

**L'Artisana**

**VALLÉE  
D'AOSTE**

IVAT – Institut Valdôtain  
de l'Artisanat de Tradition

SIÈGE ADMINISTRATIF  
95, rue Chambéry  
11100 Aoste  
tél +39 0165 1835100

MAV – Museo dell'Artigianato  
Valdostano di tradizione  
86, hameau Chez Sapin  
11010 Fénis (Vallée d'Aoste)  
tél +39 0165 1835122

C.F. e P. IVA 00467130076

[www.lartisana.vda.it](http://www.lartisana.vda.it)

[info@pec.lartisana.vda.it](mailto:info@pec.lartisana.vda.it)

[info@lartisana.vda.it](mailto:info@lartisana.vda.it)

## **PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) TRIENNIO 2024-2026**

## Premesse

Con il fine di migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese, di semplificare e reingegnerizzare i processi e assicurare la trasparenza dell'attività, l'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80 ha introdotto, nelle pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti, il piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), con valenza triennale.

L'articolo 1 del decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022 n. 81 ha successivamente stabilito che il PIAO assorbe i seguenti i seguenti piani:

- piano triennale dei fabbisogni di personale di cui ai commi 1, 4 e 6 dell'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165;
- piano triennale per l'individuazione di misure finalizzate alla razionalizzazione dell'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio di cui alla lettera a) del comma 594 dell'articolo 2 della legge 24 dicembre 2007 n. 244;
- piano della *performance* di cui alla lettera a) del comma 1 dell'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150;
- piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza di cui alla lettera a) del comma 5 dell'articolo 1 della legge 6 novembre 2012 n. 190;
- piano organizzativo del lavoro agile di cui al comma 1 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015 n. 124;
- piani di azioni positive di cui al comma 1 dell'articolo 48 del decreto legislativo 11 aprile 2006 n. 198.

Il decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 30 giugno 2022 n. 132 ha poi adottato il PIAO tipo e la guida alla sua compilazione. L'articolo 6 dello stesso decreto ha anche stabilito che, nel caso di enti con meno di 50 dipendenti, come IVAT, il PIAO sia limitato a:

- la scheda anagrafica dell'amministrazione;
- la mappatura dei seguenti processi a rischio corruttivo:
  - autorizzazione e concessione;
  - contratti pubblici;
  - concessione ed erogazione di sovvenzioni e contributi;
  - concorsi e prove selettive;
  - processi, individuati dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) e dai responsabili degli uffici, ritenuti di maggiore rilievo per il raggiungimento degli obiettivi di *performance* a protezione del valore pubblico;
- la struttura organizzativa;
- l'organizzazione del lavoro agile;
- il piano triennale dei fabbisogni di personale.

Inoltre, secondo quanto stabilito dal comma 1 dell'articolo 8 del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 30 giugno 2022 n. 132, il PIAO deve assicurare la coerenza tra i propri contenuti e quelli dei documenti di programmazione finanziaria che ne costituiscono il necessario presupposto. Per garantire in maniera più efficace detta coerenza, IVAT non esclude per il futuro di assorbire il PIAO nel bilancio gestionale, uno degli strumenti di programmazione dell'ente ai sensi del punto 4.3 dell'allegato 4/1 del decreto legislativo 23 giugno 2011 n. 118. Per ora, il bilancio di gestione, il cui termine di approvazione è il 31 dicembre di ogni anno, anticipa i contenuti di alcune sezioni del PIAO che presenta un termine di approvazione a un mese di distanza, cioè il 31 gennaio di ogni anno.

## La scheda anagrafica dell'amministrazione

L'Institut valdôtain de l'artisanat de tradition (IVAT) è:

- ente pubblico non economico, ai sensi del comma 1 dell'articolo 9 della legge regionale 21 gennaio 2003 n. 3;
- ente strumentale della Regione autonoma Valle d'Aosta, ai sensi del comma 2 dell'articolo 1 della legge regionale 24 maggio 2007 n. 10 che istituisce lo stesso IVAT.

## Il valore pubblico

Nonostante la sezione del PIAO sul valore pubblico non sia obbligatoria per gli enti con meno di 50 dipendenti, è riportata di seguito la riflessione sullo scopo dell'organizzazione, sviluppata negli ultimi anni, la quale ha una

rilevanza fondamentale e di indirizzo per IVAT ed è legata proprio al valore pubblico che l'ente si propone di esprimere.

## Verso un proposito comune

Le riflessioni sul proposito evolutivo di IVAT – ovvero su una declinazione dinamica dello scopo istituzionale il quale diventa una bussola che permette in ogni momento di individuare l'orientamento dell'azione – hanno iniziato a svilupparsi durante il 2021 in una parte dei ruoli dell'istituto, sia politici sia gestionali, contemporaneamente all'approfondimento del funzionamento delle organizzazioni ad autorità distribuita e, più in generale, di tipo *Teal* secondo la definizione formulata da Frédéric Laloux nel suo libro *Reinventare le organizzazioni*.

Nel 2022 IVAT ha avviato una transizione verso un'organizzazione *Teal*, adottando il particolare modello di *Holacracy* (vedi <https://www.holacracy.org>) e giungendo alla struttura organizzativa descritta al seguente *link*: <https://app.glassfrog.com/organizations/26955/orgnav/roles/13605183>

Nel corso del 2023 e in modo graduale, è stata dispiegata la nuova organizzazione sull'intero ente ed è stato diffuso il potere sui ruoli aziendali, chiamati progressivamente ad assumere scelte sia operative sia strategiche, nell'ambito delle responsabilità riconosciute con meccanismi di assegnazione negoziata. Tutta l'organizzazione, quindi, è stata portata ad esprimere indirizzi anche strategici e a determinare un proposito evolutivo comune.

