

**Piano  
Integrato di  
Attività e  
Organizzazione  
2022 - 2024**

---

***Regione Marche***



## ***Prefazione***

Con l'approvazione del **Piano triennale integrato di attività e organizzazione** la Regione Marche si è dotata, nel rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente, di uno strumento estremamente innovativo, la cui costruzione ed elaborazione è il risultato di un processo di reale integrazione tra la compagine politica e le varie strutture operativo-gestionali dell'ente.

A valle del processo di riorganizzazione, tutte le componenti dell'amministrazione hanno negoziato i propri obiettivi nell'ambito della cornice strategica del Programma di mandato e del DEFR, secondo logiche di coerenza, trasparenza, orientamento all'utenza e managerialità, con uno sguardo al cambiamento e alla modernizzazione del nostro agire amministrativo.

Grazie all'apporto di tutti, è stato sviluppato un approccio sinergico, sistemico ed interdisciplinare, che costituisce premessa metodologica per avviare la progressiva revisione dei processi e procedimenti amministrativi che questa Amministrazione crede fortemente debbano essere impostati focalizzando l'attenzione sul cittadino e sulle imprese. Fondamentali saranno, in fase di attuazione del Piano, i percorsi di digitalizzazione delle procedure, da semplificare, reingegnerizzare e velocizzare, con il duplice obiettivo di dare risposte certe, efficaci ed in tempi ragionevoli alle istanze che vengono dal nostro territorio e di utilizzare in maniera ottimale le risorse finanziarie che provengono dai fondi strutturali e dal PNRR, contribuendo in tal modo a ripristinare relazioni sane e basate sulla fiducia dell'utenza verso le istituzioni. Altrettanto importanti saranno i monitoraggi del Piano, che consentiranno, tanto in itinere quanto a posteriori, di verificarne l'attuazione e di dare conto del livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La nostra attenzione è rivolta anche alla platea di istituzioni territoriali e locali per le quali la Regione Marche vuole essere punto di riferimento e vuole offrire un significativo apporto e contributo per creare un "Sistema Marche" ancora più forte e coeso, proprio a partire da una organizzazione delle attività più snella e performante in tutti gli ambiti della sua operatività.

L'Assessore al Bilancio e alle Risorse Umane  
(Avv. Guido Castelli)

**Persone, Organizzazione, Performance ed Integrità:** queste le parole chiave che caratterizzano il contenuto di programmazione del PIAO, che fa ricorso alla formazione quale leva per lo sviluppo delle attitudini, oltre che delle conoscenze e competenze delle sue risorse umane; che punta a costruire una organizzazione flessibile e snella, valorizzando al massimo il merito; che affida inoltre agli obiettivi strategici e gestionali della dirigenza il compito di costruire "valore pubblico" in tutte le sue dimensioni e che crede, infine, che un'efficace ed efficiente azione di una pubblica amministrazione non possa e non debba mai prescindere dal pieno rispetto dei principi di legalità ed integrità di chi vi opera.

Il Segretario Generale  
(Dr. Mario Becchetti)

