prioritarie e definizione di un piano operativo di attuazione verso un nuovo modello organizzativo*".

Il 28 luglio 2023, la SDA Bocconi School of Management ha concluso l'attività affidatale, terminando il proprio incarico svolto in costante collaborazione e confronto con gli organi di direzione politico-amministrativa dell'Amministrazione regionale, mediante la consegna degli esiti del progetto di ricerca-intervento, così composto:

- report di check-up organizzativo, articolato nelle seguenti sezioni: Analisi dell'organico; Analisi del clima organizzativo, Analisi del modello organizzativo, Analisi di criticità e proposte di intervento;
- proposte per un nuovo modello organizzativo "agile", da costruire attraverso un percorso strutturato di cambiamento che intervenga su quattro aree:
  - Governance e processi decisionali, definendo ruoli e processi decisionali chiari che consentano di rispondere in modo agile ai bisogni esterni e favoriscano l'assunzione di responsabilità diffusa all'interno dell'organizzazione chiarendo ruoli e responsabilità della politica, dei diversi livelli dirigenziali e del middle management introducendo anche organi e meccanismi di coordinamento;
  - Struttura organizzativa, superando l'organizzazione a silos e creando aree di policy omogenee con funzioni di coordinamento manageriale e centralizzando le funzioni di staff duplicate all'interno dei singoli Dipartimenti;
  - Sistemi operativi, promuovendo l'interoperabilità dei sistemi ICT e la digitalizzazione dei processi organizzativi ed introducendo un sistema di controllo di gestione integrato e potenziando gli strumenti di comunicazione interna;
  - Persone, potenziando le competenze e la motivazione dei dipendenti regionali attraverso la strutturazione della programmazione dei fabbisogni, l'innovazione delle procedure di reclutamento, la definizione dei percorsi di carriera valorizzando il merito, favorendo la mobilità interna e offrendo opportunità di sviluppo professionale, aggiornando il sistema di valutazione della performance individuale e promuovendo l'engagement dei dipendenti;

Alla luce della suddetta analisi, il processo di cambiamento proposto dai consulenti di SdA Bocconi verte, prioritariamente, sui seguenti tre ambiti d'intervento:

- A. Ri-disegno dei ruoli organizzativi, definendo le responsabilità dei diversi ruoli (Coordinatore, Dirigente, Funzionario con PPR);
- B. Innovazione dei processi di programmazione e gestione del personale, intervenendo sui seguenti sistemi gestionali:
  - programmazione e controllo;
  - gestione del personale: definizione dei fabbisogni, reclutamento e selezione, mobilità, valutazione della performance individuale, carriera, formazione e sviluppo;
  - benessere organizzativo, lavoro agile e logistica;
  - integrazione organizzativa e comunicazione interna ed esterna;
- C. Ri-disegno della struttura organizzativa, ri-definendo la macro-struttura organizzativa attraverso la razionalizzazione delle strutture dirigenziali di primo livello (creando macro-aree di policy) e la centralizzazione delle funzioni di staff, nonché mediante il potenziamento delle competenze manageriali e l'introduzione di organi di coordinamento inter-dipartimentale, la cui sintesi è contenuta nelle Linee Guida del cambiamento per un modello organizzativo agile, elaborate da dalla medesima SdA Bocconi School of Management all'esito del proprio studio, illustrate ai dirigenti Coordinatori in occasione della Conferenza dei Coordinatori convocata dal Segretario generale in data 12 settembre 2023.

In effetti, con deliberazione n. 1130 del 9 ottobre 2023, la Giunta regionale ha approvato le linee-guida per un nuovo modello organizzativo "agile" dell'Amministrazione regionale, elaborate da SDA Bocconi School of Management all'esito del progetto di ricerca-intervento per l'adeguamento del modello organizzativo della Regione, nonché l'acquisizione, avvalendosi della facoltà prevista dal punto 3 della deliberazione n. 234/2023, dei servizi di formazione e tutoraggio propedeutici all'avvio di un percorso di cambiamento, finalizzato a costruire, con la dovuta gradualità, le condizioni culturali, strumentali e organizzative per l'implementazione del nuovo modello organizzativo di cui alle predette linee-guida a partire dalla prossima legislatura (autunno 2025).

Le linee-guida per avviare il processo di cambiamento sono dirette, principalmente, a razionalizzare e ridurre le strutture dirigenziali e a rafforzare l'area del c.d. middle management (funzionari di categoria D), cui assegnare la responsabilità di unità organizzative all'interno di strutture dirigenziali più allargate, così superando l'attuale modello di tipo verticale (anche detto "a silos") ed evolvendo verso un modello a macro aree, più snello, agile, flessibile e moderno, che favorisca l'integrazione interna tra i settori e gli uffici dell'Amministrazione regionale e realizzi la piena valorizzazione e responsabilizzazione dei dipendenti di categoria D e crei, unitamente agli altri interventi propedeutici, le condizioni e le infrastrutture organizzative necessarie per l'attuazione complessiva delle linee-guida per l'avvio del suddetto processo di cambiamento.

Difatti, nell'ambito del progetto/processo di revisione complessiva dell'assetto organizzativo dell'Amministrazione regionale, sulla base degli esiti del predetto "Progetto di ricerca per l'adeguamento del modello organizzativo della Regione Valle d'Aosta, è stata introdotta (comma 1, articolo 22, della l.r. 3/2022, che ha modificato il comma 5bis, articolo 5, della l.r. 22/2010) la possibilità per l'organo di direzione politico-amministrativa di individuare, nell'ambito delle strutture dirigenziali, permanenti, temporanee o di progetto, posizioni di particolare responsabilità (PPR) alle quali preporre dipendenti di categoria D.

Le PPR sono individuate, nel rispetto delle relazioni sindacali e nei limiti delle disponibilità di bilancio, allo scopo di favorire la valorizzazione e la responsabilizzazione del personale in caso di funzioni di particolare responsabilità, caratterizzate da elevata complessità professionale o organizzativa. Esse sono individuate dalla Giunta regionale all'atto dell'istituzione, modificazione o soppressione delle strutture dirigenziali, con definizione delle competenze e dei relativi poteri di firma e/o di gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate, nonché della loro rilevanza verso l'esterno. La Giunta regionale individua, altresì, i requisiti professionali richiesti per l'attribuzione dell'incarico, nonché i criteri e le modalità, mediante selezione comparativa, per il conferimento dello stesso, anche in relazione ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione e misurazione delle performance. Spetta, invece, ai dirigenti delle strutture nel cui ambito le posizioni sono istituite il conferimento dell'incarico, la valutazione dell'attività svolta, la vigilanza, il potere sostitutivo, previa diffida, in caso di inerzia e la revoca dell'incarico in caso di valutazione negativa.

Al fine di definire la disciplina giuridica ed economica delle suddette PPR, in data 12 dicembre 2023 è stato sottoscritto con le Organizzazioni sindacali l'“*Accordo per la disciplina economica e giuridica delle posizioni di particolare responsabilità. Integrazione e modificazione dell'accordo del Testo unico delle disposizioni contrattuali economiche e normative delle categorie del comparto unico della Valle d'Aosta del 13/12/2010 e successivi accordi*” prot. n. 30706/UP.

Inoltre, la Giunta regionale, con deliberazione n. 1556 del 22 dicembre 2023, ha adottato, in applicazione delle nuove disposizioni di cui al comma 5, articolo 5, della l.r. 22/2010 e nel rispetto del sopracitato Accordo (prot. n. 30706/UP in data 12 dicembre 2023), la “Disciplina della pesatura delle posizioni di particolare responsabilità dell'Amministrazione regionale e dei criteri e modalità di attribuzione degli incarichi” e ha individuato e istituito le particolari posizioni organizzative nell'ambito degli organici facenti capo alla Giunta regionale.

In linea con il processo di revisione dell'assetto organizzativo dell'Amministrazione regionale, si inserisce - quale novità di cui il presente Piano è portatore rispetto alle sue precedenti edizioni - la contestuale approvazione del documento denominato “*Piano di rafforzamento amministrativo (PRA) della Politica regionale di sviluppo 2021/27*”. A livello regionale, l'elaborazione del PRA è prevista dall'articolo 6, comma 1, della legge regionale 22 dicembre 2021, n. 35, il quale stabilisce che il medesimo, anche quale parte integrante del PIAO, deve individuare gli interventi da realizzarsi al fine di rafforzare la capacità di gestione amministrativa per attuare le iniziative previste nell'ambito dei Programmi cofinanziati dai Fondi dell'Unione europea attuati in regime di gestione concorrente. Il comma 2 del medesimo articolo stabilisce, per la realizzazione degli interventi di rafforzamento delle capacità di gestione amministrativa, una via prioritaria, rispetto ai restanti fabbisogni, al reclutamento di personale a tempo determinato e indeterminato da assegnare all'espletamento delle funzioni di coordinamento, programmazione, attuazione, gestione, rendicontazione, controllo e valutazione degli interventi nell'ambito dei Programmi cofinanziati dai fondi dell'Unione europea.

Le disposizioni di cui al succitato all'articolo 6, comma 2, della legge regionale 22 dicembre 2021, n. 35, sono state estese anche all'anno 2023 ad opera dell'articolo 6, comma 1, della legge regionale 21 dicembre 2022, n. 32.

L'adozione del PRA nell'ambito del presente Piano e la previsione di vie prioritarie per il reclutamento del personale necessario al rafforzamento della capacità amministrativa dell'Amministrazione regionale risponde, quindi, alle logiche di semplificazione e integrazione cui si è ispirato il legislatore nazionale introducendo, nel 2021, il nuovo strumento di pianificazione in sostituzione dei precedenti documenti che, singolarmente considerati, non assicuravano una altrettanto efficace visione globale dell'Ente e delle iniziative e attività che ne animano l'operato e si pone in linea con il progetto complessivo di revisione e rafforzamento della competitività del sistema amministrativo regionale nel suo complesso.

Nello specifico, rispetto ai contenuti del PRA, esso è finalizzato a pianificare azioni per implementare la dotazione organica, oltre che misure complementari di natura organizzativa, formativa e strumentale. Si tratta, quindi, di uno strumento centrale e orientativo anche per successivi interventi di carattere organizzativo che l'Amministrazione intenderà adottare a salvaguardia del sistema regionale su cui poggiano la programmazione e l'utilizzo dei fondi europei e statali; possiede, inoltre, carattere di trasversalità, essendo indirizzato a tutte le strutture dirigenziali dell'Amministrazione coinvolte nella gestione dei Programmi a cofinanziamento europeo e statale.

In applicazione delle disposizioni legislative regionali sopra richiamate e in ossequio alla ratio innovatrice di cui è portatore il nuovo strumento di programmazione dei fabbisogni, la Giunta regionale, in data 18 luglio 2022, ha adottato la deliberazione n. 836 recante l'“*approvazione delle azioni di rafforzamento amministrativo a supporto delle strutture regionali che gestiscono, nell'ambito della politica regionale di sviluppo, i programmi a cofinanziamento europeo e statale interessanti la Valle d'Aosta. Determinazione del fabbisogno di personale per l'anno 2022 per il Dipartimento Politiche strutturali e affari europei*”, a cui ha seguito l'assunzione di personale dirigenziale e delle categorie da destinare al predetto Dipartimento.

Particolare attenzione è stata posta dal legislatore regionale, in sede di adozione della legge di stabilità regionale per il triennio 2023/2025 (legge regionale 21 dicembre 2022, n. 32), al reclutamento di personale negli enti del comparto pubblico regionale per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza.

In effetti, l'articolo 7 della succitata legge, coerentemente con quanto previsto dall'articolo 1 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 (Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia), ha autorizzato l'Amministrazione regionale e gli enti di cui all'articolo 1, comma 1, della l.r. 22/2010, titolari di interventi previsti nel Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), a reclutare, per l'attuazione dei predetti interventi, personale da assumere con contratti di lavoro a tempo determinato di durata complessiva anche superiore a trentasei mesi, ma non eccedente la durata di attuazione dei progetti di competenza e, comunque, non eccedente il 31 dicembre 2026, demandando agli organi competenti l'adozione degli atti necessari per stabilire, in relazione ai progetti di competenza, il fabbisogno di personale, ivi compreso quello da individuare, ove necessario in caso di accertata carenza in organico, in qualità di responsabile unico del procedimento, necessario all'attuazione dei medesimi progetti, nonché i profili specificatamente richiesti in relazione a ogni progetto da attuare.

In attuazione della disposizione legislativa di cui sopra, la Giunta regionale ha adottato le deliberazioni nn. 296/2023, 758/2023, 994/2023 e 1127/2023 per l'assunzione complessivamente di n. 17 funzionari (Cat./Pos. D) nel profilo di Responsabili amministrativo contabile e n. 28 Collaboratori (Cat./Pos. C2) nel profilo di Assistenti amministrativo-contabile.

La S.O. Amministrazione e formazione del personale e attività economiche ha provveduto, nel periodo intercorrente tra settembre e novembre 2023, all'assunzione della quasi totalità delle unità di personale sopra citate. L'assunzione delle unità lavorative rimanenti sarà perfezionata tra i mesi di dicembre 2023 e gennaio 2024.

## SOTTO-SEZIONE 4.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

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

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

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

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

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

Il 2 marzo 2023, a fronte di una rinnovata maggioranza tra le forze politiche di Governo, Il Consiglio regionale, con deliberazioni nn. 2172/XVI e 2173/XVI, ha eletto il nuovo Presidente della Regione e gli Assessori.

A seguito dell'insediamento del nuovo Presidente della Regione e della nuova Giunta regionale, l'esecutivo regionale ha aggiornato la propria *mission* e la propria *vision* per la restante parte della corrente legislatura, che si concluderà il 20 ottobre 2025, e in ragione della ricerca di un giusto equilibrio tra l'opportunità di portare a conclusione alcune attività iniziate nella prima parte del quinquennio 2020/2025, in quanto esse conservano ancora rilevanza per essere proseguite in continuità politico-amministrativa, e l'avvio di iniziative animate dalla nuova visione strategica orientata a "*rafforzare autonomia e prerogative statutarie*" e "*fornire risposte adeguate e concrete alle esigenze contingenti*", è stato rivisto l'assetto organizzativo complessivo dell'Amministrazione regionale.

In effetti, con deliberazione n. 189 in data 6 marzo 2023, la Giunta regionale ha individuato e definito la nuova articolazione della macro-struttura organizzativa dell'Amministrazione regionale, nonché i rami facenti capo al Presidente della Regione e agli Assessori, ai sensi dell'articolo 3, comma 3, lettera a), della l.r. 22/2010, confermando un assetto organizzativo articolato in otto ambiti.

La Giunta regionale, con la deliberazione n. 481 dell'8 maggio 2023 recante "Approvazione della revisione della struttura organizzativa dell'Amministrazione regionale a decorrere dal 1° giugno 2023", ha provveduto a rivedere parzialmente l'assetto organizzativo interno, con variazioni nell'organigramma e nella titolarità di diverse posizioni dirigenziali, in attesa di rivedere complessivamente il modello organizzativo sulla base degli esiti del già citato "*Progetto di ricerca per l'adeguamento del modello organizzativo della Regione Valle d'Aosta*", affidato alla SDA Bocconi School of management dell'Università commerciale Luigi Bocconi di Milano a luglio 2022.

Oltre alle strutture dirigenziali permanenti di primo e di secondo livello previste dalla citata deliberazione della Giunta regionale 481/2023, permangono in essere due strutture dirigenziali temporanee di progetto.

La prima, istituita ai sensi dell'articolo 31 della legge regionale 16 giugno 2021, n. 15 (*Assestamento al bilancio di previsione della Regione Autonoma Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste per l'anno 2021, misure di sostegno all'economia regionale conseguenti al protrarsi dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 e primo provvedimento di variazione al bilancio di previsione della Regione per il triennio 2021/2023*), è denominata *Emergenza Covid-19 sostegno economico ai titolari di partita IVA*, la cui durata è stata determinata con deliberazione della Giunta regionale n. 742/2021, inizialmente, dal 21 giugno 2021 al 31 dicembre 2021, poi prorogata al 31 dicembre 2022, dall'articolo 9, comma 6, della legge regionale 22 dicembre 2021, n. 35 e, successivamente, al 31 dicembre 2023, dall'articolo 10, comma 2, della legge regionale 21 dicembre 2022, n. 32. In ragione del completamento degli obiettivi e del venire meno delle esigenze e delle circostanze che ne hanno determinato l'istituzione, la struttura dirigenziale di progetto di cui trattasi cesserà il 31/12/2023.