## Il proposito evolutivo

Nelle organizzazioni *Teal* il proposito evolutivo costituisce uno dei tre elementi essenziali, insieme con l'autoorganizzazione e la pienezza.

Il proposito evolutivo, rappresentato oggi da IVAT, nasce da una riflessione ampliata a tutti i ruoli organizzativi i cui risultati sono stati raccolti in un momento strutturato di sintesi, a partire dal compito istituzionale dell'ente stabilito dal comma 3 dell'articolo 1 della legge regionale 24 maggio n. 10.

IVAT si propone dunque oggi di

### Valorizzare in modo innovativo l'artigianato valdostano

**In modo innovativo** significa che IVAT ambisce a interpretare l'artigianato di tradizione cogliendone l'innovazione e cercando di generarla: coglie tutte le nuove espressioni, i nuovi materiali e i nuovi strumenti dell'artigianato, senza pregiudizi ideologici rispetto a una rigorosa appartenenza alla tradizione e con un approccio inclusivo; genera sinergie tra cultura, economia ed etica, stimolando pratiche nelle politiche pubbliche che risultano innovative perché finora scarsamente percorse.

Per permettere di disporre di un riferimento immediato, utile a orientare immediatamente la rotta dell'organizzazione nella direzione di un fine condiviso, senza ricorrere a onerosi e inefficaci strumenti di programmazione, il proposito è stato espresso anche tramite il seguente *pay-off* cioè una frase breve che potrebbe diventare anche l'elemento testuale del logotipo aziendale:

### Traditions d'avenir

Il suddetto proposito declina il valore pubblico dell'attività di IVAT, ai fini del PIAO e sulla base delle linee guida contenute nel decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 30 giugno 2022 n. 132.

## Performance

Come per il valore pubblico, nonostante la sezione del PIAO sulla *performance* non sia obbligatoria per gli enti con meno di 50 dipendenti, IVAT adotta una programmazione e un controllo in forma semplificata con i quali si realizza comunque un ciclo della *performance*, così come individuato dal decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 e come di seguito illustrato.

## Il bilancio gestionale

Come si è già detto, IVAT è ente strumentale della Regione autonoma Valle d'Aosta, ai sensi del comma 2 dell'articolo 1 della legge regionale 24 maggio 2007 n. 10 che istituisce l'ente.

Il comma 1 dell'articolo 1 del decreto legislativo 23 giugno 2011 n. 118 estende l'ambito di applicazione dell'armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio anche agli enti strumentali delle Regioni. In

particolare, il punto 4.3 dell'allegato 4/1 dello stesso decreto legislativo individua i seguenti documenti della programmazione degli enti strumentali in contabilità finanziaria:

- il piano delle attività, definito in coerenza con gli indirizzi strategici e operativi contenuti nel Documento di economia e finanza regionale (DEFER);
- il bilancio di previsione almeno triennale;
- il bilancio gestionale (o piano esecutivo di gestione);
- le variazioni di bilancio;
- il piano degli indicatori di bilancio;
- il rendiconto sulla gestione.

In particolare, IVAT adotta un bilancio gestionale che costituisce il principale documento operativo di programmazione e controllo.

## **Programmazione e controllo in forma semplificata**

Il bilancio gestionale è predisposto in una forma semplificata, in analogia a quanto previsto per i Comuni con popolazione inferiore a 5.000 abitanti dal punto 10.4 dell'allegato 4/1 del decreto di armonizzazione dei sistemi contabili.

La forma semplificata è anche indotta dal modello organizzativo che IVAT ha iniziato ad applicare, ispirato alle organizzazioni *Teal*. Il modo di operare di tali aziende, corrispondente a un ulteriore stadio di sviluppo della consapevolezza umana, poggia su tre pilastri fondamentali:

- l'autorità distribuita (in netta opposizione alla tradizionale impostazione piramidale della pubblica amministrazione), resa con relazioni pur sempre gerarchiche in termini di ruoli aziendali, ma paritarie tra le persone che li energizzano, basata sulla fiducia e la responsabilizzazione delle persone, in grado di innescare una capacità di auto-organizzazione dell'ente;
- il proposito evolutivo, lo scopo espresso dall'organizzazione, una risposta al fine dell'azione aziendale (una risposta non al "cosa faccio" o al "come lo faccio", ma al "perché lo faccio"), in continua evoluzione come lo è un organismo vivente;
- la pienezza, la capacità di vivere nella loro interezza le relazioni sul lavoro, la ricchezza generata da un'autentica partecipazione all'organizzazione, senza maschere funzionali a ottenere il consenso aziendale o ad adeguarsi ad ogni soluzione, anche quelle non condivise.

Da tali principi discende una minore importanza del controllo per il quale la programmazione è condizione abilitante: infatti, auto-organizzazione, responsabilizzazione e fiducia riducono l'importanza dei processi di controllo, pur rimanendo fondamentale per una pubblica amministrazione la sua *accountability* cioè l'esigenza di rendicontare in modo trasparente i risultati della gestione e la modalità di impiego delle risorse pubbliche. In più, l'assunzione di decisioni all'interno di un proposito, rispetto al quale tutta l'organizzazione è orientata, è più efficiente rispetto a un lungo e oneroso processo di revisione e di condivisione dei documenti di programmazione e permette di reagire più rapidamente al mutare delle condizioni esterne.