---

## Sommario

---

<b>Prefazione</b> .....	1
<b>1 SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA DELL’AMMINISTRAZIONE</b> .....	4
1.1 CONTESTO ESTERNO .....	4
1.1.1 Il quadro regionale esterno .....	4
1.2 CONTESTO ESTERNO – FOCUS SU RISCHI CORRUTTIVI, TRASPARENZA E LEGALITÀ.....	11
1.2.1 Scenario degli eventi delittuosi .....	11
1.2.2 Promozione della cultura della legalità e della cittadinanza responsabile .....	12
1.2.3 Ricostruzione post sisma e aspetti di prevenzione della corruzione .....	13
1.2.4 Strumenti di trasparenza e di prevenzione della corruzione nel Piano di Ripresa e Resilienza (PNRR).....	15
1.2.5 Legalità e Sicurezza - Quadro statistico .....	16
1.2.6 Qualità della Pubblica Amministrazione - Quadro statistico.....	16
1.3 CONTESTO INTERNO – L’IDENTITÀ DELLA REGIONE MARCHE .....	18
1.3.1 Chi siamo e che cosa facciamo .....	18
1.3.2 Organizzazione della Giunta regionale .....	19
1.3.3 Capitale umano.....	24
1.3.4 Il sistema delle competenze per la gestione del rischio corruzione.....	25
1.3.5 Scenario di consapevolezza del fenomeno corruttivo nei processi di lavoro interni.....	28
1.3.6 Capitale umano – focus su aspetti di conciliazione vita-lavoro e parità di genere .....	30
1.3.7 Il sistema di misurazione delle funzioni interne.....	34
<b>2 SEZIONE 2 – VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE</b> .....	36
2.1 VALORE PUBBLICO.....	36
2.1.1 Definizione e dimensione .....	36
2.1.2 Quadro strategico di riferimento.....	36
2.1.3 Il processo di costruzione del PIAO .....	37
2.1.4 Le priorità strategiche di mandato per la creazione di valore pubblico.....	38
2.1.5 L’analisi di coerenza del PIAO con la SRSvS.....	39
2.1.6 La piramide delle strategie .....	41
2.1.7 La scheda degli obiettivi strategici.....	47
2.2 PERFORMANCE.....	49
2.2.1 Gli obiettivi operativi .....	49
2.2.2 Gli indicatori di output.....	50
2.2.3 Le schede di rappresentazione degli obiettivi operativi.....	50
2.2.4 Gli obiettivi di accessibilità .....	52
2.2.5 Gli obiettivi di digitalizzazione .....	53

---

2.2.6	Gli obiettivi di semplificazione.....	54
2.2.7	Gli obiettivi connessi alle pari opportunità e all’equilibrio di genere – azioni positive per il triennio 2022-2023-2024.....	56
2.2.8	Gli obiettivi trasversali.....	62
2.3	RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	65
2.3.1	I soggetti coinvolti e i relativi compiti.....	65
2.3.2	Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione.....	66
2.3.3	Analisi del contesto esterno nell’ambito del PTPCT .....	67
2.3.4	Analisi del contesto interno nell’ambito del PTPCT .....	67
2.3.5	Il trattamento del rischio .....	69
2.3.6	Sezione trasparenza.....	71
2.3.7	Prevenzione della corruzione e trasparenza negli Enti vigilati, Sezione trasparenza .....	73
3	SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....	74
3.1	STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	74
3.2	ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE.....	74
3.3	PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE .....	91
3.3.1	Premessa .....	91
3.3.2	Programmazione personale del comparto .....	91
3.3.3	Programmazione in deroga .....	93
3.3.4	Programmazione personale a TD .....	94
3.3.5	Programmazione dirigenza.....	94
3.3.6	Rispetto dei limiti e dei vincoli.....	95
3.4	FORMAZIONE DEL PERSONALE.....	98
3.4.1	Premessa .....	98
3.4.2	Policy formativa e assi strategici di intervento.....	98
3.4.3	Obiettivi e risultati attesi .....	103
3.4.4	Risorse economiche.....	104
3.4.5	Misure di formazione a integrazione del Piano di Formazione interno .....	104
3.4.6	Misure organizzative volte ad incentivare l’accesso ai percorsi di formazione .....	105
4	SEZIONE 4 – MONITORAGGIO .....	106
4.1	IL MONITORAGGIO DEL PIAO .....	106
4.1.1	Il sistema integrato di monitoraggio .....	106
4.2	I RUOLI NELL’AMBITO DELLE ATTIVITA’ DI GESTIONE E MONITORAGGIO DEL PIAO .....	111
4.3	LE RISORSE STRUMENTALI AL MONITORAGGIO.....	111

---

## 1 SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

---

### 1.1 CONTESTO ESTERNO

#### 1.1.1 Il quadro regionale esterno

##### Territorio e demografia

L'assetto istituzionale nella Regione è caratterizzato dalla presenza di 5 Province, 9 Unioni Montane e n. 225 Comuni. La superficie territoriale è pari a 9.344 Km<sup>2</sup>, con una densità demografica di 160 abitanti per Km<sup>2</sup>. La provincia più popolata risulta quella di Ancona con 464.419 abitanti (31%); seguono Pesaro e Urbino con 350.856 (23%), Macerata 307.410 (21%), Ascoli Piceno 203.425 (14%) e Fermo 169.710 (11%).