La seconda istituita, sempre nell'anno 2021, con deliberazione della Giunta regionale n. 1399/2021, in attuazione della deliberazione della Giunta regionale n. 591/2021 che recepisce le disposizioni del decreto legislativo 77/2021, denominata *Semplificazione, supporto procedimentale e progettuale per l'attuazione*

del PNNR in ambito regionale, con decorrenza dal 1° dicembre 2021 sino al 31 dicembre 2022. Al fine di consentire l'attuazione degli adempimenti relativi agli interventi finanziari a valere sulle risorse del PNRR e del Piano nazionale complementare (PNC), la durata della predetta struttura organizzativa di progetto è stata prorogata, ad opera dell'articolo 10, comma 1, della succitata legge regionale 32/2022, sino al 31 dicembre 2026.

In ragione delle modificazioni della macro e della micro strutture, operate con le predette deliberazioni della Giunta regionale nn. 189/2023 e 481/2023, l'articolazione dell'assetto organizzativo della Giunta regionale, ripartito per organo politico-amministrativo di riferimento e dipartimento, è così rappresentato.

**GIUNTA REGIONALE**

**PRESIDENZA DELLA REGIONE**

UFFICIO STAMPA - CAPO UFFICIO STAMPA
UFFICIO DI GABINETTO CAPO DI GABINETTO VICE CAPO DI GABINETTO
AVVOCATURA REGIONALE
UFFICIO DEI RAPPORTI ISTITUZIONALI - CAPO DELL'UFFICIO DEI RAPPORTI ISTITUZIONALI
SEGRETARIO GENERALE DELLA REGIONE <i>OSSERVATORIO ECONOMICO E SOCIALE</i> <i>PROVVEDIMENTI AMMINISTRATIVI</i> <i>ENTI LOCALI</i>
DIPARTIMENTO LEGISLATIVO E AIUTI DI STATO <i>AFFARI DI PREFETTURA</i> <i>AFFARI LEGISLATIVI E AIUTI DI STATO</i> <i>SANZIONI AMMINISTRATIVE</i>
DIPARTIMENTO PERSONALE E ORGANIZZAZIONE <i>SICUREZZA E LOGISTICA</i> <i>GESTIONE DEL PERSONALE E CONCORSI</i> <i>AMMINISTRAZIONE E FORMAZIONE DEL PERSONALE E ATTIVITA' ECONOMICHE</i>
DIPARTIMENTO PROTEZIONE CIVILE E VIGILI DEL FUOCO <i>CENTRO FUNZIONALE E PIANIFICAZIONE</i> <i>INTERVENTI OPERATIVI</i> <i>CORPO VALDOSTANO DEI VIGILI DEL FUOCO - COMANDANTE</i> <i>CORPO VALDOSTANO DEI VIGILI DEL FUOCO - VICECOMANDANTE</i>
DIPARTIMENTO BILANCIO, FINANZE E PATRIMONIO <i>AUTORITA' DI AUDIT DEI FONDI DELL'UNIONE EUROPEA</i> <i>PROGRAMMAZIONE E BILANCI</i> <i>FINANZE E TRIBUTI</i> <i>GESTIONE E REGOLARITA' CONTABILE DELLA SPESA E CONTABILITA' ECONOMICO-PATRIMONIALE</i> <i>ESPROPRIAZIONI, VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO E CASA DA GIOCO</i> <i>CREDITO E PREVIDENZA</i> <i>CONTROLLO DELLE SOCIETA' E DEGLI ENI PARTECIPATI</i>



**ASSESSORATO AFFARI EUROPEI, INNOVAZIONE, PNRR  
E POLITICHE NAZIONALI PER LA MONTAGNA**

DIPARTIMENTO POLITICHE STRUTTURALI E AFFARI EUROPEI  
*PROGRAMMAZIONE FONDO SOCIALE EUROPEO E GESTIONE PROGETTI  
COFINANZIATI IN MATERIA DI ISTRUZIONE  
UFFICIO DI RAPPRESENTANZA A BRUXELLES  
PROGRAMMI PER LO SVILUPPO REGIONALE  
CONTROLLO PROGETTI EUROPEI E STATALI  
SEMPLIFICAZIONE, SUPPORTO PROCEDIMENTALE E PROGETTUALE PER  
L'ATTUAZIONE DEL PNRR IN AMBITO REGIONALE*

DIPARTIMENTO INNOVAZIONE E AGENDA DIGITALE  
*SISTEMI INFORMATIVI  
SISTEMI TECNOLOGICI*

**ASSESSORATO AGRICOLTURA E RISORSE NATURALI**

DIPARTIMENTO RISORSE NATURALI E CORPO FORESTALE  
*SISTEMAZIONI MONTANE  
FLORA E FAUNA  
FORESTE E SENTIERISTICA  
CORPO FORESTALE DELLA VALLE D'AOSTA - COMANDANTE  
CORPO FORESTALE DELLA VALLE D'AOSTA - VICECOMANDANTE*

DIPARTIMENTO AGRICOLTURA  
*CONSORZI DI MIGLIORAMENTO FONDIARIO, CONSERIE E PRODUZIONI  
VEGETALI  
POLITICHE REGIONALI DI SVILUPPO RURALE  
INVESTIMENTI AZIENDALI E PIANIFICAZIONE AGRICOLO-TERRITORIALE  
ZOOTECNIA, PRODUZIONI LATTIERO-CASEARIE E LABORATORI*

**ASSESSORATO BENI E ATTIVITÀ CULTURALI, SISTEMA EDUCATIVO  
E POLITICHE PER LE RELAZIONI INTERGENERAZIONALI**

DIPARTIMENTO SOVRAINTENDENZA AGLI STUDI  
*PERSONALE SCOLASTICO  
POLITICHE EDUCATIVE  
PROGRAMMAZIONE EDILIZIA E LOGISTICA SCOLASTICA*

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

**ASSESSORATO OPERE PUBBLICHE, TERRITORIO E AMBIENTE**

DIPARTIMENTO PROGRAMMAZIONE, RISORSE IDRICHE E TERRITORIO <i>ATTIVITA' GEOLOGICHE OPERE IDRAULICHE GESTIONE DEMANIO IDRICO STAZIONE UNICA APPALTANTE E PROGRAMMAZIONE DEI LAVORI PUBBLICI PIANIFICAZIONE TERRITORIALE</i>
DIPARTIMENTO INFRASTRUTTURE E VIABILITA' <i>EDILIZIA STRUTTURE SCOLASTICHE EDILIZIA SEDI ISTITUZIONALI E SISMICA EDILIZIA PATRIMONIO IMMOBILIARE E INFRASTRUTTURE SPORTIVE VIABILITA' E OPERE STRADALI</i>
DIPARTIMENTO AMBIENTE <i>TUTELA QUALITA' DELLE ACQUE VALUTAZIONI, AUTORIZZAZIONI AMBIENTALI E QUALITA' DELL'ARIA BIODIVERSITA' SOSTENIBILITA' E AREE NATURALI PROTETTE ECONOMIA CIRCOLARE, RIFIUTI, BONIFICHE E ATTIVITA' ESTRATTIVE</i>

**ASSESSORATO SANITA', SALUTE E POLITICHE SOCIALI**

DIPARTIMENTO SANITA' E SALUTE <i>IGIENE E SANITA' PUBBLICA E VETERINARIA FINANZIAMENTO DEL SERVIZIO SANITARIO, INVESTIMENTI E QUALITA' NEI SERVIZI SOCIO-SANITARI ASSISTENZA TERRITORIALE, FORMAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE SANITARIO PROGRAMMAZIONE SOCIO-SANITARIA E ASSISTENZA OSPEDALIERA</i>
DIPARTIMENTO POLITICHE SOCIALI <i>ASSISTENZA ECONOMICA, TRASFERIMENTI FINANZIARI E SERVIZI ESTERNALIZZATI SERVIZI ALLA PERSONA E ALLA FAMIGLIA E DISAGIO ABITATIVO INVALIDITA' CIVILE E INTERVENTI PER LA DISABILITA'</i>

**ASSESSORATO SVILUPPO ECONOMICO, FORMAZIONE E LAVORO, TRASPORTI  
E MOBILITÀ SOSTENIBILE**

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

**ASSESSORATO TURISMO, SPORT E COMMERCIO**

DIPARTIMENTO TURISMO, SPORT E COMMERCIO  
 ENTI, PROFESSIONI DEL TURISMO E SPORT  
 STRUTTURE RICETTIVE E COMMERCIO  
 SVILUPPO DELL'OFFERTA, MARKETING E PROMOZIONE TURISTICA

**Capitale umano**

La Regione, in conseguenza delle disposizioni statali volte al contenimento della spesa pubblica in materia di personale, ha dovuto limitare, nel corso degli anni, il numero delle assunzioni. Le procedure di reclutamento e assunzionali sono state, infatti, riavviate a partire dal 2015, ma, per ragioni anche estranee all'organizzazione interna, permangono carenze di organico, al cui superamento l'Amministrazione punta attraverso una revisione organizzativa e l'espletamento delle procedure concorsuali sulla base di una programmazione dei fabbisogni di personale che, nel limite delle facoltà autorizzate, consenta lo svolgimento delle funzioni dell'Ente e il raggiungimento degli obiettivi prefissati, con particolare riferimento a quelli strategici e di valore pubblico.

In tale contesto, nell'anno 2023, la Giunta regionale ha approvato i piani triennali del fabbisogno del personale non dirigenziale, oltre alla programmazione delle procedure concorsuali da espletare nel triennio 2023-2025. Rimangono ferme le facoltà assunzionali determinate con le precedenti programmazioni dei fabbisogni del personale dirigente.

In ragione della complessità e della dimensione organica dell'Amministrazione regionale, del forte dinamismo che caratterizza le movimentazioni concernenti il personale, nonché della contingenza temporale derivante dalle tempistiche imposte dalla legge per l'approvazione del PIAO, le rilevazioni riguardanti la consistenza numerica della dotazione organica dell'Ente, la ripartizione in categorie/posizioni, le procedure concorsuali espletate, le assunzioni effettuate e i dati riferiti ai diversi istituti rilevati nella presente sezione si riferiscono, prevalentemente, al periodo 1° gennaio-30 novembre 2023.

Nel 2023 sono state **espletate e concluse**, con l'approvazione della graduatoria finale, le seguenti procedure selettive per assunzione a tempo indeterminato/determinato, anche in esecuzione di precedenti piani del fabbisogno:

- Concorso pubblico, per esami, per l'assunzione a tempo indeterminato di 6 dirigenti (qualifica unica dirigenziale) da assegnare a incarichi di secondo livello dirigenziale nell'ambito dell'organico della Giunta regionale e del Consiglio regionale;
- Procedura selettiva unica, per titoli ed esami, per l'assunzione a tempo pieno e indeterminato di 11 Funzionari (Categoria/posizione D), nel profilo di ingegnere, di cui 10 posti da assegnare all'organico della Giunta regionale e 1 posto da assegnare all'organico dell'Unité des Communes Valdôtaines Evançon;
- Concorso pubblico, per esami, per l'assunzione a tempo indeterminato di un dirigente (qualifica unica dirigenziale) da assegnare a incarico di secondo livello dirigenziale dell'organico della Giunta Regionale e, in particolare, alla struttura Edilizia strutture scolastiche del Dipartimento Infrastrutture e viabilità;
- Procedura selettiva, per titoli e prova scritta, per l'assunzione a tempo pieno e determinato di 8 collaboratori (cat. C/pos. C2), nel profilo di assistente amministrativo-contabile, da assegnare all'organico della Giunta regionale, per il rafforzamento amministrativo dei soggetti beneficiari/attuatori di interventi finanziati nell'ambito del PNRR/PNC, ai sensi dell'articolo 7 della l.r. 21.12.2022, n. 32;
- Procedura selettiva, per titoli e prova scritta, per l'assunzione a tempo pieno e determinato di 15 funzionari (cat./pos. D), nel profilo di responsabile amministrativo contabile, da assegnare all'organico della Giunta regionale, per il rafforzamento amministrativo dei soggetti beneficiari/attuatori di interventi finanziati nell'ambito del PNRR/PNC, ai sensi dell'articolo 7 della l.r. 21.12.2022, n. 32;
- Procedura selettiva unica, per esami, per l'assunzione a tempo pieno e indeterminato di 37 funzionari (categoria/posizione D), nel profilo di istruttore amministrativo, di cui 35 posti da assegnare all'organico della Giunta regionale, del Corpo valdostano dei Vigili del fuoco e delle Istituzioni scolastiche e educative dipendenti dalla Regione, con riserva di 10 posti al personale interno dell'Amministrazione regionale, e 2 posti da assegnare all'organico del Consorzio dei comuni della Valle d'Aosta ricadenti nel bacino imbrifero montano della Dora Baltea (BIM).

Sono state, altresì, avviate nell'anno e sono in fase di espletamento le seguenti procedure concorsuali:

- Concorso pubblico, per esami, per l'assunzione a tempo indeterminato di un dirigente (qualifica unica dirigenziale) da assegnare a un incarico di secondo livello dirigenziale (grad. 2A) presso la struttura Patrimonio storico-artistico e gestione siti culturali del Dipartimento Soprintendenza per i beni e le attività culturali;
- Concorso pubblico, per esami, per l'assunzione a tempo indeterminato di un dirigente (qualifica unica dirigenziale) da assegnare a incarico di secondo livello dirigenziale dell'organico della Giunta regionale e, in particolare, alla struttura Politiche regionali di sviluppo rurale del Dipartimento Agricoltura;
- Procedura selettiva unica, per esami, per l'assunzione a tempo pieno e indeterminato di 5 funzionari (cat./pos. D), nel profilo di istruttore tecnico, di cui 4 posti da assegnare all'organico della Giunta regionale e 1 posto all'organico dell'Agenzia regionale per le erogazioni in agricoltura (A.R.E.A.);
- Concorso pubblico, per titoli ed esami, per l'assunzione a tempo pieno e indeterminato di due capo cantonieri (cat. B/pos. B3: capo operatore), con riserva di un posto al personale interno dell'Amministrazione regionale, da assegnare alla struttura Viabilità e opere stradali del Dipartimento Infrastrutture e viabilità;
- Concorso pubblico, per esami, per l'assunzione a tempo pieno e indeterminato di 12 funzionari (categoria/posizione D), di cui 6 nel profilo di istruttore tecnico e 6 nel profilo di ingegnere, da assegnare all'organico della Giunta regionale.

Sono stati, inoltre, svolti dall'Ufficio concorsi della s.o. Gestione del personale e concorsi, sempre nel 2023, i seguenti accertamenti di conoscenza della lingua francese e relative prove attitudinali per l'assunzione di personale a tempo determinato/indeterminato su richiesta della s.o. Amministrazione e formazione del personale e attività economali:

1. Accertamento conoscenza della lingua francese (Cat./Pos. D), Funzionari tecnici e relativa prova attitudinale - tempo determinato;
2. Accertamento conoscenza della lingua francese (Cat./Pos. D), nomina Segretario particolare e assunzione a tempo determinato di istruttori amministrativi con relativa prova attitudinale;
3. Accertamento conoscenza della lingua francese (Cat./Pos. D), Istruttori amministrativi tempo determinato – svolto unitamente all'accertamento del concorso per 36 funzionari;
4. Accertamento conoscenza della lingua francese (Cat./Pos. D), conferimento incarico dirigenziale;
5. Accertamento conoscenza della lingua francese (Cat./Pos. D), Istruttore amministrativo - tempo determinato;
6. Accertamento conoscenza della lingua francese (Cat./Pos. A) per l'assunzione di personale con profilo di bidello/accudiente e relativa prova attitudinale - tempo indeterminato.

Sono stati, altresì, espletati due accertamenti della conoscenza della lingua francese (Cat./Pos. D), su richiesta del Segretario generale della Regione (componenti del collegio dei Revisori dei conti della Regione autonoma Valle d'Aosta) e un accertamento della lingua francese (Cat./Pos. D) su richiesta dell'ufficio Vice Capo di Gabinetto della struttura Capo di Gabinetto per l'ammissione al tirocinio ai fini della nomina a Giudice Onorario di Pace.