## **L'integrazione del ciclo della *performance***

Il capo II del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 definisce la gestione del ciclo della *performance* da parte delle amministrazioni pubbliche, in maniera coerente con il ciclo di programmazione finanziaria e del bilancio, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici dei servizi tramite la valorizzazione dei risultati e della prestazione organizzativa e individuale. Anche il capo IV della legge regionale 23 luglio 2010 n. 22, che disciplina l'organizzazione degli enti del comparto unico della pubblica amministrazione valdostana del quale IVAT è parte, stabilisce l'adozione di un sistema di misurazione e valutazione della *performance* in stretta analogia con la norma nazionale.

Il punto 10.1 dell'allegato 4.1 del decreto di armonizzazione dei sistemi contabili raccorda il ciclo della *performance* con quello del bilancio nel momento in cui stabilisce che il piano della *performance* è unificato organicamente nel piano esecutivo di gestione (o bilancio gestionale). A partire da questa indicazione, IVAT ha deciso di integrare:

- il piano della *performance* nel bilancio gestionale;
- la relazione sulla *performance* nel rendiconto sulla gestione.

## **Gli obiettivi strategici**

Il DEFER per il triennio 2024-2026, approvato dal Consiglio regionale della Valle d'Aosta in data 10 novembre 2023, individua tra le linee di indirizzo della Regione nei confronti di IVAT, suo ente strumentale:

- il rafforzamento della struttura organizzativa di IVAT, anche grazie a un intervento di rinnovo e semplificazione del quadro giuridico (in particolare mediante la revisione della legge regionale che disciplina l'IVAT, la legge regionale 24 maggio 2007 n. 10);
- la realizzazione di attività volte all'internazionalizzazione del settore dell'artigianato di tradizione, attraverso lo sviluppo di relazioni con soggetti italiani ed esteri, operanti nel settore dell'artigianato, l'accrescimento delle opportunità di impresa, il potenziamento delle iniziative di comunicazione e promozione;
- la realizzazione di attività mirate allo sviluppo d'impresa, allo sviluppo di competenze tecniche e professionalizzanti e attività di supporto, sia in favore di nuovi artigiani sia in favore di imprese artigiane esistenti che intendano cogliere nuove opportunità;
- il presidio della matrice culturale dell'artigianato, tramite la gestione del Museo dell'artigianato valdostano di tradizione (MAV) di Fénis e di altre sedi espositive (ad esempio, la collegiata di Sant'Orso ad Aosta, Maison Caravex di Gignod);
- lo sviluppo complessivo della produttività dell'istituto, attraverso un miglioramento della presenza sul territorio e dell'attività di commercializzazione.

Dall'indirizzo sopra descritto e dal proposito che IVAT ha identificato, discendono gli obiettivi strategici dell'ente che sono stati approvati con il bilancio gestionale.

Per obiettivo strategico si intende, con riferimento al punto 8.1 dell'allegato 4/1 al decreto di armonizzazione dei sistemi contabili, un obiettivo da perseguire entro la fine del mandato politico del Consiglio di amministrazione, fissato in 4 anni dal comma 4 dell'articolo 5 della legge regionale 24 maggio 2007 n. 10, nell'ambito di ciascuna Missione del bilancio.

Sono dunque obiettivi strategici di IVAT:

- relativamente alla Missione 1 – Servizi istituzionali, generali e di gestione:
  - OS 1.1 – Rafforzare la struttura organizzativa tramite:
    - un intervento legislativo di rinnovo e semplificazione del quadro giuridico (classificazione dell'artigianato valdostano, controlli di legittimità sugli atti, contratto collettivo di lavoro, ...);
    - un miglioramento della produttività, grazie a un impiego più ampio di strumenti informatici e all'adozione di un'organizzazione ad autorità distribuita;
    - l'ampliamento della copertura della dotazione organica nell'area amministrativa (ad oggi è vacante un'unità nell'area amministrativa) per garantire una possibilità di azione pienamente conforme rispetto ai nuovi adempimenti, per fornire al cittadino un'*accountability* necessaria da parte di un ente pubblico e per investire su uno sviluppo futuro dell'ente.
- relativamente alla Missione 5 – Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali:
  - OS 5.1 – Internazionalizzazione tramite:
    - la partecipazione a manifestazioni e tavoli di confronto per fare conoscere l'artigianato valdostano;
    - la promozione di occasioni di scambio, di confronto e di apertura rispetto ad altre realtà nazionali e internazionali, anche in occasione degli eventi di rilievo dell'artigianato valdostano o tramite iniziative specifiche;
  - OS 5.2 – Ricerca sul design tramite l'attivazione di collaborazioni e progetti sul design e sulla ricerca di un'innovazione nelle forme dell'artigianato valdostano, a partire dalle radici della sua tradizione;
  - OS 5.3 – Lo sviluppo dell'area presso la collegiata di Sant'Orso ad Aosta tramite:
    - la realizzazione di due mostre temporanee ogni anno presso lo spazio espositivo della collegiata;
    - l'apertura di laboratori didattici, prevalentemente per bambini ma anche per adulti, mirati a intercettare la domanda proveniente dall'ampio bacino della città di Aosta;
  - OS 5.4 – L'avvio di una mostra permanente sulle opere della collezione di François Cerise presso la Maison Caravex di Gignod, nella gestione del Comune;
- relativamente alla Missione 14 – Sviluppo economico e competitività:
  - OS 14.1 – Internazionalizzazione tramite:
    - la partecipazione a manifestazioni, fiere e tavoli di confronto per fare conoscere l'artigianato valdostano;