Nelle Marche la popolazione residente al 1° gennaio 2021 risulta pari a 1.495.820 individui, registrando una riduzione dell'11 per mille rispetto all'anno precedente (-2,3 per mille in media ogni anno) rispetto al Censimento del 2011.

Il calo di popolazione è stato più rilevante nelle aree interne della regione: la provincia di Macerata presenta la diminuzione maggiore di residenti, circa 9.000 unità nel decennio, probabilmente a causa del sisma che nel 2016 ha colpito la gran parte dei suoi Comuni.

Al 1° gennaio 2021 i residenti stranieri nelle Marche risultano 130.240 unità, pari al 9% della popolazione residente totale. Rispetto al 2011, si registra un calo in media dello 0,2% all'anno, per una variazione totale di circa -2%).

Oltre la metà (52,8%) degli stranieri residenti nelle Marche proviene da un Paese europeo, di cui circa la metà sono specificatamente cittadini dell'Unione Europea. Un quinto degli stranieri residenti proviene da un Paese africano, mentre i cittadini di Asia e America rappresentano, rispettivamente, il 23% e il 6% del totale. I cittadini romeni sono il 19,1% del totale degli stranieri residenti e costituiscono la comunità più numerosa, seguiti da albanesi (11,4%) e marocchini (7,9%).

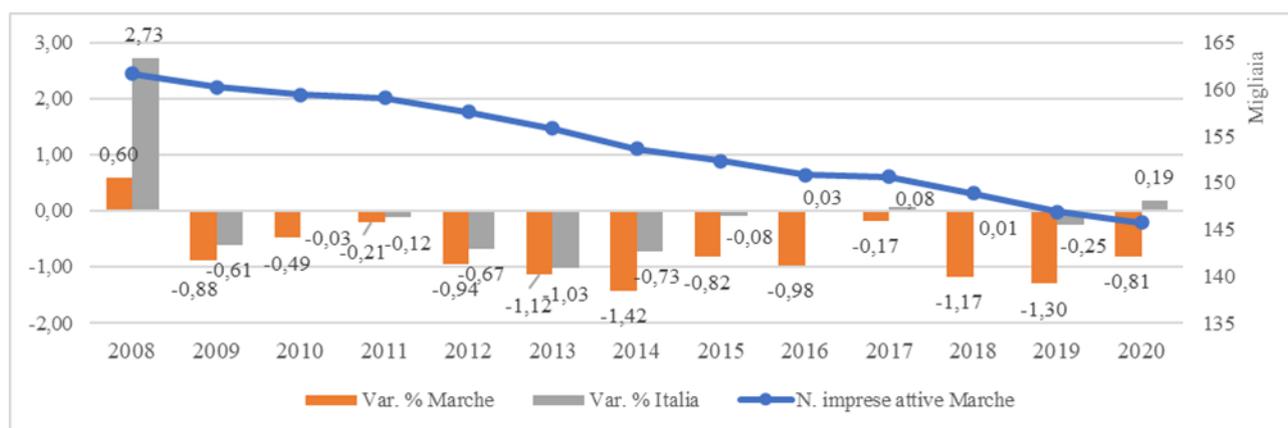
Nel 2021, l'età media della popolazione marchigiana è 47 anni, contro i 46 della media italiana. Dal confronto con il Censimento 2011 si rileva un progressivo invecchiamento della popolazione: tutte le classi d'età sotto i 44 anni, ad eccezione di quella da 10 a 19 anni, vedono diminuire il proprio peso relativo sulla popolazione complessiva in favore di quello delle classi d'età successive. Le Marche si confermano tra le regioni italiane meno giovani.