Alla data del 30 novembre 2023, a seguito dello scorrimento delle graduatorie vigenti dei concorsi per l'assunzione a tempo indeterminato anche di unità lavorative previste dai fabbisogni di anni precedenti rimasti insoddisfatti, l'Amministrazione regionale ha assunto a tempo indeterminato il seguente contingente di personale:

- n. 15 Vigili del fuoco (categoria B, posizione economica B2);
- n. 1 Magazziniere (categoria B, posizione economica B2);
- n. 1 Cantoniere (categoria B, posizione economica B2);
- n. 7 Sovrintendenti forestali (categoria C, posizione economica C1);
- n. 53 Assistenti amministrativo-contabili (categoria C, posizione economica C2);
- n. 7 Ispettori forestali (categoria C, posizione economica C2);
- n. 15 Tecnici informatici (categoria C, posizione economica C2);
- n. 3 Capo dei servizi di segreteria (categoria/posizione economica D);
- n. 3 Ingegneri (categoria/posizione economica D);
- n. 20 Istruttori amministrativi (categoria/posizione economica D);
- n. 2 Istruttori tecnici (categoria/posizione economica D);
- n. 7 Dirigenti, come meglio specificato nella sezione dedicata ai dirigenti, di cui 6 assegnati all'organico della Giunta regionale e 1 assegnato all'organico del Consiglio regionale.

Per quanto attiene alle assunzioni a tempo indeterminato mediante avviamento degli iscritti alle liste dei Centri per l'impiego, a norma dell'articolo 41 della l.r. 22/2010, è stata effettuata l'assunzione di n. 1 unità di personale categoria/posizione A ed è, altresì, in corso l'iter assunzionale di n. 24 unità di personale di categoria/posizione A, il cui procedimento di reclutamento, per ragioni organizzative delle Istituzioni scolastiche e contabili, dovrebbe concludersi entro il 2 gennaio 2024.

Di fronte alle nuove assunzioni sopra esplicitate, nel periodo 1° gennaio-30 novembre 2023 hanno avuto luogo 135 cessazioni di rapporto di lavoro per collocamento a riposo d'ufficio, dimissioni volontarie, mobilità verso altri enti, cambio di qualifica per concorso con conseguente estinzione degli effetti del contratto individuale di lavoro precedente e stipulazione di un nuovo contratto individuale di lavoro.

La legge di stabilità regionale 19 dicembre 2023, n. 25 (*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della Regione autonoma Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste (Legge di stabilità regionale per il triennio 2024/2026). Modificazioni di leggi regionali*)), all'articolo 3, comma 1, ha determinato, ai sensi dell'articolo 6, comma 2, della l.r. 22/2010, la dotazione organica complessiva dell'Amministrazione regionale definita in:

- a. per il personale con qualifica di dirigente degli organici della Giunta e del Consiglio, compreso quello di cui agli articoli 8, comma 2, 9, comma 1, 11, comma 1, della l.r. 22/2010, e all'articolo 13, comma 3, della legge regionale 28 febbraio 2011, n. 3 (*Disposizioni in materia di autonomia funzionale e nuova disciplina dell'organizzazione amministrativa del Consiglio regionale della Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste. Abrogazione della legge regionale 30 luglio 1991, n. 26 (Ordinamento amministrativo del Consiglio regionale)*), nonché per quello i cui incarichi possono essere conferiti ai sensi degli articoli 21, comma 2, e 22, comma 4, della l.r. 22/2010, nel numero massimo di 106 unità;
- b. per il personale appartenente alle categorie degli organici della Giunta, del Consiglio e delle Istituzioni scolastiche, dalla somma delle unità di personale in forza e quelle programmate sulla base dei piani triennali dei fabbisogni di personale, approvati dalla Giunta regionale nel rispetto dei limiti di spesa di cui all'articolo 4;
- c. per l'organico del Corpo forestale della Valle d'Aosta in 166 unità di personale, di cui 2 unità con qualifica di dirigente;
- d. per l'organico del Corpo valdostano dei vigili del fuoco in 232 unità di personale, di cui 2 unità con qualifica di dirigente.

In data 30 novembre 2023, i dipendenti appartenenti alle categorie assunti a tempo indeterminato nell'organico della Giunta regionale erano pari a 1.563 unità, di cui 17 in aspettativa per lo svolgimento di incarico dirigenziale, 1 collocato fuori ruolo e 21 in comando o distacco presso altri enti; i dipendenti assunti a tempo determinato, alla data del 30 novembre 2023, comprese le unità assunte per l'attuazione del PNRR/PNC e quelle destinate al rafforzamento amministrativo PRA, erano 42.

Sempre alla data del 30 novembre 2023, l'organico del Corpo forestale della Valle d'Aosta a tempo indeterminato era pari a 109 unità delle categorie, di cui 1 in aspettativa per lo svolgimento di incarico dirigenziale, e 2 dirigenti, a fronte di una dotazione organica teorica di 164 dipendenti e 2 dirigenti.

L'organico del Corpo valdostano dei Vigili del fuoco, alla data del 30 novembre 2023, era pari a 194 unità delle categorie assunti a tempo indeterminato, di cui 1 in aspettativa per lo svolgimento di incarico dirigenziale, e 2 dirigenti, a fronte di una dotazione organica teorica di 230 dipendenti e 2 dirigenti.

Ai sensi dell'articolo 40, comma 2bis, della legge regionale 22/2010, la Giunta regionale definisce annualmente la dotazione organica complessiva del personale amministrativo, tecnico e ausiliario delle Istituzioni scolastiche ed educative dipendenti dalla Regione (ATAR) in applicazione dei criteri per la formazione degli organici approvati con deliberazione della Giunta regionale n. 742 del 5 giugno 2017, come integrata e modificata con le successive deliberazioni n. 621 del 14 maggio 2018 e n. 669 del 7 giugno 2021. Si evidenzia che, al 30 novembre 2023, la dotazione organica delle istituzioni scolastiche ed educative dipendenti dalla Regione contava n. 340 dipendenti a tempo indeterminato e n. 2 dipendenti a tempo determinato.

Con riferimento all'organico della Giunta, si riporta un prospetto che evidenzia la ripartizione, tra i diversi dipartimenti, delle risorse umane appartenenti alle categorie e la relativa consistenza.

Figura 1 - Dipendenti a tempo indeterminato per posizione economica dell'organico della Giunta regionale al 30/11/2023

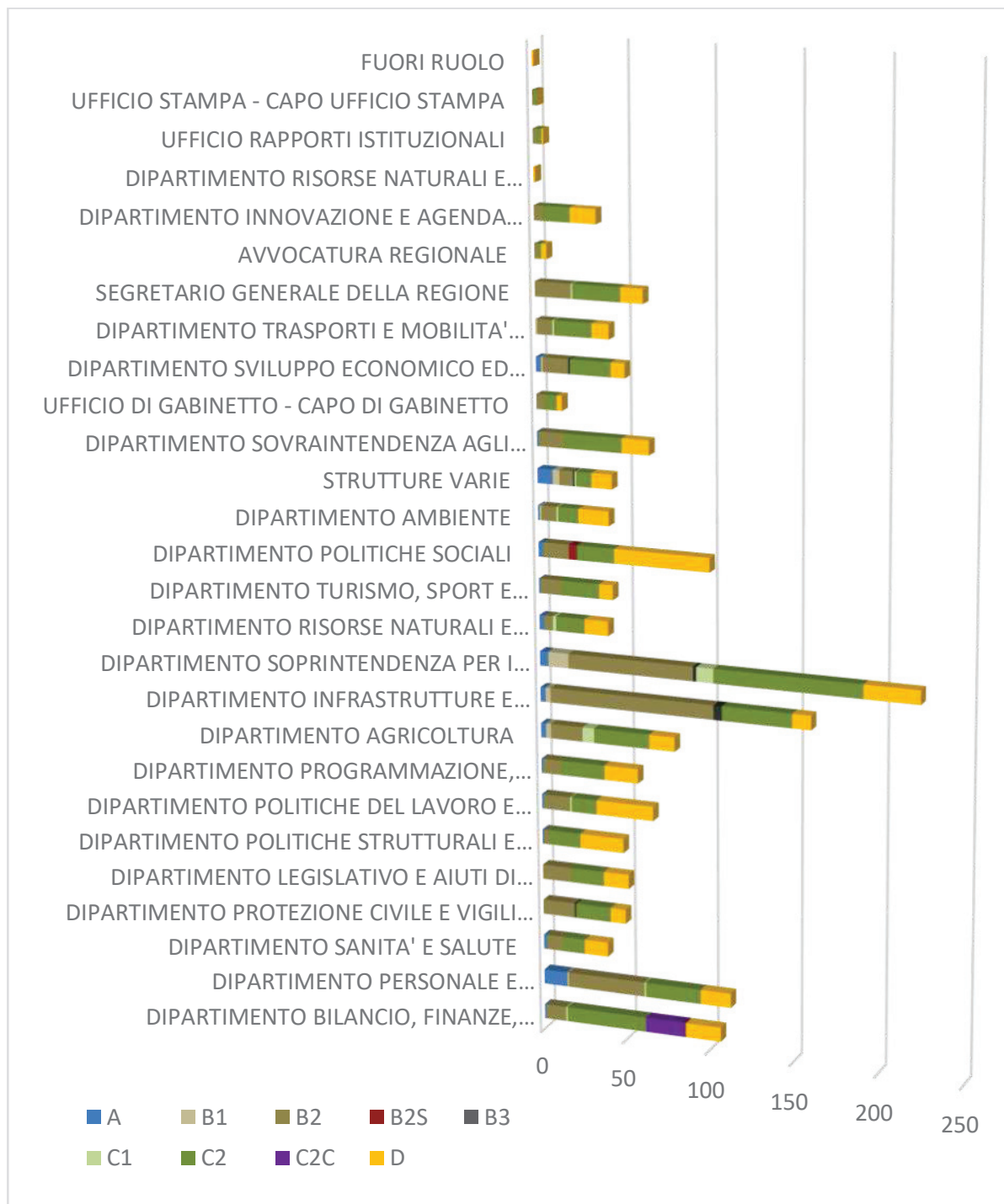
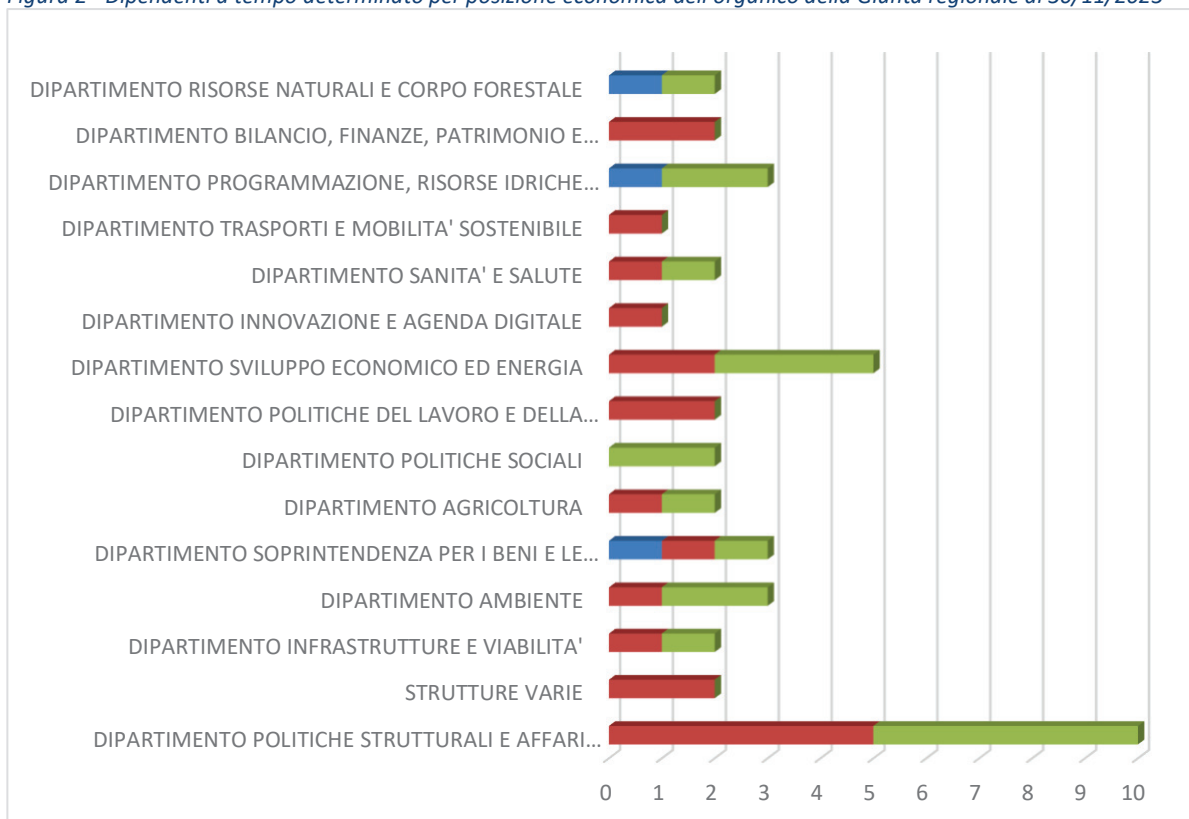


Figura 2 - Dipendenti a tempo determinato per posizione economica dell'organico della Giunta regionale al 30/11/2023



## Dirigenti

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

Al 31 dicembre 2023, i dirigenti di ruolo nell'Amministrazione regionale, escluso l'organico del Consiglio regionale in ragione dell'autonomia a esso riconosciuta dalla l.r. 3/2011, erano 70, di cui 62 in servizio, 4 in aspettativa per incarico dirigenziale esterno all'Ente e 4 in aspettativa in quanto titolari di incarichi dirigenziali di natura fiduciaria presso l'Amministrazione regionale.

La variazione della consistenza numerica dell'organico del personale con qualifica dirigenziale rispetto al precedente periodo di rilevazione, nell'ambito dell'organico della Giunta regionale, è determinata dalla cessazione nel corso del 2023 di tre dirigenti di ruolo a fronte dell'assunzione a tempo indeterminato, a seguito dell'espletamento e della conclusione della procedura concorsuale "concorso pubblico, per esami, per l'assunzione a tempo indeterminato di 6 dirigenti (qualifica unica dirigenziale) da assegnare ad incarichi di secondo livello dirigenziale nell'ambito dell'organico della Giunta regionale e del Consiglio regionale", di sei dirigenti di secondo livello.

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

- incarichi dirigenziali di natura fiduciaria: gli articoli 8, 9, 11 e 15 della l.r. 22/2010 prevedono 11 incarichi di tale natura, precisamente: Segretario generale; Capo di Gabinetto; Vice Capo di Gabinetto; Capo dell'Ufficio dei rapporti istituzionali; Capo dell'Ufficio di rappresentanza a Bruxelles; Capo dell'Osservatorio economico e sociale; Capo della Protezione civile; Capo e Vice Capo Ufficio stampa e Comandante e Vicecomandante del Corpo forestale della Valle d'Aosta;
- incarichi dirigenziali di supplenza: l'articolo 26, comma 1, terzo periodo, prevede che per periodi di assenza di un dirigente di secondo livello, di durata superiore a sessanta giorni, le funzioni dirigenziali possono essere assolte mediante attribuzione di un incarico dirigenziale, che può anche essere conferito a dipendenti dell'ente di categoria D in possesso dei requisiti prescritti dalla legge per l'accesso alla qualifica unica dirigenziale;
- incarichi dirigenziali di reggenza: l'articolo 26, comma 2, terzo periodo, stabilisce che, in caso di vacanza di un posto dirigenziale di secondo livello, le funzioni dirigenziali possono essere affidate a dipendenti di categoria D, con contratto di lavoro a tempo pieno, in possesso dei requisiti per l'accesso alla qualifica unica dirigenziale previsti dall'articolo 18, comma 1, lettera a), a condizione che, alla data di affidamento, sia stata prevista la procedura concorsuale quale modalità di copertura del posto, mediante inserimento della stessa nel piano di programmazione triennale del fabbisogno di personale di cui all'articolo 3, comma 3, lettera d). L'incarico conferito, previa procedura di selezione comparativa per titoli tra tutti coloro che, nell'ente, abbiano i requisiti professionali stabiliti per l'incarico da assegnare, ha durata sino al termine della predetta procedura concorsuale;
- incarichi dirigenziali a soggetti esterni: l'articolo 20, comma 5, prevede la possibilità di conferire incarichi dirigenziali, con atto congruamente motivato, a personale esterno all'ente, in possesso di particolare e comprovata qualificazione professionale e dei requisiti di cui agli articoli 21, comma 2, e 22, comma 4, entro il limite complessivo massimo del 15 per cento della dotazione organica dirigenziale. A tale proposito, il comma 5-bis del predetto articolo 20 della l.r. 22/2010 stabilisce che *“Prima di procedere al conferimento dell'incarico a personale esterno, ai sensi del comma 5, l'ente rende conoscibile, anche mediante pubblicazione di apposito avviso sul proprio sito istituzionale, la tipologia di posto dirigenziale che si rende disponibile, le particolari e comprovate competenze richieste e i criteri di scelta, acquisisce le disponibilità e le valuta”*.