- la promozione di occasioni di scambio, di confronto e di apertura rispetto ad altre realtà nazionali e internazionali, anche in occasione degli eventi di rilievo dell'artigianato valdostano o tramite iniziative specifiche;
  - l'ampliamento delle opportunità di lavoro degli artigiani valdostani con la ricerca di nuovi mercati o di occasioni di collaborazione esterne alla Valle d'Aosta;
- OS 14.2 – Sviluppo di competenze tecniche, professionalizzanti e supporto alle imprese artigiane tramite:
  - una formazione sulle tecniche di lavorazione artigianale;
  - una formazione d'impresa e manageriale;
  - un'attività di orientamento;
  - una consulenza personalizzata;
  - un tutoraggio in azienda;
  - servizi di *check up* d'impresa;
  - percorsi per il raggiungimento di certificazioni di prodotto (ad esempio, MOCA – Materiali e oggetti a contatto con gli alimenti) e aziendali (qualità ISO 9000, ambientale ISO 14001,...);
  - la ricerca di nuovi mercati e di occasioni di integrazione del reddito.
- OS 14.3 – Collaborazioni tra artigiani e designer tramite:
  - l'attivazione di progetti sul design e sulla ricerca di un'innovazione nelle forme dell'artigianato valdostano, a partire dalle radici della sua tradizione;
  - la progettazione e realizzazione in modo partecipato, affiancando *designer* e artigiani, di nuove forme degli oggetti appartenenti alla tradizione sia per ottenere prodotti unici di eccellenza sia per rinnovare l'offerta della produzione artigianale valdostana e individuare nuove opportunità di mercato.

## Gli obiettivi operativi

Per obiettivo operativo si intende, con riferimento al punto 8.2 dell'allegato 4/1 al decreto di armonizzazione dei sistemi contabili, un obiettivo da perseguire entro il triennio di riferimento del bilancio gestionale, in coerenza con gli obiettivi strategici sopra elencati e per ogni Programma di ciascuna Missione.

Gli obiettivi operativi sono riportati nella parte descrittiva delle schede di attività del bilancio gestionale e riassunti di seguito:

- relativamente all'Attività 410 – Servizi generali:
  - OO 410.1 – Sperimentato un applicativo gestionale per raccordare la contabilità finanziaria e quella economico-patrimoniale
    - Descrizione - IVAT svolge attività commerciale rispetto alla quale è tenuto a pagare le imposte sulla base del reddito di impresa, calcolato secondo il codice civile sulla base delle risultanze del conto economico. Allo stesso tempo IVAT è un ente pubblico, strumentale della Regione autonoma Valle d'Aosta, ed è tenuto all'applicazione del decreto legislativo 23 giugno 2011 n.118 il quale prescrive la tenuta di una contabilità finanziaria con valore autorizzatorio. Negli anni passati è stata individuata la possibilità di raccordo tra la contabilità finanziaria ed economico-patrimoniale, oggi separate e realizzate con modelli e strumenti differenti, tramite un'integrazione con lo strumento della matrice di transizione che è parte del modello descritto proprio dal decreto legislativo 23 giugno 2011 n.118. L'obiettivo per il 2024 consiste nella sperimentazione di un applicativo gestionale per realizzare tale raccordo.
    - Indicatore - Prodotta una relazione entro il 31 dicembre 2024 che descriva i risultati della sperimentazione dell'applicativo.
  - OO 410.2 – Realizzata la dotazione organica prevista per il triennio 2024-2026
    - Descrizione - In coerenza con l'obiettivo strategico OS 1.1 di rafforzamento dell'azione di IVAT e, in particolare, di ampliamento della copertura della dotazione organica, sono previste per il triennio 2024-2026 quattro assunzioni a tempo indeterminato e una progressione interna di personale già in forza. L'obiettivo 2024 consiste nel perfezionamento di almeno due assunzioni a tempo indeterminato, a seguito di procedura concorsuale, e della progressione interna.
    - Indicatore - Assunte a tempo indeterminato almeno due persone e completare la progressione interna entro il 31 dicembre 2024.