##### Tessuto imprenditoriale, Ricerca e innovazione, internazionalizzazione

Nel 2020 le imprese attive con sede nelle Marche sono 145.735, pari al 2,9 per cento del totale nazionale ed occupano un totale di 471 mila addetti. Il fenomeno risulta in riduzione confermando una tendenza già negativa evidenziata dall'inizio della crisi del 2008.

Per le Marche, duramente colpite dalla pandemia da Covid-19 e dalle misure restrittive adottate per contrastarla, si evidenzia per il 2020 un risultato (-0,8%) peggiore rispetto alla media nazionale, dove invece la variazione del numero di imprese attive rispetto all'anno precedente è in lieve crescita (+0,2%).

Imprese attive e variazioni tendenziali (n. imprese Marche, scala destra; variazioni tendenziali Marche Italia)



Fonte: elaborazioni su dati Infocamere

La dimensione media, 3,2 addetti per impresa (Italia; 3,7) risulta più elevata nel settore dell'industria (5,1 addetti) che in quello dei servizi (3,0 addetti). Dopo il 2016 il numero degli addetti è cresciuto con una intensità sempre minore fino ad invertire la tendenza nel 2020, perdendo circa 10 mila unità rispetto al 2019.

Le micro-imprese marchigiane (quelle con meno di 10 addetti) sono 137.596 e rappresentano il 94 % delle imprese attive (95% Italia) e il 48 % degli addetti (41% Italia). Si tratta soprattutto di imprese individuali, 63%, che impiegano il 50% di addetti.

Con riferimento agli investimenti in ricerca e sviluppo emerge l'esiguità dell'impegno del nostro Paese per produrre innovazione. L'intensità di ricerca – misurata come rapporto tra la spesa in ricerca e sviluppo (pubblica e privata) e il Pil – si mantiene in Italia stabilmente al di sotto della media europea, distante dall'obiettivo dell'1,53% fissato a livello nazionale nell'ambito della strategia "Europa 2020". La distanza dalla media Ue28 (2,2%) per l'Italia e per le Marche si è ridotta negli anni. L'intensità di ricerca per le Marche al 2018 è sostanzialmente stabile all'1,09%, (-0,02 punti percentuali rispetto al 2017) per l'Italia 1,42% (+0,05 punti percentuali).

Nel triennio 2016-2018 si stima per le Marche che il 45,1% (55,7% per l'Italia) delle imprese industriali e dei servizi con 10 o più addetti abbia svolto attività finalizzate all'introduzione di innovazioni. Rispetto al periodo precedente (2014-2016), la quota di tali imprese si è ridotta di 1,2 punti percentuali, mentre per l'Italia risulta aumentata di 7 punti percentuali.

In crescita la propensione alla digitalizzazione. Nel 2020, il 98,3% delle imprese marchigiane con almeno 10 addetti utilizza connessioni in banda larga fissa o mobile. Il dato è in linea con quello italiano (97,5%). La regione, per numero di imprese che dispongono di un sito web, si colloca con il 69,2% lievemente al di sotto della media nazionale (73,1%).

Sul versante degli scambi con l'estero, dopo la battuta d'arresto del 2015, la ripresa del 2016, le successive contrazioni del 2017 e 2018 e l'espansione del 2019 (+4,2%), le esportazioni delle Marche nel 2020 registrano una contrazione dell'11,7% in linea con l'andamento dell'Italia anche se di entità superiore rispetto al dato complessivo italiano (-9,7%). Tuttavia, nel 2020 il saldo della bilancia commerciale si conferma attivo per le Marche, infatti le esportazioni sono superiori alle importazioni regionali di oltre 4 miliardi di euro (su oltre 60 miliardi di saldo italiano).