Con riferimento al conferimento di incarichi dirigenziali a soggetti esterni ai sensi del combinato disposto dei commi 5 e 5-bis dell'articolo 20 e del comma 4 dell'articolo 22 della l.r. 22/2010, la Giunta regionale, allo scopo di garantire pubblicità, trasparenza e pari opportunità e rinforzare il presidio dei principi costituzionali di buon andamento e imparzialità, ha adottato, in data 5 giugno 2023, la deliberazione n. 635 recante *“Approvazione della disciplina per il conferimento, a tempo determinato, degli incarichi dirigenziali di secondo livello a soggetti esterni e del modello di “Avviso per il conferimento di incarichi dirigenziali esterni di secondo livello”*”. La Giunta regionale, per il tramite del Dipartimento Personale e organizzazione, ha dato piena attuazione alla procedura a evidenza pubblica codificata dalla predetta deliberazione n. 635/2023 in sede di conferimento degli incarichi dirigenziali di secondo livello a soggetti esterni per la copertura delle seguenti strutture dirigenziali:

- Infrastrutture funiviarie (Liv. 2 – Grad. A) - deliberazione n. 797 del 17 luglio 2023;
- Sistemi informativi (Liv. 2 – Grad. A) - deliberazione n. 964 del 4 settembre 2023;
- Servizi alla persona, alla famiglia e disagio abitativo (liv. 2, grad. A) - deliberazione n. 1094 del 2 ottobre 2023.

È, inoltre, intendimento del Dipartimento Personale e organizzazione sottoporre alla Giunta regionale, in applicazione del punto tre del dispositivo della sopra richiamata deliberazione n. 635/2023, un'apposita disciplina per il conferimento a soggetti esterni di incarichi dirigenziali di primo livello.

In relazione, invece, agli incarichi dirigenziali di supplenza e agli incarichi dirigenziali di reggenza di cui all'articolo 26 rispettivamente, comma 1 e comma 2, terzo periodo, della l.r. 22/2010, la Giunta regionale, nel punto 4 del dispositivo della deliberazione n. 708 del 23 giugno 2023, ha definito e unificato la procedura per il conferimento dei relativi incarichi mediante l'adozione degli allegati 1 e 2 recanti, rispettivamente, *“Disciplina per il conferimento degli incarichi dirigenziali di supplenza e reggenza per posti dirigenziali di secondo livello”* e *“Modello (Avviso di pubblicità per il conferimento di incarichi dirigenziali di supplenza/reggenza per posti dirigenziali di secondo livello”*. Nel medesimo punto 4 del dispositivo della predetta deliberazione n. 708/2023, la Giunta regionale ha stabilito che per le supplenze di durata inferiore a sei mesi e/o di durata non predeterminabile restano validi i criteri e le modalità già definiti con la precedente deliberazione n. 50/2021.



In attuazione della disciplina sopra menzionata e in ragione delle esigenze organizzative determinatesi a seguito del processo di riorganizzazione, nel secondo semestre dell'anno 2023 sono stati conferiti, con deliberazione n. 853 del 31 luglio 2023, i seguenti incarichi dirigenziali di supplenza:

- S.O. Foreste e sentieristica (Liv. 2 – Grad. A);
- S.O. Assistenza territoriale, formazione e gestione del personale sanitario (Liv. 2 – Grad. A);
- S.O. Finanziamento del servizio sanitario, investimenti e qualità nei servizi socio-sanitari (Liv. 2 – Grad. A);
- S.O. Autorità di audit dei fondi dell'Unione europea (Liv. 2 – Grad. B);
- S.O. Attività culturali (Liv. 2 – Grad. A).

Al 31 dicembre 2023, risultano conferiti a tempo determinato:

- n. 11 incarichi dirigenziali fiduciari;
- n. 7 incarichi dirigenziali di supplenza;
- n. 6 incarichi dirigenziali di reggenza;
- n. 11 incarichi dirigenziali a soggetti esterni.

Inoltre, sempre alla data del 31 dicembre 2023, in forza dell'articolo 11-bis della l.r. 22/2010, risulta in comando presso l'Amministrazione n. 1 dirigente con profilo di Veterinario regionale proveniente dall'Azienda USL della Valle d'Aosta.

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

Figura 3 - Dirigenti dell'Amministrazione regionale al 31/12/2023 (escluso il Consiglio regionale)

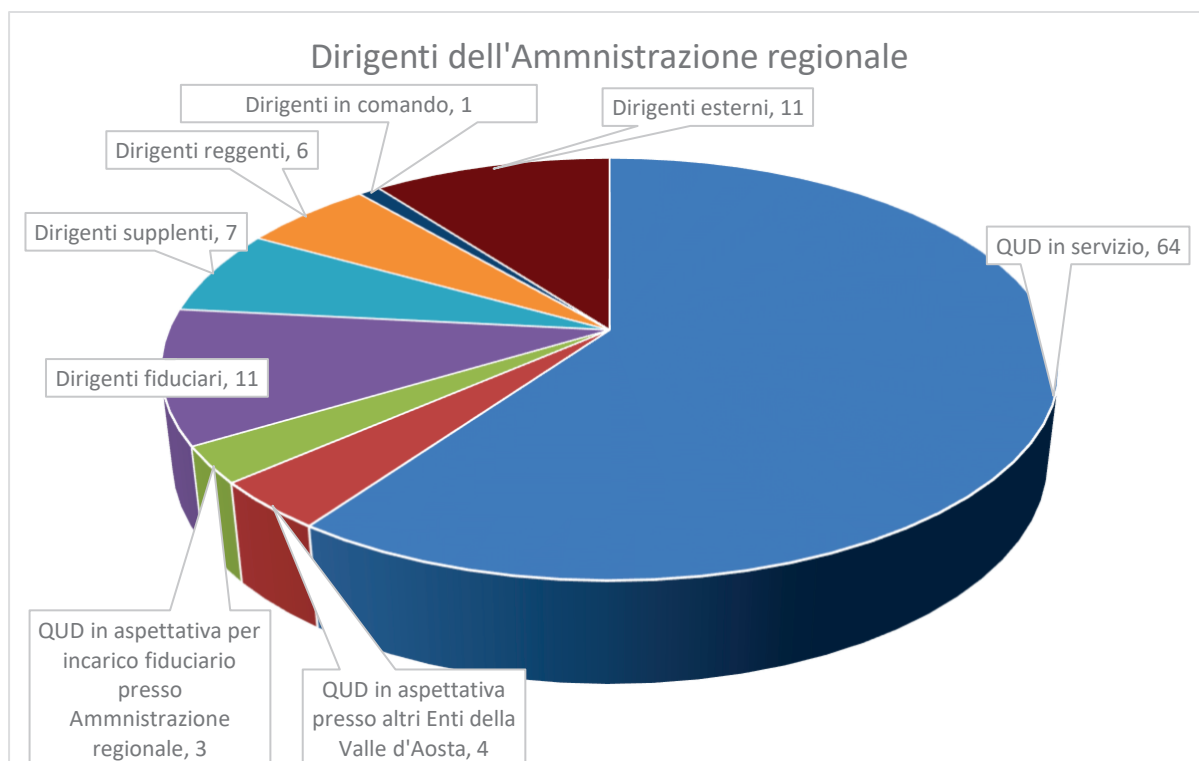
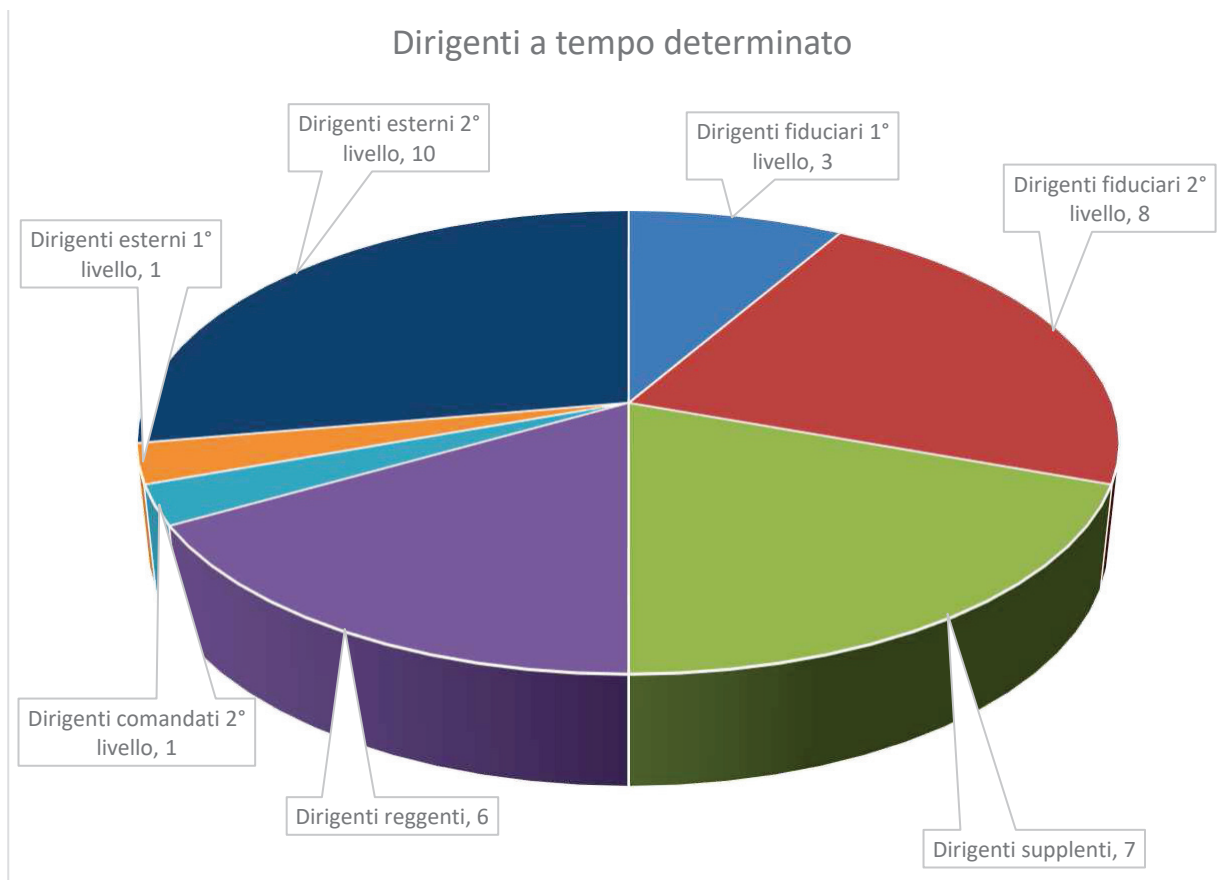


Figura 4 - Dirigenti a tempo determinato dell'Amministrazione regionale al 31/12/2023 (escluso il Consiglio regionale)



### Disposizioni in materia di telelavoro

La legge regionale 22/2010 disciplina il telelavoro al Capo III-bis, dall'articolo 73-bis all'articolo 73-sexies. L'articolo 73-ter definisce il telelavoro come "la prestazione di lavoro effettuata dal dipendente in un luogo ritenuto idoneo dal datore di lavoro, collocato al di fuori della sede di servizio, in cui la prestazione sia tecnicamente possibile, utilizzando le tecnologie informatiche che consentono il collegamento del dipendente stesso con l'ente di appartenenza e sotto la direzione del dirigente responsabile".

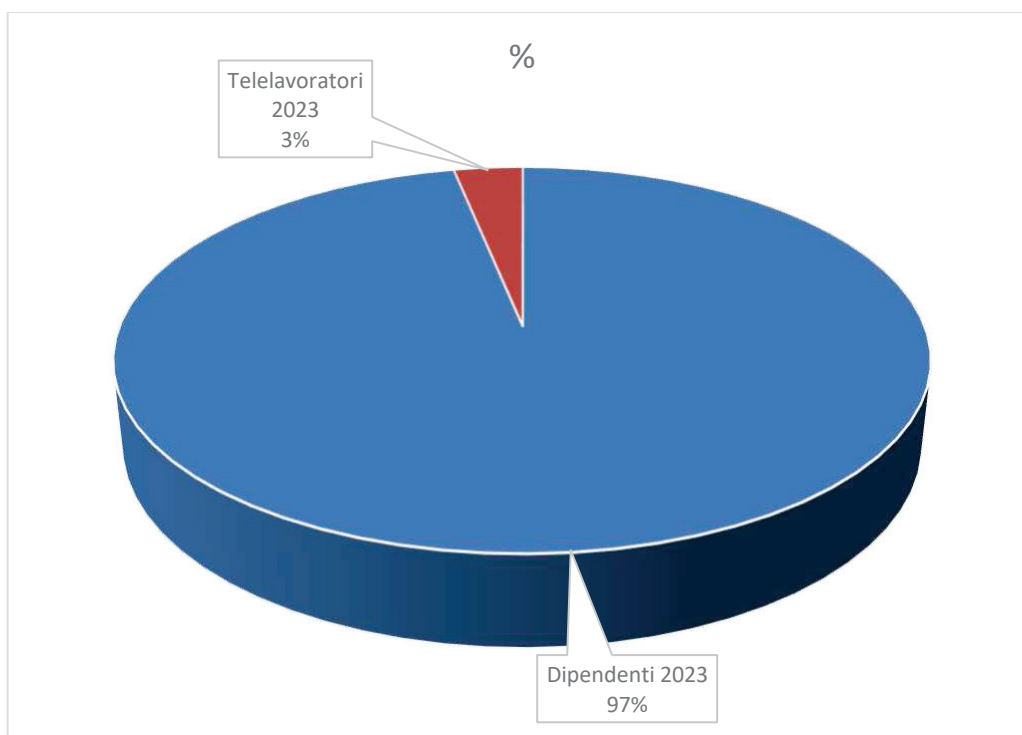
A livello contrattuale, il Testo unico delle disposizioni contrattuali economiche e normative delle categorie del comparto unico della Valle d'Aosta, sottoscritto in data 13 dicembre 2010, agli articoli da 94 a 104, ha previsto disposizioni sul telelavoro, poi modificate con gli Accordi prot. n. 448 in data 06/05/2014 e prot. n. 25305/UP in data 09/11/2018.

Con la promozione del telelavoro, l'Amministrazione regionale persegue obiettivi di razionalizzazione dell'organizzazione del lavoro e di realizzazione di economie di gestione attraverso l'impiego flessibile delle risorse umane, la conciliazione del lavoro con la famiglia e la vita privata, la lotta allo spopolamento delle località decentrate, il decongestionamento dei poli urbani, la riduzione dei costi, pubblici e privati, di trasporto (articolo 73bis, comma 2, della legge regionale 22/2010). Inoltre, nei progetti individuali di telelavoro, sono indicati gli obiettivi da raggiungere, le attività interessate, le tecnologie utilizzate, i risultati attesi, le modalità di monitoraggio e i criteri di valutazione.

Il PIAO per il triennio 2023/2025 ha previsto 80 posti telelavorabili nell'ambito della Giunta regionale. Nelle more dell'adeguamento della disciplina contrattuale del telelavoro alle novità legislative introdotte a livello nazionale relativamente al lavoro da remoto, con deliberazione della Giunta regionale n. 1534 del 22 dicembre 2023 sono stati prorogati 65 contratti di telelavoro, attivati con deliberazioni nn. 1360/2020 e 1522/2022, per un ulteriore anno, fino al 31 dicembre 2024.

Con la citata deliberazione si è, infine, dato mandato ai competenti Dipartimenti Personale e organizzazione e Innovazione e agenda digitale di svolgere un'analisi di fattibilità relativamente all'attivazione di postazioni di lavoro a distanza, predisposte attrezzando spazi di co-working per i dipendenti regionali residenti o domiciliati in Comuni distanti dal capoluogo, presso sedi di proprietà regionale o di altri enti pubblici, distribuiti sul territorio.