- relativamente all'Attività 500 – Cultura:
  - OO 500.1 – Realizzate esposizioni temporanee
    - Descrizione - Il MAV cura e organizza numerosi eventi espositivi temporanei per valorizzare la tradizione artigianale al museo e all'esterno. L'obiettivo consiste nell'organizzazione di tre mostre temporanee: almeno una al MAV, una alla collegiata di Sant'Orso e una all'esterno.
    - Indicatore - Allestite entro il 31 dicembre 2024 almeno le seguenti mostre temporanee: una al MAV, una alla collegiata di Sant'Orso e una all'esterno.
  - OO 500.2 – Realizzato percorso museale per persone ipovedenti e non vedenti
    - Descrizione - Il MAV vuole rendere accessibile il percorso espositivo e i suoi patrimoni a tutte le fasce di pubblico, in particolare ai visitatori ipovedenti e non vedenti. L'obiettivo consiste nell'allestimento di supporti che garantiscano, durante la visita al MAV, l'accessibilità ai visitatori ipovedenti e non vedenti, anche in assenza di accompagnamento guidato.
    - Indicatore - Entro il 31 dicembre 2024, resa possibile la visita guidata autonoma ai visitatori ipovedenti e non vedenti.
- relativamente all'Attività 600 – Sviluppo delle imprese artigiane:
  - OO 600.1 – Concluso progetto Skyway
    - Descrizione - IVAT collabora con l'impianto funiviario Skyway Monte Bianco per ideare una nuova forma della tradizionale coppa dell'amicizia, tramite il contributo di un designer e degli artigiani produttori. L'obiettivo consiste nella conclusione del progetto che presenta due milestone: un'anteprima in occasione della fiera di Sant'Orso (fine gennaio) e il lancio del nuovo prodotto durante il Fuori Salone del mobile di Milano (aprile).
    - Indicatore – Completate le due milestone del progetto.
  - OO 600.2 – Realizzato catalogo multimediale per dimostrazioni e corsi di artigianato
    - Descrizione - L'associazione e imprese turistiche della Valle d'Aosta (ADAVA) è interessata ad ampliare l'offerta degli operatori turistici con esperienze di artigianato (dimostrazioni e corsi) in favore degli ospiti. A tal fine, è iniziata nel 2023 una collaborazione che ha portato a creare un primo catalogo di offerte di eventi per i quali si rendono disponibili gli artigiani conferitori di IVAT. L'obiettivo per il 2024 consiste nell'ampliamento dell'offerta e nella predisposizione di un catalogo multimediale maggiormente strutturato.
    - Indicatore - Entro il 15 giugno 2024, realizzato il catalogo multimediale.

## Rischi corruttivi e trasparenza

Questa sezione del PIAO non è obbligatoria nella sua completezza per gli enti con meno di 50 dipendenti, ma può essere limitata alla mappatura dei processi nelle seguenti aree a rischio corruttivo:

- a) Autorizzazione/concessione: non pertinente nel caso di IVAT che non gestisce ordinariamente processi classificabili in quest'area.
- b) Contratti pubblici
- c) Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi: non pertinente nel caso di IVAT che non gestisce ordinariamente processi classificabili in quest'area.
- d) Concorsi e prove selettive
- e) Processi, individuati dal RPCT e dai responsabili degli uffici, ritenuti di maggiore rilievo per il raggiungimento degli obiettivi di *performance* a protezione del valore pubblico: nel caso di IVAT si tratta del processo di acquisizione di manufatti dagli artigiani conferitori.

Nel seguito sono mappati i processi di cui alle lettere b), d), e). Durante il 2024, sarà effettuata una documentazione di questi processi in modo da evidenziare gli elementi più critici sotto il profilo del rischio corruttivo e in modo da reingegnerizzarli per ridurre tale rischio. La documentazione avverrà con l'uso del linguaggio BPMN – *Business process modeling notation* (vedi <https://www.bpmn.org>), riconosciuto come standard internazionale per la descrizione dei processi e intuitivo nell'interpretazione grazie ad un approccio visuale.

### Contratti pubblici

I processi nell'area dei contratti pubblici riguardano:

- la scelta del contraente;

- l'esecuzione del contratto, per lavori, servizi e forniture.

In IVAT, la quasi totalità dei contratti ricade nell'ambito di applicazione delle lettere a) e b) del comma 1 dell'articolo 50 del decreto legislativo 31 marzo 2023 n. 36 le quali stabiliscono che le stazioni appaltanti procedono ad affidamenti diretti di:

- lavori di importo inferiore a 150.000,00 €
- servizi e forniture, nonché dei servizi di ingegneria e architettura, inclusa l'attività di progettazione, per importi inferiori a 140.000,00 € (IVA esclusa);

anche senza consultazione di più operatori economici, assicurando che siano scelti soggetti in possesso di documentate esperienze pregresse idonee all'esecuzione delle prestazioni contrattuali, anche individuati tra gli iscritti in elenchi o albi istituiti dalla stazione appaltante.

Se, da una parte, la priorità riconosciuta da IVAT alle procedure di affidamento diretto aumenta il livello del rischio corruttivo, dall'altra le soglie relativamente basse entro le quali si può operare con questa modalità mitigano lo stesso rischio.

I processi relativi ai contratti pubblici, documentati durante il 2023, necessitano di un aggiornamento in relazione alla digitalizzazione degli appalti disposta – a partire dal 1° gennaio 2024 – dal comma 2 dell'articolo 225 del decreto legislativo 31 marzo 2023 n. 36.

## Concorsi e prove selettive

I processi nell'area dei concorsi e delle prove selettive riguardano:

- lo svolgimento della selezione;
- lo scorrimento delle graduatorie e l'assunzione.

Ai sensi dell'articolo 10 della legge regionale 24 maggio 2007 n. 10, istitutiva di IVAT, al personale si applicano due contratti collettivi di lavoro differenti: quello del comparto unico della pubblica amministrazione valdostana per il personale amministrativo e quello valido per gli enti culturali e ricreativi – Federculture (nel seguito denominato contratto Federculture), per il personale del MAV e della rete commerciale.