## Ambiente e sostenibilità

Nelle Marche la quota dei consumi energetici coperta da fonti rinnovabili, nel 2018 ha già superato il target predisposto dalla Strategia 2020 (17%), in linea con quanto si rileva a livello nazionale. Nella regione, come in Italia, si evidenzia un incremento costante a partire dal 2012 con un picco nel 2017 (19,3%) e un lieve calo nel 2018 (19,0%). Con riferimento al raggiungimento del Goal 7 dell'Agenda ONU 2030 relativo all'energia pulita e accessibile, si rileva che nell'ultimo decennio il settore elettrico, nelle Marche come nel resto d'Italia, ha vissuto una forte espansione. Dal 2009 al 2018 nelle Marche la quota di rinnovabili sul consumo interno lordo di energia elettrica si è innalzato di 17,5 punti percentuali passando dal 9,2% al 26,7%.

Grafico - Quota di energia elettrica da fonti rinnovabili sul consumo interno lordo di energia elettrica



Fonte dei dati: GSE S.p.A. - Gestore dei Servizi Energetici

Per quanto concerne la gestione sostenibile dei rifiuti, nel 2019, la produzione di rifiuti urbani nelle Marche si attesta a 525 Kg per abitanti (rispetto ai 504 dell'Italia), valore in leggera diminuzione rispetto ai due anni precedenti. I rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata hanno avuto negli ultimi dieci anni una crescita costante, fino a raggiungere nel 2019 una percentuale del 70,3% che posiziona le Marche al sesto posto in Italia per quantità di rifiuti urbani raccolti in maniera differenziata e avviati a recupero.

Non c'è sostenibilità ambientale senza gestione sostenibile delle acque. Essa rappresenta un processo virtuoso da perseguire attraverso la valorizzazione degli aspetti che caratterizzano la risorsa idrica: la qualità, l'accessibilità (sistemi di raccolta e distribuzione) e i servizi igienico sanitari collegati (trattamento delle acque reflue, riciclo e riutilizzo).

Dai dati del Censimento delle acque per uso civile del 2018 risulta che nelle Marche il volume di acqua per uso potabile prelevato, per gli usi domestici, pubblici, commerciali, artigianali, nonché industriali e agricoli che rientrano nella rete comunale, è stato pari a 172,6 milioni (-0,9% rispetto al 2015). Attraverso una capillare rete di approvvigionamento, gli enti gestori hanno prelevato ogni giorno circa 473 mila metri cubi di acqua, pari a 309 litri per ogni abitante residente sul territorio regionale.

Sempre nello stesso anno il volume di acqua erogato per usi autorizzati è stato di 106,4 milioni di metri cubi (191 litri per abitante al giorno rispetto ai 215 del valore pro-capite in Italia). Il volume erogato rappresenta quindi il 61,7% del volume prelevato (in Italia il 51,4%).

Le sorgenti sotterranee rappresentano per le Marche, in linea con le regioni del centro nord, la modalità di approvvigionamento prevalente. Nel 2018 il 65% del volume complessivo è stato infatti prelevato da sorgenti e il 20% da pozzi. La rimanente quota è stata prelevata da bacini artificiali (13%) e solo una minima parte da corsi d'acqua superficiale (2%).

Particolare attenzione va posta all'efficienza del sistema idrico espresso in termini di acqua erogata agli utenti per usi autorizzati sul volume totale immesso nella rete di distribuzione.

Nel 2018, nelle reti di distribuzione delle Marche sono stati immessi 160,922 milioni di m<sup>3</sup> di acqua (di cui il 20,4% nelle reti dei comuni capoluogo di provincia) e ne sono stati erogati 106,438 milioni di m<sup>3</sup> per usi

autorizzati agli utenti finali (di cui il 22,6% nei comuni capoluogo di provincia). L'indicatore di efficienza della rete di distribuzione, ottenuto rapportando i volumi di acqua erogata agli utenti per usi autorizzati ai volumi di acqua immessa in rete, ammontava al 66,1% (in Italia era pari al 58,0%) tornando per la prima volta a migliorare dal 2012.