Figura 5 - Percentuale di telelavoratori al 30/11/2023



### Disposizioni in materia di lavoro a tempo parziale (c.d. part-time)

Il rapporto di lavoro a tempo parziale costituisce una delle principali misure organizzative adottate dall'Amministrazione regionale per garantire la conciliazione del lavoro con la famiglia e la vita privata e l'impiego flessibile delle risorse umane.

Al fine di assicurare maggiore tutela a determinati soggetti, al ricorrere di specifiche condizioni e circostanze, è previsto un meccanismo di precedenza nei seguenti casi:

- stato di salute di dipendenti portatori di handicap o in particolari condizioni psicofisiche;
- dipendenti che, in qualità di familiari, assistono persone portatrici di handicap non inferiore al 70% o persone in particolari condizioni psico-fisiche o affette da gravi patologie, anziani non autosufficienti;
- dipendenti genitori con figli minori, in relazione al loro numero.

Il rapporto di lavoro a tempo parziale non costituisce, quindi, una tipologia contrattuale a sé stante, bensì una forma flessibile di occupazione e di impiego delle risorse umane con particolare riguardo al regime dell'orario di lavoro inferiore rispetto a quello ordinario a tempo pieno, pari a trentasei ore settimanali, secondo quanto stabilito dall'articolo 048 (Orario di lavoro) dell'Accordo del testo unico delle disposizioni contrattuali economiche e normative delle categorie del comparto unico della Valle d'Aosta "Testo Unico delle categorie".

Le principali disposizioni che disciplinano il rapporto di lavoro a tempo parziale sono rinvenibili nel sopra citato "Testo Unico delle categorie" e, in particolare, negli articoli da 085 a 089.

A norma dell'articolo 085, il rapporto di lavoro a tempo parziale può essere di tipo:

- orizzontale, quando la riduzione dell'orario rispetto al tempo pieno è prevista in relazione all'orario normale giornaliero di lavoro in misura ridotta rispetto al tempo pieno e con articolazione della prestazione di servizio ridotta in tutti i giorni lavorativi (5 o 6 giorni);
- verticale, quando è previsto che l'attività lavorativa sia svolta a tempo pieno ma limitatamente a periodi determinati nel corso della settimana, del mese o dell'anno;
- combinato, quando interviene una variazione connotata sia da una riduzione dell'orario contenente elementi propri del part time orizzontale sia del quello verticale.

Il rapporto di lavoro a tempo parziale può avere una durata sia determinata sia indeterminata.

La percentuale massima di personale da impiegare con rapporto di lavoro a tempo parziale è determinata nel 25% della dotazione organica di personale a tempo pieno di ciascuna posizione economica con esclusione, in considerazione della particolarità del servizio, del personale dell'area operativa-tecnica del Corpo dei Vigili del Fuoco di cui all'articolo 29 della l.r. 37/1999, del personale in divisa del Corpo Forestale della Valle d'Aosta di cui all'articolo 5, comma 2, lettera a), della l.r. 12/2002, del personale titolare delle posizioni di lavoro di particolare responsabilità, nonché, secondo quanto stabilito dalla deliberazione della Giunta regionale n. 1284/2001, del personale inquadrato nei seguenti profili:

- Istruttore boscaiolo;
- Tecnico incendi boschivi;
- Ispettore vigilanza anagrafica;
- Archivistica capo;
- Autista meccanico capo garage;
- Capo cuoco;
- Capo operaio;
- Capo operaio autista;
- Ragioniere economo regionale;
- Capo cantoniere;
- Manovratore;
- Fattorino cassiere;
- Vice Capo servizio tecnico;
- Capo servizio tecnico;
- Capo cuoco assegnato all' organico delle Istituzioni scolastiche.

Sono, altresì, esclusi dal solo part time orizzontale i dipendenti inquadrati nei seguenti profili:

- Autista meccanico;
- Operaio autista;
- Controllore.

Nell'ambito dell'Amministrazione regionale sono stabilite predeterminate finestre temporali per la presentazione delle istanze e l'accesso, secondo i modi, i limiti e i termini stabiliti, al rapporto di lavoro parziale.

In presenza di gravi e documentate situazioni di salute e familiari, si deroga alle procedure per la presentazione delle domande e ai limiti temporali previsti dalle disposizioni applicative.

Alla data del 30 novembre 2023, i dipendenti regionali con **rapporto di lavoro a tempo parziale** erano **376**, di cui 324 donne e 52 uomini, e nello specifico:

- Part time orizzontale: 233;
- Part time verticale: 143;
- Part time combinato: non ve sono rapporto in corso;
- Part time a tempo indeterminato: 193;
- Part time a tempo determinato: 183.

Figura 6 - Lavoratori part-time sul totale dei dipendenti al 30/11/2023

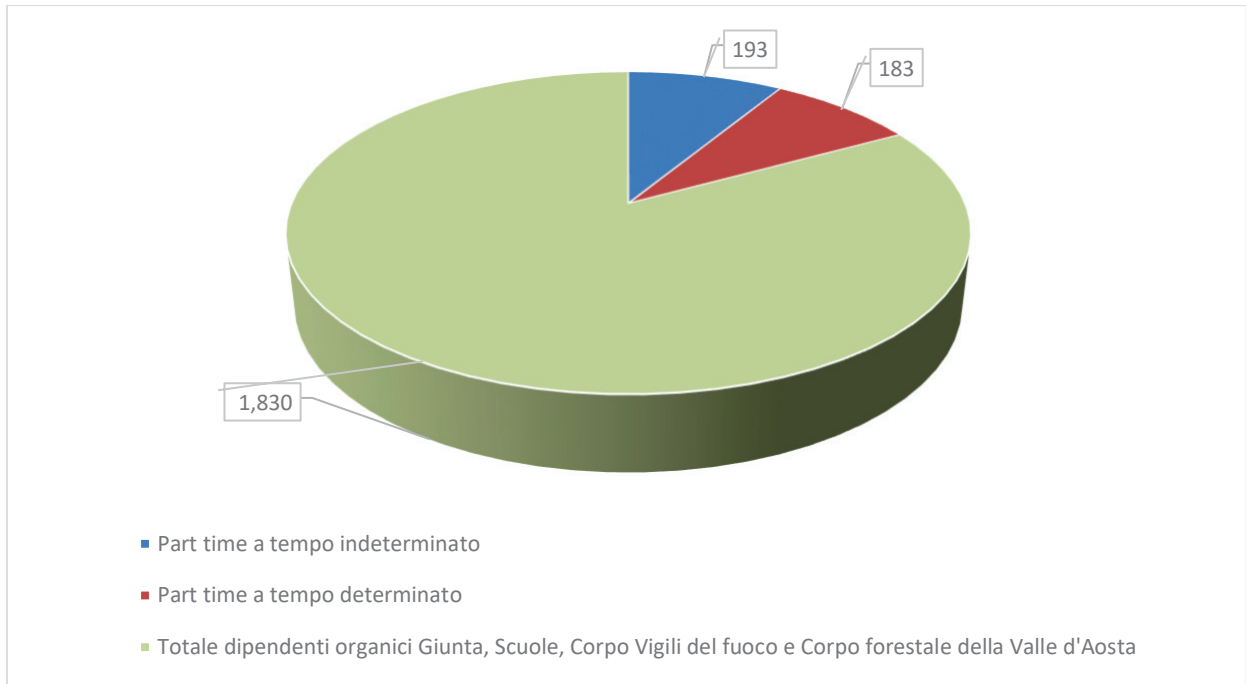
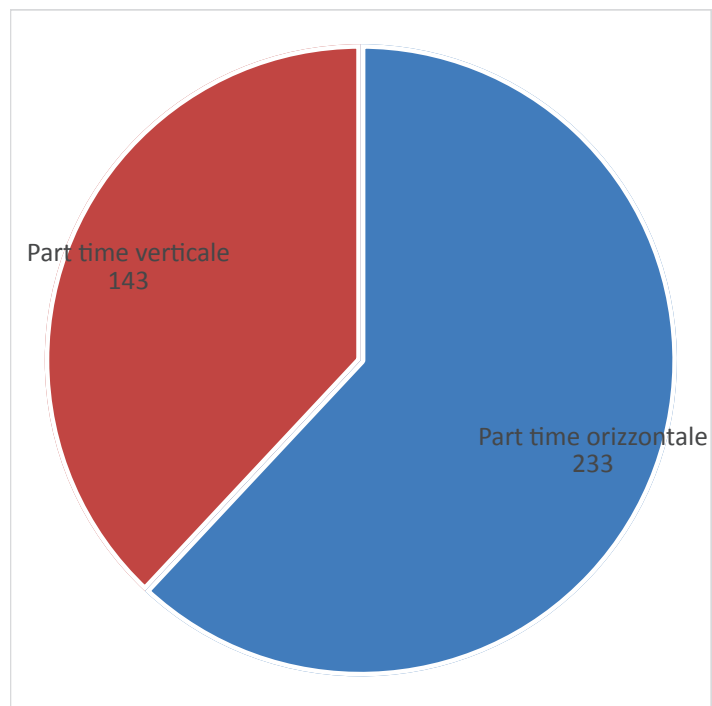


Figura 7 - Tipologia di part-time



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

Ai sensi di quanto previsto dalla legge 12 marzo 1999, n. 68, che ha introdotto il c.d. “collocamento mirato”, in data 31 gennaio 2023 è stato trasmesso al Ministero del Lavoro e delle politiche sociali il prospetto informativo, previsto dall’articolo 9, comma 6, della legge medesima, rilevante il personale in servizio alla data del 31 dicembre 2022, al fine della verifica della posizione dell’Amministrazione regionale rispetto agli obblighi previsti dalla legge 68/1999. Dal prospetto risulta, riguardo rispettivamente agli articoli 1 e 18 della stessa legge, un saldo negativo di n. 9 disabili e di n. 2 categorie protette.

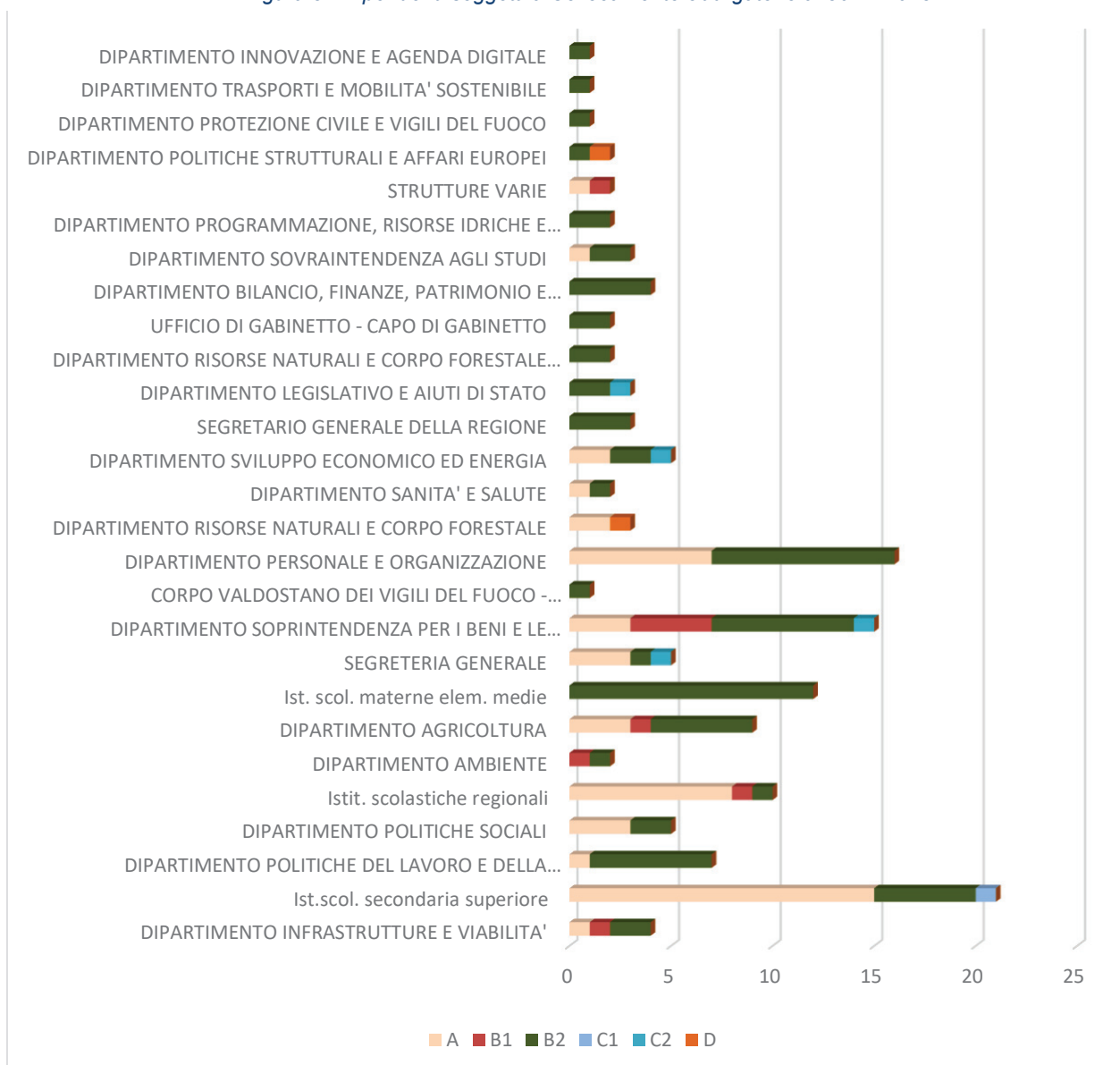
Per colmare la scoperta, tra il 1° gennaio 2023 e il 30 novembre 2023 sono state assunte, a tempo indeterminato tramite il collocamento mirato, n. 12 unità di personale disabile di categoria B, posizione B2, profilo Coadiutore.

Entro il 31 gennaio 2024, ai sensi di legge, il Dipartimento Personale e organizzazione provvederà a elaborare il nuovo prospetto informativo, con il personale con disabilità e appartenente alle categorie protette in servizio alla data del 31 dicembre 2023.

Tale analisi potrebbe evidenziare un’ulteriore scoperta di personale disabile e/o di personale appartenente alle categorie protette, derivante dalle cessazioni di personale appartenente a tali categorie, intervenute nel corso dell’anno 2023.

Si segnala, infine, che alla data del 30 novembre 2023 le persone disabili in servizio, con riferimento a tutti e cinque gli organici dell’Amministrazione regionale, risultano 125, mentre il personale appartenente alle categorie protette, in servizio alla medesima data, è pari a 18 unità lavorative.

Figura 8 - Dipendenti soggetti a Collocamento obbligatorio al 30/11/2023



## SOTTO-SEZIONE 4.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

### Introduzione

Il lavoro agile, introdotto dall'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, è una specifica modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, fondata sul riconoscimento di una maggiore flessibilità e autonomia, in termini di spazi e orari, concessa ai lavoratori, a fronte dell'assegnazione di obiettivi individuali e di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. Tale istituto è caratterizzato da una disciplina autonoma, distinta dal telelavoro, già regolamentato per il settore pubblico dal 1998 (in particolare, dalla legge 16 giugno 1998, n. 191, e, successivamente, dal d.P.R. 8 marzo 1999, n. 70). Si tratta di una nuova concezione di svolgimento della prestazione lavorativa, basata sul raggiungimento di obiettivi, che comporta un cambiamento organizzativo volto ad aumentare l'efficacia, l'efficienza e l'orientamento ai risultati dell'Amministrazione.

Per l'Amministrazione regionale, negli anni 2020 e 2021, è stato introdotto il lavoro agile emergenziale, per far fronte alle restrizioni stabilite per contrastare la diffusione della pandemia da Covid-19. Dall'anno 2022, il lavoro agile ordinario è stato disciplinato con l'adozione del documento "*Attuazione del lavoro agile ordinario nell'Amministrazione regionale*", contenuto nel PIAO 2022-2024 e poi aggiornato nel successivo PIAO 2023-2025.

### Riferimenti normativi

In Valle d'Aosta, il lavoro agile è stato introdotto a livello normativo dalla legge regionale 22 dicembre 2017, n. 23, che ha previsto l'inserimento del capo III-ter (Disposizioni in materia di lavoro agile) nella legge regionale 23 luglio 2010, n. 22, per l'individuazione delle finalità e dei principi generali del lavoro agile. In particolare, il legislatore regionale intende promuovere il lavoro agile al fine di incrementare la competitività e la produttività, agevolando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti e realizzando nel medio e lungo termine economie di gestione. Tale strumento si affianca ad altri istituti di conciliazione già presenti, come la trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale e il telelavoro, introdotto nella legislazione regionale nel 2013. Il lavoro agile, però, non ha soltanto finalità conciliative, ma si colloca all'interno di una visione strategica dell'amministrazione pubblica volta a rivedere i criteri e le modalità di erogazione e misurazione della prestazione lavorativa del singolo dipendente, instaurando rapporti fondati sulla fiducia e sul risultato e aumentando, di conseguenza, anche la creazione di valore pubblico a vantaggio della comunità amministrata.