Al di là della maggiore complessità operativa determinata dalla gestione di due contratti di lavoro e al di là delle differenze di dettaglio nelle singole attività che costituiscono il processo, il livello di rischio corruttivo è il medesimo perché comunque le procedure devono conformarsi ai seguenti principi espressi dal comma 3 dell'articolo 35 del decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165:

- a) adeguata pubblicità della selezione e modalità di svolgimento che garantiscano l'imparzialità e assicurino economicità e celerità di espletamento, ricorrendo, ove è opportuno, all'ausilio di sistemi automatizzati, diretti anche a realizzare forme di preselezione;
  - b) adozione di meccanismi oggettivi e trasparenti, idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire;
  - c) rispetto delle pari opportunità tra lavoratrici e lavoratori;
  - d) decentramento delle procedure di reclutamento;
  - e) composizione delle commissioni esclusivamente con esperti di provata competenza nelle materie di concorso, scelti tra funzionari delle amministrazioni, docenti ed estranei alle medesime, che non siano componenti dell'organo di direzione politica dell'amministrazione, che non ricoprano cariche politiche e che non siano rappresentanti sindacali o designati dalle confederazioni ed organizzazioni sindacali o dalle associazioni professionali;
- e-bis) lettera abrogata dalla legge 30 dicembre 2018 n.145;
- e-ter) possibilità di richiedere, tra i requisiti previsti per specifici profili o livelli di inquadramento, il possesso del titolo di dottore di ricerca, che deve prioritariamente essere valutato, ove pertinente, tra i titoli rilevanti ai fini del concorso.

## Acquisizione di manufatti dagli artigiani conferitori

L'attività commerciale di IVAT, consistente nella vendita dei manufatti prodotti dagli artigiani tramite i vari negozi a gestione diretta (boutiques) e quelli a gestione indiretta (*comer*), è finalizzata allo sviluppo delle imprese artigiane e si pone l'obiettivo di creare opportunità per le neoimprese che avviano la loro attività e per le imprese esistenti che vogliono sperimentare prodotti innovativi (nei materiali, nelle forme, nelle tecniche di produzione, nelle funzioni d'uso), nuovi strumenti di *marketing*, nuove politiche di prezzo.

La vendita da parte di IVAT avviene a seguito dell'acquisizione dei prodotti artigianali dalle imprese conferitrici, con due modalità:

- contratto di vendita (articolo 1470 del codice civile);
- contratto estimatorio (articolo 1556 del codice civile).

alle quali corrispondono due processi di acquisizione differenti.

Al contratto estimatorio sono associati minori rischi corruttivi perché l'acquisizione da parte di IVAT avviene nel momento in cui il manufatto è già stato venduto al cliente finale, innescando così un meccanismo virtuoso e premiante nei confronti degli artigiani che con i loro oggetti riscontrano maggiormente il successo nel pubblico.

Il contratto di vendita presenta invece maggiori rischi corruttivi perché lascia maggiore spazio alla possibilità di favorire un artigiano, a prescindere dal valore del suo prodotto. Gli importi dei contratti di vendita sono comunque molto bassi (generalmente ben al di sotto della soglia di 40.000 € all'anno per ogni fornitore), tali da limitare il rischio corruttivo.

## Struttura organizzativa

Della struttura organizzativa di IVAT si è già detto nelle sezioni precedenti così come del tentativo di adottare il modello di Holacracy. La struttura organizzativa è descritta in modo dinamico tramite il *software* GlassFrog, raggiungibile tramite il seguente *link*: <https://app.glassfrog.com/organizations/26955/orgnav/roles/13605183>

È una struttura organizzativa articolata per ruoli, a loro volta raggruppati in cerchi. Ogni cerchio e ogni ruolo è caratterizzato da quattro elementi:

- il proposito: così come è identificato un proposito evolutivo per l'intera organizzazione, ogni sua parte (cerchio o ruolo) declina un proprio proposito che discende da quello generale;
- l'energizzatore: è la persona che assume le responsabilità del cerchio (detto anche *circle lead*) o del ruolo (detto anche *role lead*);
- i domini: sono gli ambiti (beni, strumenti, applicativi, processi, sistemi, ...) sui quali il cerchio o il ruolo esercita le responsabilità in modo esclusivo;
- le responsabilità: sono le attività ricorrenti (quindi diverse dai progetti che invece presentano un inizio e una fine) di cui si fa carico il cerchio o il ruolo.

Il software GlassFrog permette anche di documentare i progetti assegnati ad ogni cerchio e ad ogni ruolo, la rendicontazione di *checklist* e di metriche.

La struttura organizzativa è in continua evoluzione grazie al processamento delle tensioni (intese come scostamenti tra ciò che l'organizzazione è e ciò che dovrebbe essere), percepite da una qualsiasi persona e portate in discussione in una riunione di *governance*.

Accanto alle riunioni di *governance*, le riunioni tattiche permettono di processare le tensioni riguardanti gli aspetti operativi delle attività quotidiane.

Al momento della predisposizione di questo documento, l'organizzazione di IVAT è rappresentata da tre cerchi (Servizi generali, Cultura e Sviluppo [delle imprese artigiane]), con un'ampiezza della dotazione inferiore a 10 persone, a loro volta suddivisi in sottocerchi e in ruoli.

## Organizzazione del lavoro agile

Il lavoro agile è una modalità di lavoro introdotta per la prima volta in Italia dall'articolo 14 della legge 7 agosto 2015 n. 14 e successivamente disciplinato dal capo II della legge 22 maggio 2017 n. 81 con lo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Il lavoro agile si è affermato durante la pandemia da COVID-19, grazie alle semplificazioni operative introdotte per agevolare l'adozione, e oggi diventa un'effettiva opportunità per conciliare i tempi del lavoro e della famiglia, per ripopolare le zone marginali del territorio e per migliorare il benessere lavorativo e la produttività delle persone. Il lavoro agile si scontra però con una cultura che ancora disapprova il lavoro reso all'esterno dei locali aziendali perché lo considera meno controllabile, quindi meno produttivo.