Considerando l'indicatore ISTAT per lo sviluppo sostenibile per la misurazione della percentuale di popolazione servita da acqua potabile gestita in modo sicuro, si può notare che l'incidenza delle famiglie che non bevono acqua del rubinetto nelle Marche, pur essendo nel tempo altalenante, si mantiene quasi sempre al di sotto del livello italiano (nel 2018 27,4% rispetto al 29,0% dell'Italia).

*Efficienza della rete di distribuzione (rapporto in % tra acqua erogata per usi autorizzati sul totale acqua immessa in rete)*



Fonte: elaborazioni su dati Istat

*Famiglie che non bevono acqua del rubinetto (%)*



Fonte: elaborazioni su dati Istat

### Mercato del lavoro

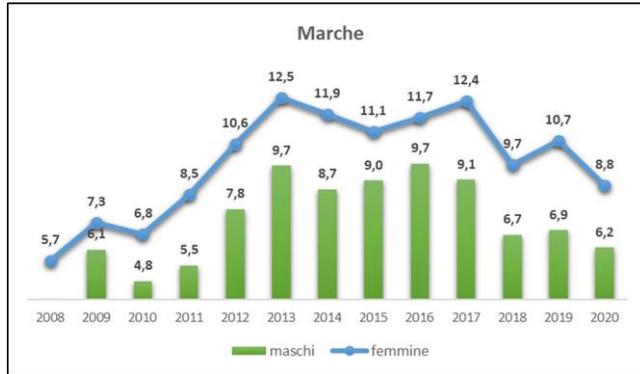
La pandemia da Covid-19 e le successive misure di contenimento hanno determinato un consistente calo dell'occupazione (-2,2%), una forte riduzione della disoccupazione (-17,7%) e un incremento degli inattivi (+3,4%) relativamente agli individui di 15 anni e oltre e +6,1% quelli in età lavorativa. Queste dinamiche hanno generato una forte contrazione della partecipazione al mercato del lavoro che ha sperimentato una flessione pari al -3,6% (oltre 25mila unità).

Il tasso di attività della popolazione tra 15 e 64 anni è passato dal 71,3% del 2019 al 69,3% del 2020; il tasso di occupazione è sceso al 64,1%; il tasso di disoccupazione si è posizionato al 7,4% mentre il tasso di inattività è salito dal 28,7% al 30,7%.

La crisi colpisce soprattutto le attività del terziario, in particolare il commercio e il turismo in calo del -13,8%. L'occupazione aumenta considerevolmente nell'agricoltura (+19,3%) e, in termini marginali, nelle costruzioni. Nell'industria la variazione annuale è di poco negativa a causa del calo dei dipendenti (-2,8%) non del tutto compensato dall'aumento degli autonomi (+13,7%).

L'incidenza dei giovani collocati fuori dal mercato del lavoro e dalla formazione di età compresa tra i 15 e i 29 anni nelle Marche registra un costante incremento dal 2008 (19,3%) fino al 2014 (26,2%), evidenziando poi una riduzione costante fino al 2019; nel 2020 per effetto della crisi sociale ed economica a causa della pandemia, si osserva un incremento contenuto di 1,1 punto percentuale rispetto all'anno precedente. Osservando il dato dell'Italia si evidenzia dal 2019 al 2020 un incremento superiore, passando l'incidenza dal 15,4% del 2019 al 17,9% del 2020.

Tasso di disoccupazione per sesso. Marche (Valori%)



Fonte: elaborazioni su dati Istat

Giovani che non lavorano e non studiano 15-29 anni (NEET) (Valori %)



Nel 2020 gli occupati delle Marche con meno di 35 anni scendono da 138.338 del 2019 a 132.285 unità (-4,4%). Si amplia il gap intergenerazionale: il tasso di occupazione dei giovani under 35 evidenzia una crescente differenza con quello della popolazione di età compresa tra i 45 e i 64 anni, in quanto da 23,8 punti percentuali del 2019 sale a 24,9. L'occupazione femminile accusa una flessione ben più accentuata di quella maschile (-3,0% e -1,6% rispettivamente). Inoltre, sono più le donne che si ritirano dal mercato del lavoro rispetto agli uomini (+6,9% e +3,2%). Tutti i principali indicatori segnalano un ampliamento del gap di genere: per il tasso di attività la differenza sale da 13,2 a 14,8 punti percentuali; per il tasso di occupazione da 14,8 a 15,5; per il tasso di inattività da 13,1 a 14,8.