L'articolo 73decies della l.r. 22/2010 prevede la redazione, entro il 31 gennaio di ciascun anno, del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Piano della performance, con individuazione dei profili per i quali, di norma, non è possibile prestare attività in modalità agile, le modalità attuative e le misure organizzative e tecnologiche a disposizione dei lavoratori; tale documento è confluito, a partire dal 2022, nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

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

Nel documento sull'attuazione del lavoro agile ordinario sono definiti i profili professionali dei dipendenti che possono presentare la richiesta di lavoro agile ordinario, sulla base delle mansioni abitualmente svolte, i criteri per la predisposizione della graduatoria (nel caso in cui il numero delle domande superi la percentuale stabilita), il contenuto del contratto individuale di adesione e la disciplina da seguire in materia di organizzazione della prestazione, con particolare attenzione alle disposizioni sulla sicurezza nei luoghi di lavoro e alla protezione dei dati personali.

### L'attuazione del lavoro agile nel periodo 2022-2023

Dal mese di giugno 2022, l'Amministrazione regionale ha dato avvio al lavoro agile ordinario, regolato da accordi individuali. L'adesione al lavoro agile ordinario è volontaria, a richiesta del dipendente, a condizione che il dirigente di struttura abbia individuato gli obiettivi da raggiungere sulla base delle attività realizzabili in modalità agile. L'accordo individuale può prevedere al massimo **due giornate settimanali** e **dieci giornate mensili** da svolgere in modalità agile. La durata del contratto di lavoro agile ordinario è a tempo determinato, per un periodo massimo di un anno.

In prima applicazione, nel 2022 è stato previsto un numero massimo di 210 dipendenti che potessero lavorare in modalità agile, pari al 15 % circa di quanti appartenevano alle categorie ammesse al lavoro agile, come attualmente previsto dall'articolo 73*decies*, comma 2, della l.r. 22/2010. All'esito dell'avviso, le richieste pervenute sono state inferiori e pari a 173.

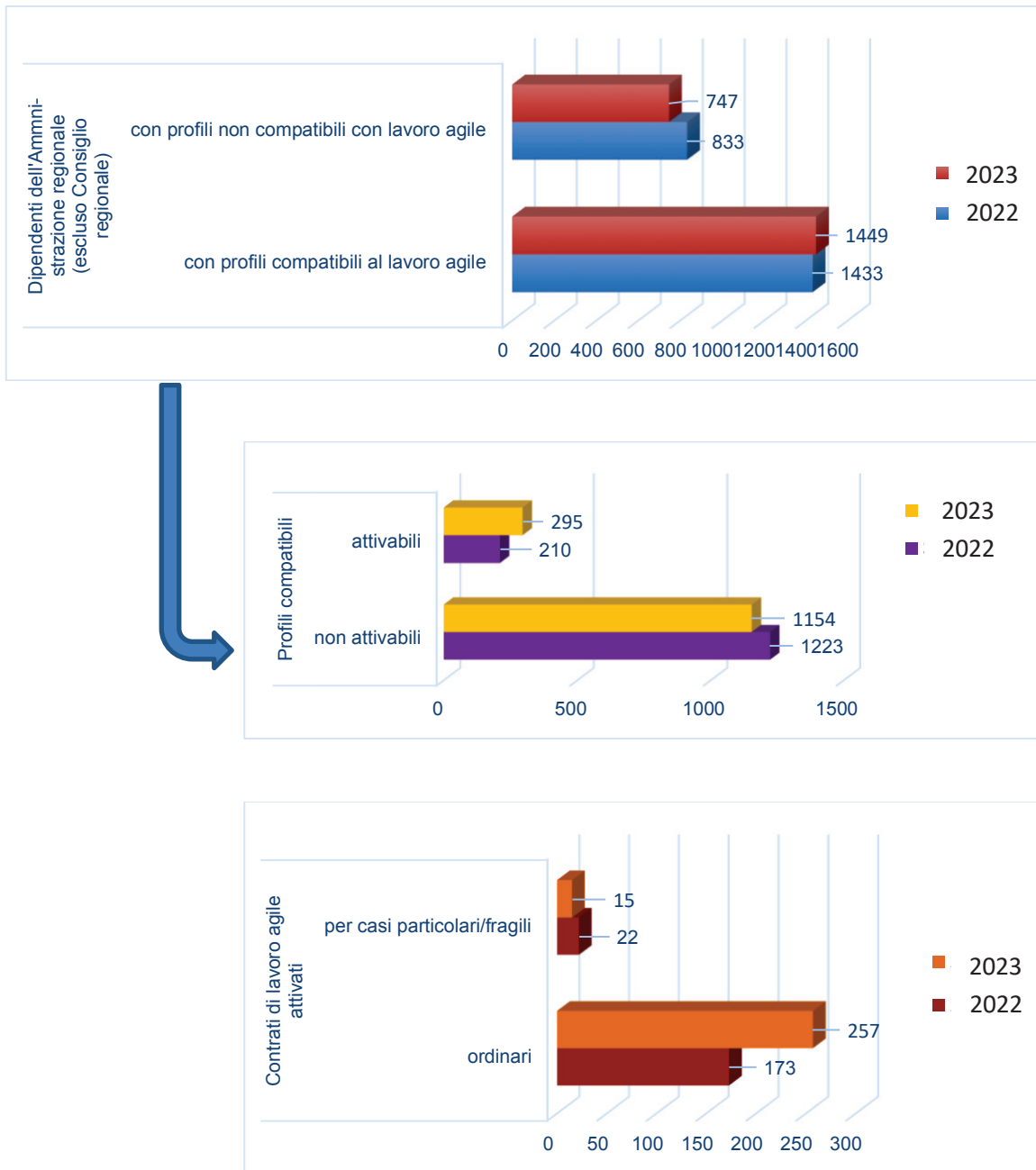
Per l'anno 2023, il numero massimo consentito di dipendenti in lavoro agile ordinario è stato aumentato al 20%, corrispondente a 295 dipendenti e, analogamente all'anno precedente, le richieste pervenute, seppur più numerose, sono state 257 e sono state tutte soddisfatte. Anche in questo caso, il contratto è di durata determinata, fino a un massimo di un anno (scadenza: 31 maggio 2024).

Oltre ai casi sopra descritti, alcuni dipendenti in situazione di fragilità o con problemi di salute e/o di famiglia (in numero di 15 nel 2022 e di 22 nel 2023) hanno richiesto l'attivazione del lavoro agile in deroga alle condizioni previste per il lavoro agile ordinario. A costoro è stato concesso di lavorare in modalità agile per un numero di giorni superiori a due, di presentare domanda oltre il termine stabilito per gli altri dipendenti o di lavorare in modalità agile anche per brevi periodi, in concomitanza con situazioni di salute o di famiglia tali da rendere difficoltosi gli spostamenti o necessaria la presenza presso la propria abitazione o altrove. Tale possibilità, prevista dall'articolo 3, comma 8, del Documento di attuazione del lavoro agile, ha consentito di aumentare la produttività dell'Amministrazione e di creare valore pubblico, permettendo di lavorare a individui che altrimenti avrebbero fatto ricorso a istituti di assenza quali la malattia, i congedi straordinari previsti dalla normativa vigente o altri istituti analoghi.

Di seguito è rappresentato graficamente il numero di lavoratori regionali che hanno lavorato in modalità agile negli anni 2022 e 2023.



Figura 9 – Lavoro Agile



Per poter svolgere il proprio lavoro in modalità agile, ciascun dipendente è dotato di un computer portatile e di un telefono cellulare di servizio, che può utilizzare anche come hotspot in caso di assenza di connessione dati. La competente struttura regionale ha fornito a tutti i dipendenti in lavoro agile la strumentazione necessaria in tempi brevi, permettendo una pronta attivazione del lavoro da remoto. Una particolare attenzione è stata posta al dipendente in merito al rispetto delle normative di sicurezza e della privacy, in relazione ai dati trattati nell'esercizio del lavoro agile, in ottemperanza a quanto disposto dal Documento di attuazione del lavoro agile e riportato negli accordi individuali di adesione.

## Il Piano organizzativo del lavoro agile per il triennio 2024-2026

L'attuazione del lavoro agile ordinario rientra nel processo di revisione complessiva dei modelli organizzativi dell'Amministrazione regionale in fase di attuazione in collaborazione con la SDA Bocconi, finalizzato all'incremento della competitività e della produttività del sistema amministrativo regionale e alla creazione di maggiore e specifico valore pubblico.

In tale ottica, il sistema di lavoro per obiettivi che caratterizza il lavoro agile è un primo passo verso un'organizzazione più snella, efficace e al servizio del cittadino.

Nell'anno 2024, è prevista l'attivazione di un "cantiere di innovazione" (ovvero un gruppo di lavoro partecipato da dirigenti e funzionari dell'Amministrazione regionale, con il tutoraggio dei consulenti esperti di SdA Bocconi) sul lavoro agile, per promuovere riflessioni congiunte e strutturate su alcuni dei processi organizzativi chiave per accompagnare il cambiamento verso un'Amministrazione più agile, flessibile e performante. Il "cantiere di innovazione" sul Lavoro agile allargherà il perimetro di analisi anche alla logistica che, in un'ottica di amministrazione più duttile, efficiente e moderna, dovrà essere ripensata con logiche di gestione flessibile degli spazi delle sedi regionali.

Inoltre, è ancora in corso la mappatura dei processi avviata nel 2021 e oggetto di specifici obiettivi dirigenziali assegnati ai dirigenti regionali, per favorire la digitalizzazione e la reingegnerizzazione dei processi e, in tal modo, permettere anche uno svolgimento più efficace ed efficiente del lavoro agile in termini di semplificazione e riduzione della tempistica.

La struttura competente del Dipartimento Personale e organizzazione, anche con l'ausilio di soggetti esperti terzi, nell'ambito della revisione organizzativa in atto a livello di ente, effettuerà il monitoraggio sull'attuazione dell'organizzazione del lavoro in modalità agile ordinaria, evidenziando i risultati conseguiti in ogni settore dell'Amministrazione regionale, con indicatori chiari e verificabili, anche in relazione al benessere organizzativo dei dipendenti e dei dirigenti regionali e dell'impatto sui servizi e sulle attività rese ai cittadini, alle imprese e alla comunità amministrata in rispondenza alle *mission* e *vision* assunte dalla nuova Giunta regionale.

In attesa di rivedere la disciplina del lavoro agile ordinario, con deliberazione n. 1534 del 22 dicembre 2023, la Giunta regionale ha approvato la proroga, fino al 31 dicembre 2024, dei progetti di lavoro agile ordinario attivati dal 1° giugno 2023, offrendo la possibilità ad altri dipendenti, nei limiti percentuali e secondo le modalità indicate nel *Documento per l'attuazione del lavoro agile ordinario nell'Amministrazione regionale*, in appendice al PIAO 2023/2025, di presentare domanda di lavoro agile ordinario per l'anno 2024, precisamente per altri 49 nuovi progetti che esauriscono la percentuale del 20% del personale in servizio con profilo professionale compatibile con lo smart working.

Inoltre, in considerazione della chiusura della tratta ferroviaria Aosta-Ivrea per consentirne l'elettrificazione, con la medesima deliberazione è stato previsto l'accesso al lavoro agile per casi particolari, secondo le modalità disciplinate nel citato *Documento*, da parte dei lavoratori pendolari concedendo a coloro che già non fruiscono del lavoro agile di accedervi, per il periodo di un anno, rinnovabile, anche in deroga al contingente massimo stabilito, purché ricorrano le condizioni e i presupposti lavorativi per l'accesso (profilo compreso tra quelli indicati nel Documento sul lavoro agile e attività lavorativa che si possa svolgere da remoto).

## SOTTO-SEZIONE 4.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Il *Piano triennale dei fabbisogni di personale* (PTFP) costituisce uno strumento mediante il quale si dà piena attuazione al principio della programmazione. Esso è stato introdotto, a livello nazionale, dal d.lgs. 75/2017, che ha apportato rilevanti modifiche al d.lgs. 165/2001, così come previsto dalla legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche. In particolare, l'articolo 4 del d.lgs. 75/2017 ha affidato il perseguimento dell'obiettivo di programmazione delle risorse umane al predetto Piano, allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance.

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

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

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

In virtù della speciale autonomia legislativa e finanziaria, il legislatore regionale definisce, ogni anno, nella legge di stabilità regionale per il triennio di riferimento, i criteri da seguire da parte delle amministrazioni del comparto unico regionale per determinare le proprie capacità assunzionali. Il criterio indicato dalla legge di stabilità 2024/2026 (Legge regionale 19 dicembre 2023, n. 25) autorizza le assunzioni di personale nel limite della spesa teorica calcolata su base annua con riferimento alle unità di personale, anche di qualifica dirigenziale, cessate dal servizio nell'anno precedente e non sostituite e alle cessazioni programmate e a qualunque titolo intervenute per ciascun anno del triennio di riferimento, tenendo conto delle disponibilità di bilancio e assicurando, comunque, il mantenimento degli equilibri finanziari dettati dal d.lgs. 118/2011 e dalle norme fiscali comunitarie.

Nel PTFP, la dotazione organica è espressa, quindi, in termini finanziari. Si ricostruisce, infatti, il valore di spesa potenziale annua, corrispondente all'onere finanziario teorico di ciascuna cessazione intervenuta (pari al trattamento economico fondamentale della qualifica, categoria e posizione economica del dipendente cessato) e quel montante complessivo di spesa è convertito in unità di personale, anch'esse valorizzate in termini di spesa teorica su base annua, da reclutare secondo le esigenze qualitative e quantitative rappresentate dai diversi settori dell'Amministrazione.

L'assolvimento degli obblighi della programmazione del fabbisogno di personale è una condizione necessaria per poter dar corso a nuove assunzioni a qualsiasi titolo e di qualsivoglia tipologia contrattuale, in quanto nessuna assunzione può essere effettuata se non nell'ambito ed entro i limiti della programmazione triennale del fabbisogno di personale (articolo 6, comma 6, d.lgs. 165/2001 e s.m.i.; articolo 40, comma 2, l.r. 22/2020).

### **Capacità assunzionale per il triennio 2024/2026 e situazione attuale**

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

Il PTFP è strettamente correlato al valore finanziario di spesa potenziale massima disponibile per la programmazione, che ne costituisce presupposto e limite.

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

- quantitativo, relativo alla consistenza numerica di unità necessarie per il raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione, nel rispetto dei vincoli finanziari. Si dovrebbe prescindere, pertanto, da una logica di mera sostituzione dei dipendenti cessati, valutando invece le effettive competenze professionali necessarie per rendere più efficiente e al passo con i tempi l'organizzazione del lavoro, anche in un'ottica di reingegnerizzazione e revisione dell'assetto organizzativo;
- qualitativo, relativo alle tipologie di competenze professionali necessarie per la realizzazione degli obiettivi, con particolare riguardo a quelli di valore pubblico, anche tenendo conto delle professionalità emergenti in ragione dell'evoluzione dell'organizzazione del lavoro e delle sfide imposte alla Pubblica Amministrazione dall'attuale contesto socio-economico, dal PNRR/PNC, nonché dal nuovo assetto organizzativo che dovrà caratterizzare l'Amministrazione regionale all'esito del percorso di cambiamento avviato con il progetto di ricerca e di accompagnamento affidato a SdA Bocconi.

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

- a) quali processi, funzioni o attività necessitano di personale;
- b) quali professioni servono, ricorrendo a una tassonomia standard semplificata.

#### **Definizione delle risorse finanziarie**

La legge regionale 25/2023 (Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della Regione Autonoma Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste (Legge di stabilità per il triennio 2024/2026). Modificazioni di leggi regionali) dispone, all'articolo 4, comma 1, che *“Per il triennio 2024-2026, l'Amministrazione regionale è autorizzata a effettuare assunzioni a tempo indeterminato nel limite della spesa teorica calcolata su base annua con riferimento alle unità di personale, anche di qualifica dirigenziale, cessate dal servizio nell'anno precedente e non sostituite e alle cessazioni programmate e a qualunque titolo intervenute per ciascun anno di riferimento, fermo restando che le nuove assunzioni possono essere effettuate soltanto a seguito delle cessazioni, a qualsiasi titolo, che determinano la relativa sostituzione. Sono fatte salve le assunzioni di personale autorizzate negli atti di programmazione del fabbisogno, adottati nell'anno precedente a quello di riferimento, e non effettuate”*.