D'altra parte, le organizzazioni hanno difficoltà ad adottare modelli coerenti con le logiche del lavoro agile. Infatti, i modelli organizzativi piramidali – tipici della pubblica amministrazione italiana che li ha ereditati dall'esercito e dalla chiesa ottocenteschi nel momento in cui essa è nata e che erano gli unici riferimenti esistenti in quel momento storico – sono basati su una logica di comando e di controllo da parte del capo. Nel lavoro agile la distanza dal capo rende impraticabile l'esercizio del comando e del controllo e rende contraddittorio il modello organizzativo con i sistemi operativi del lavoro da remoto.

Il lavoro agile necessita perciò anche di nuovi modelli organizzativi, basati sulla motivazione e sulla responsabilizzazione delle persone e nei quali il controllo non è più un aspetto centrale: in questa direzione si è orientato IVAT nel momento in cui ha iniziato ad esplorare le organizzazioni *Teal* e ad adottare il modello di Holacracy.

## Strategia

IVAT considera il lavoro agile uno strumento utile a:

- conciliare i tempi del lavoro e della vita: lo spostamento fisico del lavoratore da casa al lavoro e viceversa occupa una parte importante della giornata, parte che viene sottratta alla vita della persona, alla possibilità di curare la crescita dei figli o di assistere i familiari anziani, ma anche al semplice divertimento; il lavoro agile invece agevola la conciliazione tra l'aspetto lavorativo e privato della vita di una persona;
- ripopolare le zone marginali del territorio: la difficoltà fisica e le spese per lo spostamento del lavoratore tra casa e lavoro hanno condotto all'abbandono delle località marginali del territorio e alla concentrazione dei centri abitati nei pressi dei luoghi di lavoro; il lavoro agile, soprattutto in Valle d'Aosta, diventa invece un'opportunità per ripopolare le aree montane che negli anni passati hanno subito uno spopolamento;
- migliorare il benessere lavorativo: lo spostamento tra casa e lavoro o la difficoltà di conciliare vita lavorativa e privata può essere fonte di *stress*; il lavoro agile in questo senso può migliorare il benessere generale della persona e quindi anche quello lavorativo;
- migliorare la produttività: alcune attività richiedono una concentrazione che non è sempre raggiungibile nel normale ambiente di lavoro; il lavoro agile può invece favorirla, nel silenzio della propria abitazione o di altro luogo isolato, e aumentare la produttività.

È ovvio che il lavoro agile non è applicabile ad ogni ruolo, soprattutto quando questo richiede la relazione con i colleghi o con il pubblico. È questo il caso, ad esempio, dei ruoli dedicati alla vendita nei negozi gestiti direttamente da IVAT: ovviamente l'attività di vendita non può essere esercitabile da remoto e non può quindi essere svolta in lavoro agile.

La diffusione del lavoro agile risente anche di resistenze culturali. Ancora per molte persone il concetto di lavoro è ancorato alla fatica che sicuramente caratterizzava il lavoro fisicamente duro del passato. Per altre persone il lavoro è un momento di distacco dalla vita privata, un luogo in cui ci si separa da quanto si è altrove, un palcoscenico in cui si indossa una maschera per rappresentarsi in modo differente da ciò che si è altrimenti (per i più svariati motivi: per un conformismo imposto dal gruppo, per assecondare il volere del capo che non ammette azioni diverse da quelle comandate, per lo sforzo che richiede l'affermazione di un'identità, ...). Il lavoro agile invece abbatte il muro tra vita lavorativa e privata, disorientando chi vive una separazione tra questi due spazi importanti della vita. In questo senso, il lavoro agile si pone in coerenza con la pienezza promossa dalle organizzazioni *Teal* la quale consiste proprio nel portare se stessi sul lavoro, riducendo i confini che dividono lavoro e vita.

## Condizionalità e fattori abilitanti

Sulla base delle considerazioni sopra espresse, IVAT non ritiene ancora matura la cultura organizzativa necessaria per accogliere senza resistenze il lavoro agile, almeno nei ruoli in cui esso è possibile.

Sono proprio le resistenze culturali il maggiore ostacolo all'impiego del lavoro agile, non tanto gli aspetti tecnici. IVAT ha lavorato durante gli ultimi tre anni per dotarsi di una rete di telecomunicazione e telefonica che consenta il lavoro da remoto: con il telefono cellulare di ogni dipendente si può utilizzare l'unico centralino telefonico di IVAT che ora unisce tutte le sedi presenti sul territorio (sede amministrativa, musei, negozi); dal primo trimestre del 2023 da ogni sede e da ogni luogo dotato di una connessione a internet è possibile accedere al *file server* di IVAT e agli applicativi gestionali disponibili su un sistema in *cloud*. Insomma, i fattori abilitanti di tipo tecnico sono già tutti disponibili così come sono già disponibili le competenze delle persone per utilizzare tali strumenti.