La norma stabilisce, pertanto, il principio per cui la capacità assunzionale per il triennio 2024/2026 è data dal risparmio che si ottiene dalle cessazioni intervenute nell'anno 2023 non sostituite e dalle cessazioni programmate in ciascuna delle annualità di riferimento 2024/2026.

Ai fini della determinazione del limite di spesa per ciascun anno 2024, 2025 e 2026, per quanto concerne il personale delle categorie, il Dipartimento Personale e organizzazione effettua i seguenti passaggi:

- a) estrazione, da un file in uso all'Ufficio previdenza e contabilità della s.o. Gestione del personale e concorsi, dei dati del personale cessato a fine 2023, non ricompreso nell'ultimo aggiornamento del PTFP per il triennio 2023/2025 (di cui alle deliberazioni della Giunta regionale nn. 287/2023, 809/2023, 838/2023, 954/2023 e 1028/2023) e conseguente determinazione della spesa secondo il criterio del costo standard annuo (c.d. lordo azienda);
- b) estrazione, da un file in uso sempre al citato Ufficio, dell'elenco nominativo del personale che cesserà a vario titolo negli anni 2024, 2025 e 2026, determinandone l'economia di spesa secondo il criterio del costo standard annuo (c.d. lordo azienda);
- c) verifica della capacità assunzionale generata o “consumata” per effetto della trasformazione, a tempo indeterminato, dei rapporti di lavoro da tempo pieno a tempo parziale e viceversa dei lavoratori in forza.

Per gli organici del Corpo forestale della Valle d'Aosta e del Corpo valdostano dei vigili del fuoco, l'articolo 4, comma 2, della l.r. 25/2023 introduce una deroga al limite della facoltà assunzionale, come sopra determinato, al fine di dare copertura integrale alle rispettive dotazioni organiche, come definite dall'articolo 3, comma 1, lettere c) e d), della legge di stabilità regionale per il triennio 2024/2026 (l.r. 25/2023), precisamente:

- Corpo forestale della Valle d'Aosta, limitatamente al personale con funzioni di pubblica sicurezza e polizia giudiziaria (dotazione organica definita in n. 152 unità di personale);
- Corpo valdostano dei Vigili del fuoco, limitatamente al personale professionista (dotazione organica definita in n. 207 unità di personale).

Anche per il personale appartenente all'organico delle Istituzioni scolastiche ed educative dipendenti dall'Amministrazione regionale, il predetto articolo 4 della l.r. 25/2023, al comma 3, prevede una deroga al limite della facoltà assunzionale fissato dal comma 1 (calcolato con la regola della spesa teorica su base annua riferita al personale cessato e cessando), autorizzando la possibilità di effettuare nuove assunzioni nel limite della copertura degli organici delle singole istituzioni scolastiche stabiliti con deliberazione della Giunta regionale.

Ancora, sono previste deroghe alle facoltà assunzionali di cui al comma 1 dell'articolo 4 della l.r. 25/2023 per il seguente personale:

- personale da destinare all'ufficio servizi fitosanitari del Dipartimento Agricoltura per conseguire la dotazione minima obbligatoria per gli adempimenti previsti dal decreto legislativo 2 febbraio 2021, n. 19 (Norme per la protezione delle piante dagli organismi nocivi in attuazione dell'articolo 11 della legge 4 ottobre 2019, n. 117, per l'adeguamento della normativa nazionale alle disposizioni del regolamento (UE) 2016/2031 e del regolamento (UE) 2017/625), ai sensi dell'articolo 4, comma 4, della l.r. 25/2023;
- personale da destinare all'Ufficio stampa della Giunta, in qualità di addetto stampa o collaboratore addetto stampa, mediante mobilità ai sensi dell'articolo 43, comma 4, della l.r. 22/2010 o procedura selettiva pubblica, previo aggiornamento della programmazione triennale del fabbisogno di personale per il triennio 2024/2026 a valle della sottoscrizione dell'accordo per le disposizioni contrattuali normative ed economiche dell'area dei giornalisti atteso nel mese di gennaio 2024.

### **Rilevazione dei fabbisogni di personale per il triennio 2024/2026 e distribuzione della capacità assunzionale tra i diversi settori e i Dipartimenti dell'Amministrazione regionale**

Ai fini della definizione dei fabbisogni di personale appartenenti alle categorie, il Dipartimento Personale e organizzazione attiva i debiti confronti con i Coordinatori, i quali rappresentano le esigenze di personale dei propri uffici in relazione sia alle cessazioni intervenute e attese, sia alle esigenze produttive, emergenti e future.

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

Rispetto ai fabbisogni di personale dell'Amministrazione regionale occorre evidenziare il dato congiunturale e di contesto di perdita di attrattività del pubblico impiego, che vede l'Amministrazione regionale - e in generale tutte le Pubbliche amministrazioni - sempre più in difficoltà nel reclutare le risorse umane necessarie a coprire i propri fabbisogni che, pertanto, non vengono soddisfatti in tempi adeguati e vanno a cumularsi da una programmazione a quella successiva. Il Piano delle procedure concorsuali per il triennio 2023-2025 per la copertura dei posti vacanti dell'Amministrazione regionale, approvato con deliberazione della Giunta regionale n. 882 in data 11 agosto 2023, prevede l'indizione in via prioritaria dei concorsi per il reclutamento dei seguenti profili professionali: assistente amministrativo-contabile (cat/pos C/C2); ingegnere e istruttore tecnico (cat/pos D); tecnico informatico (cat/pos C/C2); geometra (cat/pos C/C2).

La programmazione dei fabbisogni di personale a valere sui differenti organici per il triennio 2024/2026 è di seguito rappresentata.

#### **1. Organico della Giunta regionale**

Le tabelle, da A a C, contenute nell'*Appendice-Organizzazione e capitale umano* (pagine 14-22) e approvate nel rispetto del vincolo di spesa di cui all'articolo 4, comma 1, della l.r. 25/2023, rappresentano i fabbisogni di personale per il triennio 2024/2026, distinti per categoria, posizione economica, profilo professionale e struttura organizzativa di assegnazione.

**2. Organico del Corpo forestale della Valle d'Aosta**

L'organico del Corpo forestale consta, ai sensi dell'articolo 3, comma 1, lettera c), della l.r. 25/2023, di 164 unità di personale, oltre al Comandante e al Vice Comandante. Il personale in divisa, con funzioni di pubblica sicurezza e polizia giudiziaria, ammonta a 152 unità, mentre il personale dell'area tecnico-operativa e amministrativo-contabile è costituito da 12 unità. Ai sensi dell'articolo 4, comma 2, della l.r. 25/2023, il Corpo forestale della Valle d'Aosta, al fine del regolare svolgimento dei propri compiti istituzionali, resta escluso dai limiti assunzionali di cui all'articolo 4, comma 1, e sono autorizzate tutte le assunzioni necessarie a dare piena copertura all'organico come sopra definito. La tabella contenuta nell'*Appendice-Organizzazione e capitale umano* (**pagina 23**) rappresenta i fabbisogni di personale del Corpo forestale della Valle d'Aosta per il triennio 2024/2026.

**3. Organico del Corpo valdostano dei vigili del fuoco**

L'organico del Corpo valdostano dei vigili del fuoco consta, ai sensi dell'articolo 3, comma 1, lettera d), della l.r. 25/2023, di 230 unità di personale, oltre al Comandante e al Vice Comandante. Il personale dell'area tecnico-operativa ammonta a 207 unità, mentre il personale dell'area amministrativo-contabile è costituito da 23 unità. Ai sensi dell'articolo 4, comma 2, della l.r. 25/2023, il Corpo valdostano dei vigili del fuoco, al fine del regolare svolgimento dei propri compiti istituzionali, resta escluso dai limiti assunzionali di cui all'articolo 4, comma 1, e sono autorizzate tutte le assunzioni necessarie a dare piena copertura all'organico come sopra definito. La tabella contenuta nell'*Appendice-Organizzazione e capitale umano* (**pagina 24**) rappresenta i fabbisogni di personale del Corpo valdostano dei vigili del fuoco per il triennio 2024/2026.

**4. Organico delle Istituzioni scolastiche ed educative dipendenti dall'Amministrazione regionale**

Gli organici delle Istituzioni scolastiche sono determinati sulla base di criteri e parametri riferiti al numero delle sedi e ai relativi metri quadri, al numero dei Comuni, al numero degli studenti e dei docenti, definiti con apposita deliberazione della Giunta regionale. Per l'anno scolastico 2024/2025, i criteri stabiliti con deliberazione della Giunta regionale n. 742 del 5 giugno 2017 e successive modificazioni e integrazioni dovranno essere rivisti. La determinazione dei fabbisogni di personale e il loro riparto tra le singole istituzioni scolastiche potranno, quindi, essere effettuati solo a valle dell'approvazione dei suddetti parametri e criteri. L'articolo 4, comma 3, della l.r. 25/2023 autorizza l'integrale copertura degli organici delle istituzioni scolastiche ed educative dipendenti dalla Regione, come determinati in applicazione dei suddetti criteri e parametri, anche in deroga ai vincoli assunzionali di cui al comma 1 dell'articolo 4 della medesima legge. Le tabelle contenute nell'*Appendice-Organizzazione e capitale umano* (pagine 25-26) evidenziano l'attuale situazione degli organici delle istituzioni scolastiche ed educative dipendenti dalla Regione in termini di posti vacanti e posti coperti alla data del 31.12.2023 e di cessazioni programmate nel corso del triennio 2024/2026.

**5. Organico della dirigenza**

Ai sensi dell'articolo 3, comma 1, lettera a), della l.r. 25/2023, i posti di qualifica dirigenziale degli organici della Giunta e del Consiglio regionale, compresi i posti dirigenziali di natura fiduciaria, ammontano a complessivi 106 posti, di cui 6 afferiscono all'organico del Consiglio regionale. La facoltà assunzionale di personale con qualifica dirigenziale per il triennio 2024/2026 ammonta, ai sensi dell'articolo 4, comma 1, della l.r. 25/2023 e tenuto conto delle cessazioni dei dirigenti di ruolo intervenute e non sostituite nel corso dell'anno 2023 e programmate per il triennio 2024/2026, a 4 unità per l'anno 2024, 3 unità per l'anno 2025 e 3 unità per l'anno 2026, come di seguito riportato.

DIPARTIMENTO/S.O.	DATA CESSAZIONE	POSIZIONE
<b>Anno 2023</b>		
DIP. TURISMO, SPORT E COMMERCIO	01/09/2023	DIRIG1B
DIP. RISORSE NATURALI E CORPO FORESTALE	31/12/2023	DIRIG1A
<b>Anno 2024</b>		
DIP. SOPRINTENDENZA PER I BENI E LE ATTIVITA' CULTURALI	28/01/2024	DIRIG1A
S.O. VALUTAZIONI, AUTORIZZAZIONI AMBIENTALI E QUALITA' DELL'ARIA	13/08/2024	DIRIG2A
S.O. AFFARI LEGISLATIVI E AIUTI DI STATO	31/12/2024	DIRIG2A
<b>Anno 2025</b>		
S.O. POLITICHE EDUCATIVE	05/05/2025	DIRIG2A
DIP. RISORSE NATURALI	21/08/2025	DIRIG1A
<b>Anno 2026</b>		
DIP. POLITICHE STRUTTURALI E AFFARI EUROPEI	23/03/2026	DIRIG1B
DIP. PROGRAMMAZIONE RISORSE IDRICHE E TERRITORIO	04/07/2026	DIRIG1A
S.O. PROGRAMMAZIONE EDILIZIA E LOGISTICA SCOLASTICA	02/09/2026	DIRIG2B

A fronte delle facoltà assunzionali sopra determinate, la programmazione dei fabbisogni di personale dirigenziale per il triennio 2024/2026 sarà approvata, con apposita deliberazione della Giunta regionale, solo a valle degli interventi riorganizzativi cui la Giunta regionale deciderà di dare corso per dare avvio alla progressiva transizione verso un nuovo modello organizzativo dell'Amministrazione regionale, più snello e agile, così come proposto dallo Studio di SdA Bocconi, che vede una maggiore responsabilizzazione e valorizzazione del ruolo dei funzionari (*middle management*) accompagnata da una razionalizzazione delle strutture dirigenziali.

## SOTTO-SEZIONE 4.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE

La formazione del personale regionale e l'aggiornamento continuo delle conoscenze e delle capacità delle risorse umane sono fondamentali per assicurare il conseguimento degli obiettivi strategici e gestionali dell'Ente, nonché a favorire il processo di innovazione richiesto alla Pubblica Amministrazione al fine di migliorare la qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi ai cittadini.

La formazione rappresenta, dunque, uno strumento strategico indispensabile per l'attività dell'Ente e al contempo, mediante i percorsi formativi e di aggiornamento, vengono migliorate e valorizzate le professionalità e le capacità individuali dei singoli dipendenti, contribuendo altresì allo sviluppo del benessere organizzativo.

Attraverso un'attenta analisi di rilevazione dei fabbisogni formativi, sia di tipo trasversale che specialistica, sono definite le attività formative da erogare al personale. Il Piano della formazione del personale regionale per il triennio 2022-2024, adottato con deliberazione della Giunta regionale n. 1090 in data 19 settembre 2022, contiene le azioni formative che intendono dare risposta alle priorità strategiche in termini di riqualificazione e di potenziamento delle competenze tecniche e delle competenze trasversali, definite per ambito organizzativo e per profili professionali.

Il Piano è stato elaborato tenendo conto degli obiettivi formativi e dei risultati attesi in termini di riqualificazione e di potenziamento delle competenze tecniche e delle competenze trasversali del personale regionale, nonché dell'esito dell'istruttoria interna dei fabbisogni formativi segnalati dalle strutture dell'Amministrazione regionale e delle Istituzioni scolastiche ed educative dipendenti dalla Regione.

Nell'ambito delle competenze tecniche sono stati inseriti i contenuti di massima relativi alle aree tematiche da potenziare o riqualificare, mentre nelle competenze trasversali sono state inserite le attività formative riguardanti le capacità e le qualità personali relative a tutti gli aspetti della personalità e della conoscenza utilizzati nei diversi contesti lavorativi. Tutti i corsi di formazione sono stati definiti, inoltre, tenendo conto della ricognizione dei fabbisogni formativi svolta con il coinvolgimento dei dirigenti dell'Amministrazione regionale e delle Istituzioni scolastiche, nonché della formazione obbligatoria normata da leggi.

In più, nel Piano della formazione del personale regionale è stato aggiunto un percorso formativo individuato nella proposta progettuale "Governance e Capacità amministrativa" nell'ambito del Programma operativo nazionale "Governance e Capacità istituzionale 2014/2020, Asse 7, Obiettivo specifico 7.2", approvato con deliberazione della Giunta regionale n. 934 in data 22 agosto 2022, finalizzato a sostenere il rafforzamento e l'efficientamento delle strutture organizzative regionali nell'uso dei Fondi europei e statali, nell'ambito della cornice delineata dal nuovo documento strategico regionale - Quadro strategico regionale di sviluppo sostenibile 2030 (QSRSVS2030).

Il Piano della formazione comprende, pertanto, tematiche generali d'interesse trasversale riguardanti le conoscenze tecnico-amministrative e le competenze personali, nonché le tematiche specialistiche dei singoli settori che vengono realizzate con il coinvolgimento dei responsabili delle strutture interessate. In particolare, è dato rilievo a tutta la formazione obbligatoria prevista nelle diverse materie:

- prevenzione della corruzione e trasparenza, accesso civico, pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni e Codice di comportamento;
- qualificazione e aggiornamento dei Responsabili del procedimento nell'ambito delle procedure di acquisizione di beni, servizi e lavori;
- codice dell'amministrazione digitale - CAD;
- protezione e trattamento dei dati personali;
- salute e sicurezza sui luoghi di lavoro di cui al d.lgs. 9 aprile 2008 n. 81;
- professioni all'interno dell'ente soggette al possesso delle abilitazioni obbligatorie o a crediti formativi obbligatori previsti dai rispettivi albi o ordini professionali.



### ATTIVITÀ FORMATIVE ANNO 2023

Nel corso dell'anno 2023 sono state realizzate attività formative, previste nel Piano della formazione del personale regionale 2022-2024, con riguardo sia alle competenze tecniche che trasversali, in particolare continuando le attività formative avviate nel 2022 previste dalla Linea di intervento 2 del Progetto PON "Valle d'Aosta - Governance e Capacità amministrativa" nell'ambito del Programma operativo nazionale "Governance e Capacità istituzionale 2014/2020, Asse 7, Obiettivo specifico 7.2".

Nello specifico, nell'ambito del Progetto PON "Valle d'Aosta - Governance e Capacità amministrativa, sono stati realizzati i seguenti corsi, rivolti ai dipendenti a vario titolo coinvolti nell'attuazione dei Programmi, compreso il personale neoassunto:

- Tecniche e strumenti per la predisposizione dei progetti;
- Nuovo codice dei contratti - d.lgs. 36/2023;
- Lotta alle irregolarità e alle frodi nei fondi UE, con un focus specifico sul ruolo dell'Ufficio europeo per la lotta antifrode (OLAF);
- dalla normativa europea in materia ambientale e il rispetto e l'applicazione del principio del DNSH alle Strategie UE in materia ambientale;
- Comunicazione dei Fondi europei: da obbligo a opportunità;
- Coprogettazione e coprogrammazione: accordi tra P.A. ed enti del terzo settore dopo il nuovo Codice appalti.

Diverse attività formative sono state organizzate nell'ambito della formazione specialistica, finalizzata all'acquisizione di competenze professionali specifiche, in particolare sono stati realizzati:

- Due corsi svolti in modalità webinar per il personale che opera nel servizio bibliotecario regionale "Lo sviluppo delle collezioni bibliotecarie e la libertà intellettuale" e "Quali libri per una biblioteca di pubblica lettura";
- Corso per l'ottenimento della qualificazione iniziale per svolgere attività di esaminatore per il conseguimento della patente di guida, che ha visto coinvolti i dipendenti della struttura Motorizzazione civile;
- Corso "Economics e business plan" rivolto al personale dell'ufficio sportello impresa del Dipartimento Politiche del lavoro e della formazione;
- Corso "Incentivi funzioni tecniche" finalizzato a formare i dirigenti e i dipendenti che si occupano di lavori, servizi e forniture, sulla disciplina per la corresponsione degli incentivi funzioni tecniche;
- Corso "Formazione e aggiornamento per protocollo" rivolto al personale occupato nelle attività di protocollazione.

Nell'ambito della formazione trasversale sono state organizzate cinque edizioni del corso "La gestione dei conflitti, i processi di problem solving e il miglioramento delle capacità di lavorare in gruppo", finalizzato ad approfondire le tecniche di gestione dei conflitti per riconoscere e affrontare le situazioni conflittuali, nonché a fornire le competenze per migliorare il lavoro di squadra e le relazioni all'interno dei gruppi di lavoro, che ha coinvolto molti dipendenti delle varie strutture dell'Amministrazione regionale

Nel corso del 2023, l'Amministrazione regionale ha aderito all'iniziativa "Syllabus per la formazione digitale", in ottemperanza alla direttiva del 23 marzo 2023 del Ministro per la pubblica amministrazione in materia di "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza".

L'iniziativa, promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica nell'ambito del progetto "Competenze digitali per la P.A.", ha lo scopo di sviluppare le competenze digitali dei dipendenti pubblici, supportandone la crescita professionale attraverso percorsi formativi mirati e differenziati, svolti in modalità e-learning.

Attraverso la Piattaforma Syllabus viene fornita ai dipendenti, a titolo gratuito, una formazione personalizzata: a partire dalla rilevazione dei fabbisogni formativi individuali è possibile rafforzare le conoscenze già acquisite e svilupparne di nuove. Nel corso del 2023 sono stati iscritti alla Piattaforma Syllabus circa 500 dipendenti regionali. I corsi saranno fruibili negli anni 2023, 2024 e 2025, con possibilità di estendere la partecipazione a eventuali ulteriori dipendenti che verranno individuati.

Parallelamente ai corsi Syllabus è in fase di avvio il percorso formativo "Cyber awareness", organizzato in collaborazione con la struttura Sistemi tecnologici del Dipartimento Innovazione e agenda digitale, che coinvolgerà tutti i dipendenti regionali.

L'attività formativa, prevista nell'ambito del progetto finanziato a valere sul bando PNRR, Investimento 1.5 "Cybersecurity", è finalizzato al miglioramento della consapevolezza sulla sicurezza informatica dei dipendenti dell'Amministrazione regionale e sarà erogato attraverso la Piattaforma Cyber Guru. Sono previste dodici sessioni di pillole-formative da fruire mensilmente negli anni 2023 e 2024.

Per facilitare l'inserimento del personale neoassunto assegnato alle varie strutture dell'Amministrazione regionale, nell'ambito del rafforzamento amministrativo dei soggetti beneficiari/attuatori di interventi finanziati a valere sul PNRR/PNC, sono stati acquistati due corsi di formazione da fruire in modalità online registrata, per 45 nuovi assunti, sulle tematiche "PNRR: attuazione e monitoraggio" e "L'attuazione del PNRR: ammissibilità della spesa, monitoraggio e controllo dei progetti".

Nell'ambito della formazione obbligatoria in tema di anticorruzione e trasparenza è stato organizzato il corso "Promozione dell'etica pubblica" rivolto ai dirigenti regionali e al personale coinvolto nei processi a rischio di corruzione individuato dai competenti dirigenti.

Sono state organizzate, inoltre, alcune attività formative in collaborazione con gli Ordini professionali per l'erogazione di formazione specialistica su tematiche settoriali. Le giornate formative non hanno avuto costi per l'Amministrazione regionale e le docenze sono state affidate a professionisti, esperti nelle tematiche trattate, individuati nell'ambito dei rispettivi Ordini.

Il personale regionale ha avuto la possibilità di prendere parte alle seguenti sessioni formative:

- "Codice della crisi di impresa" organizzato in collaborazione con la Chambre valdôtaine des entreprises et des activités libérales, il Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Aosta e i Dottori Commercialisti e Esperti contabili di Aosta, articolato in tre giornate formative di quattro ore ciascuna;
- "Enti del terzo settore: quale destino per le Onlus?" organizzato in collaborazione con l'Ordine dei Dottori Commercialisti e Esperti contabili di Aosta e il Consiglio notarile di Aosta, si è svolto in una giornata formativa della durata di quattro ore;
- "La riforma dei contratti pubblici", organizzato dalla Chambre valdôtaine des entreprises et des activités libérales si è svolto presso il Centro congressi di Saint-Vincent. Il convegno, rivolto ai dipendenti regionali e degli enti locali, agli amministratori, a professionisti e imprese, ha approfondito le novità più significative e gli aspetti più problematici del nuovo Codice Appalti;
- "B.I.M. cosa cambia per professionisti, imprese e pubblica amministrazione" organizzato da Confindustria Valle d'Aosta sezione edile per diffondere la metodologia BIM - Building Information Modeling, sistema che andrà a modificare la metodologia del lavoro delle costruzioni, partendo dalla progettazione delle opere fino al loro sviluppo e alla rendicontazione, che interesserà i progettisti, le aziende edili ma anche le pubbliche amministrazioni;
- "Comunicazione efficace e PA: strumenti per un clima di lavoro positivo" seminario formativo e informativo sul ruolo della comunicazione efficace per il miglioramento del benessere organizzativo. Il corso è stato organizzato dal Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

Si segnalano, ancora, due attività formative organizzate internamente ricorrendo a formatori interni, ovvero a dirigenti e dipendenti in possesso di conoscenze e competenze da mettere a disposizione dell'Amministrazione regionale e dei colleghi:

- corso "*Formazione e aggiornamento per protocollo*" rivolto al personale occupato nelle attività di protocollazione abilitato a utilizzare il software di protocollo. Il corso si è articolato in sessioni a piccoli gruppi, con durata variabile, a seconda della necessità formative dei discenti. La docenza è stata effettuata dal personale assegnato all'ufficio dell'Archivio generale;
- corso "*Incentivi per funzioni tecniche*" organizzato al fine di far conoscere a tutti i dirigenti e dipendenti, che si occupano di appalti relativi a lavori, servizi e forniture, la disciplina per la corresponsione degli incentivi per funzioni tecniche di cui all'articolo 113 del d.lgs. 50/2016 (Codice dei contratti pubblici) e l'utilizzo dell'applicativo dedicato al calcolo degli incentivi. La docenza è stata effettuata dai dirigenti e funzionari dell'Amministrazione regionale che hanno partecipato alla predisposizione della disciplina e allo sviluppo della procedura applicativa per l'erogazione degli incentivi.

Infine, l'Amministrazione ha continuato a garantire la formazione individuale, caratterizzata per l'elevata specificità dell'esigenza formativa del singolo dipendente e orientata a perseguire il miglioramento della performance individuale e organizzativa. La formazione individuale è autorizzata di volta in volta, sulla base delle richieste presentate dai dirigenti competenti e compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili. Nel corso del 2023, i corsi di formazione individuali acquistati sono stati una trentina.

#### ATTIVITÀ FORMATIVE ANNI 2024 – 2026

Nel triennio 2024 -2026 verrà data continuità alle attività di formazione previste nel Piano della formazione del personale regionale che si protrarranno o che troveranno conclusione nelle annualità seguenti. Pur avendo carattere programmatorio, il Piano della formazione chiede infatti flessibilità nella fase attuativa in riferimento, in particolare, a sopravvenute esigenze che possono comportare la programmazione di nuovi interventi formativi previsti da normativa specifica o per soddisfare esigenze di formazione del personale legate a nuove competenze assegnate.

Gli obiettivi formativi saranno rivolti in particolare a:

1. potenziare le capacità manageriali del personale dirigente e delle posizioni organizzative a supporto della transizione amministrativa, digitale ed ecologica che sta caratterizzando la PA in un'ottica di cultura del risultato e di produzione di valore pubblico;
2. garantire l'aggiornamento delle conoscenze e capacità del personale, in termini di riqualificazione e di potenziamento delle competenze tecniche e trasversali, per far fronte ai cambiamenti normativi, tecnologici e organizzativi;
3. diffondere e consolidare le competenze digitali a supporto della transizione al digitale dell'Ente;
4. migliorare la capacità di gestione dei progetti a supporto dell'efficiente attuazione dei programmi di investimento e interventi avviati dall'Ente;
5. assicurare il migliore inserimento del personale neoassunto fornendo le adeguate conoscenze tecniche e professionali curando in particolare l'inserimento nell'organizzazione.

#### FORMAZIONE MANAGERIALE

Nel corso del 2024 è prevista l'attivazione di un intervento formativo rivolto a tutti i dirigenti regionali, approvato con deliberazione della Giunta regionale n. 1130 del 9 ottobre 2023, a supporto del processo di cambiamento orientato all'adozione di un modello organizzativo agile, in grado di rispondere in modo flessibile ai bisogni del territorio e degli utenti, garantire la qualità dei servizi erogati e creare valore pubblico. Sono previsti due ambiti di intervento:

- corso di formazione, rivolto a tutti i dirigenti regionali, finalizzato allo sviluppo e al potenziamento delle competenze manageriali;
- attivazione di gruppi di lavoro "cantieri di innovazione", partecipati da dirigenti e funzionari, per l'attuazione dei progetti di cambiamento dei principali sistemi gestionali dell'Amministrazione regionale, nell'ambito dei quali sviluppare soluzioni organizzative e gestionali moderne, funzionali a un'organizzazione complessiva più agile e snella.

#### FORMAZIONE TECNICA, TRASVERSALE E SPECIALISTICA

Nell'ambito delle sezioni del Piano della formazione del personale regionale verranno attivati in particolare le attività formative di seguito riportate.

- Corso di formazione obbligatoria annuale in tema di anticorruzione e trasparenza, rivolto al personale che gestisce processi a rischio corruttivo individuato dai competenti dirigenti. La docenza di questo corso viene attuata anche grazie all'intervento di autorevoli esperti esterni.
- Corsi di formazione e aggiornamento, previsti nell'ambito della sezione sicurezza sul lavoro, in ottemperanza agli obblighi dettati dal d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, e dagli Accordi Stato-Regione vigenti. Tali corsi sono progettati ed erogati in base alle esigenze individuate dai dirigenti datori di lavoro.
- Corsi di formazione rivolti al personale amministrativo assegnato alle Istituzioni scolastiche ed educative dipendenti dalla Regione sui temi della trasparenza e dell'accesso agli atti, nonché sul nuovo codice dei contratti, organizzati tenendo conto delle particolari procedure applicate dalle scuole.
- Corsi di formazione specialistica finalizzata all'acquisizione di competenze professionali specifiche di un particolare settore o per una determinata categoria di dipendenti. Tali corsi saranno organizzati di concerto con i dirigenti delle strutture organizzative regionali e avranno a oggetto argomenti specifici che non rientrano nella sezione tecnica e trasversale del Piano della formazione.
- Corsi "Syllabus per la formazione digitale" e "Cyber awareness" al fine di diffondere e consolidare le competenze digitali a supporto della transizione digitale. Si intende dare continuità ai corsi già attivati nel 2023 e rivolti a tutti i dipendenti regionali.
- Attività di formazione obbligatoria e continua prevista del Codice dei contratti pubblici rivolta al personale che si occupa di affidamento di servizi, forniture e lavori. Obiettivo dei corsi è di accrescere le competenze di dipendenti pubblici e fornire gli strumenti adeguati alla gestione delle diverse fasi degli appalti pubblici.

- Corsi di formazione in tema di normativa anti-riciclaggio e gestione e segnalazioni all’UIF delle operazioni sospette.
- Percorsi di formazione specialistica organizzati in collaborazione con gli Ordini professionali per l’erogazione di corsi e seminari su tematiche settoriali e specifiche. La formazione è gratuita per l’Amministrazione regionale e le docenze sono affidate a professionisti individuati nell’ambito degli stessi Ordini professionali.

#### MODALITA' DI EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE

Al fine di agevolare la massima partecipazione alle attività formative, verrà data particolare attenzione alle opportunità di utilizzo dello strumento di formazione a distanza e i corsi verranno erogati:

- in presenza;
- a distanza asincrona;
- a distanza sincrona;
- blended (modalità mista in presenza e online).

La realizzazione dei corsi di formazione è affidata in prevalenza a soggetti esterni, nel rispetto delle disposizioni in materia di affidamenti di servizi, e la scelta è effettuata sulla base dei curriculum dei relatori, dei settori di operatività dell’ente o società di formazione, di eventuali requisiti professionali richieste, nonché di pregresse esperienze formative positive.

In un’ottica di valorizzazione del personale regionale, è incentivato il ruolo di formatori interni ovvero di dipendenti dell’Ente che mettono a disposizione dell’Amministrazione e dei colleghi le proprie conoscenze e competenze nei diversi ambiti formativi. Essi possono garantire una migliore contestualizzazione dell’azione formativa, dal momento che sono in grado di personalizzare i contenuti dei corsi e adattarli alla specifica realtà lavorativa dei partecipanti, come avvenuto, ad esempio, per il corso di aggiornamento agli addetti di protocollo, erogato dal personale assegnato all’Archivio generale.

#### BUDGET

Le risorse del bilancio regionale dedicate alla formazione vengono stanziati in un capitolo assegnato alla struttura Amministrazione e formazione del personale regionale e attività economiche.

Le azioni formative rivolte al personale regionale saranno realizzate compatibilmente con le risorse del triennio rappresentate nella seguente tabella:

QUADRO RISORSE FINANZIARIE TRIENNIO 2023-2025		
2024	2025	2026
200.000 euro	200.000 euro	200.000 euro

Parallelamente ai corsi individuali proposti dall’Ufficio formazione della s.o. Amministrazione e formazione del personale e attività economiche, sono stati erogati, a cura della s.o. Sicurezza e logistica i corsi collettivi ai sensi dell’articolo 37 del d.lgs. 81/2008 (lavoratori, preposti, dirigenti, ASPP, RLS) per tutto il personale regionale e per il personale delle Istituzioni scolastiche. A questi corsi si aggiungono quelli per la formazione degli addetti antincendio e di pronto soccorso. I costi per l’organizzazione e l’erogazione della suddetta attività formativa sono sostenuti con appositi capitoli di spesa in capo alla stessa s.o. Sicurezza e logistica.

## SEZIONE 5. MONITORAGGIO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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