Ciò che oggi impedisce l'adozione del lavoro agile sono gli aspetti culturali rispetto ai quali è necessario un percorso di maturazione dell'organizzazione dall'esito non scontato e piuttosto esteso temporalmente. Da qui discende la cautela e la gradualità con cui IVAT intende procedere: in questa fase, IVAT lavora per dispiegare un nuovo modello organizzativo – quello di Holacracy – coerente con le finalità e le logiche del lavoro agile, riservandosi in futuro di rivalutare le resistenze culturali che oggi ostacolano l'adozione di tale modalità lavorativa.

## Obiettivi

IVAT si pone l'obiettivo durante il triennio 2024-2026 di dispiegare completamente il modello organizzativo Holacracy e di valutarne l'impatto sulle resistenze culturali presenti oggi rispetto al lavoro agile.

La situazione sarà rivalutata al termine del triennio. Nel frattempo, il lavoro agile non è consentito.

## Piano triennale dei fabbisogni di personale

La disponibilità del personale è una delle condizioni necessarie per il perfezionamento del piano delle attività dell'ente. Il piano triennale dei fabbisogni di personale, di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165, si pone l'obiettivo di ottimizzare l'impiego dei dipendenti dell'ente tramite una pianificazione coerente con gli obiettivi strategici, con gli obiettivi operativi, con le linee di indirizzo e con le risorse finanziarie individuati dal bilancio gestionale. Il piano triennale dei fabbisogni del personale è assorbito nel PIAO, secondo quanto disposto dall'articolo 1 del decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022 n. 81, e qui anticipato.

In materia di assunzioni di personale, il comma 4 dell'articolo 5 della legge regionale 19 dicembre 2023 n. 25, recante "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", stabilisce che "per il triennio 2024/2026, l'Institut valdôtain de l'artisanat de tradition (IVAT) è autorizzato a effettuare assunzioni a tempo indeterminato nel limite della spesa teorica calcolata su base annua con riferimento alle unità di personale 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. Per gli anni 2024 e 2025, resta escluso dall'ambito di applicazione dei limiti assunzionali di cui al periodo precedente, il reclutamento, nei limiti degli stanziamenti di bilancio, di due unità di personale a tempo indeterminato con rapporto di lavoro di tipo privatistico (CCNL FederCulture) per il potenziamento delle funzioni istituzionali attribuite all'ente in materia di gestione di sedi museali ed espositive e in materia di gestione della rete commerciale".

Alla luce di queste nuove disposizioni è stata aggiornata la dotazione organica la quale describe le possibilità teoriche di impiego del personale cioè il limite superiore che l'ente può raggiungere nell'assunzione di dipendenti di ruolo. Si tratta di un'indicazione teorica perché essa subisce i vincoli determinati dalle risorse di bilancio e dalle norme che limitano le assunzioni negli enti pubblici.

La nuova dotazione organica di IVAT per il triennio 2024/2026 è stata approvata, unitamente al bilancio di previsione per lo stesso triennio, con deliberazione del consiglio di amministrazione 28 dicembre 2023 n. 14 ed è riportata nella seguente tabella:

FTE	FTE coperta al 31/12/2022	Qualifica	Contratto collettivo	Inquadramento contrattuale
4,00	2,83	Istruttore amministrativo	Comparto unico	Categoria C, posizione C2
1,00	1,00	Conservatore museale	Federculture	Livello Q1
5,00	4,00	Istruttore museale	Federculture	Fascia II, livello III
1,00	1,00	Usciere	Federculture	Fascia I, livello I
1,00	0,00	Business manager	Federculture	Fascia III, livello IV
1,00	0,00	Responsabile marketing	Federculture	Fascia III, livello I
1,00	0,00	Responsabile formazione	Federculture	Fascia III, livello I
1,00	1,00	Assistente commerciale	Federculture	Fascia II, livello II
1,00	1,00	Operatore commerciale	Federculture	Fascia I, livello IV
1,00	1,00	Approvvigionatore autista	Federculture	Fascia I, livello IV

Nella tabella sono indicate in rosso le posizioni non interamente coperte della dotazione organica.

Considerando i vincoli per le assunzioni derivanti dalla legge di stabilità regionale sopra citata, nel triennio 2024-2026 sono perciò autorizzate le seguenti assunzioni a tempo indeterminato:

FTE	Qualifica	Contratto collettivo	Inquadramento contrattuale
1,00	Istruttore amministrativo	Comparto unico	Categoria C, posizione C2
1,00	Istruttore museale	Federculture	Fascia II, livello III
1,00	Responsabile marketing	Federculture	Fascia III, livello I
1,00	Responsabile formazione	Federculture	Fascia III, livello I

e una progressione interna di personale già in forza, dal livello I della fascia III al livello IV della stessa fascia.

Le assunzioni a tempo determinato, l'impiego di personale stagionale e somministrato sono strumenti utilizzabili solamente in particolari circostanze e per attività straordinarie. Per questo motivo, essi non compaiono nella dotazione organica che ha lo scopo di rappresentare il fabbisogno ordinario di personale, utile per la gestione delle attività ricorrenti. In realtà, le attività di vendita di IVAT seguono un andamento stagionale, legato all'afflusso turistico nella Valle, e impiegano perciò anche operatori stagionali nelle seguenti quantità:

Qualifica	Contratto collettivo	Inquadramento contrattuale	FTE		
			2024	2025	2026
Operatore commerciale	Federculture	Fascia I, livello IV	3,33	2,50	2,50

Al personale dell'ente, non ricompreso nella dotazione organica, si aggiunge il direttore il cui incarico dirigenziale è previsto dal comma 2-bis dell'articolo 5 della legge regionale 24 maggio 2007 n. 10.