Istruzione, formazione, apprendimento permanente

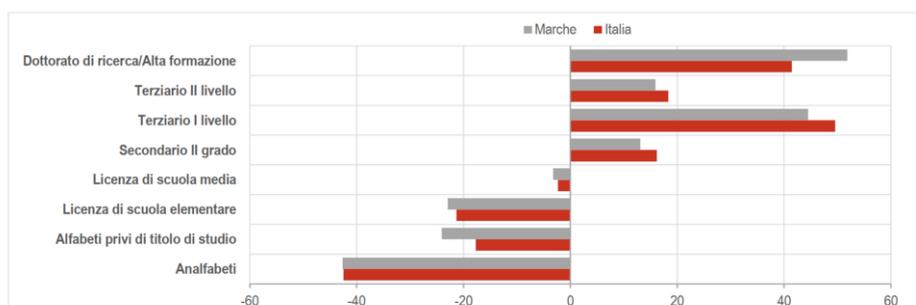
Al 31 dicembre 2019, il 35,6% dei 1.408.042 marchigiani di 9 anni e più ha conseguito un diploma di scuola secondaria di secondo grado o di qualifica professionale, il 17,1% la licenza elementare e il 27,3% la licenza di scuola media; le persone con un titolo terziario o superiore risultano il 15,2%, di cui il 4,2% ha conseguito un titolo di primo livello e il 10,6% uno di secondo livello.

Solo 5.766 marchigiani, pari allo 0,4% del totale, possiedono un dottorato di ricerca o altro titolo di alta formazione post-universitaria; le persone analfabete rappresentano lo 0,3%, mentre gli alfabeti privi di titolo di studio il 4,5%.

Tra il 2011 e il 2019 il livello di istruzione della popolazione residente nelle Marche è migliorato. I marchigiani con un titolo universitario o superiore sono passati dal 12,2% al 15,2%: quelli con un titolo terziario di primo livello dal 2,9% al 4,2%, e quelli con un titolo terziario di secondo livello dal 9,1% al 10,6%.

Popolazione di 9 anni e più per grado di istruzione – Confronto Marche e Italia (Variazione % anni 2011-2019).

Fonte: Istat – Censimento permanente della popolazione



In tempi di rapida innovazione tecnologica, le competenze nelle discipline STEM (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica) diventano di particolare rilevanza.

Secondo gli ultimi dati BES riferiti al 2018, nelle Marche le laureate nelle discipline tecnico-scientifiche (STEM) rappresentano il 14,1 ogni 1000 donne marchigiane di 20-29 anni (valore nazionale 12,1), mentre i laureati nelle discipline tecnico-scientifiche (STEM) sono il 20,9 ogni 1000 marchigiani di 20-29 anni (valore nazionale 18).

Per quanto riguarda la formazione, nel 2019 gli adulti nella classe d'età 25-64 anni occupati che partecipano ad attività formative e di istruzione rappresentano il 7,3% degli occupati della medesima classe d'età, valore inferiore a quello nazionale pari al 8,7%; mentre gli adulti inoccupati (disoccupati e non forze di lavoro) nella classe d'età 25-64 anni che partecipano ad attività formative e di istruzione per 100 adulti inoccupati nella classe d'età corrispondente, risultano nelle Marche il 8,8% contro il valore nazionale pari al 7,1%.

Gli adulti marchigiani che partecipano all'apprendimento permanente (popolazione 25-64 anni che frequenta un corso di studio o di formazione professionale in percentuale sulla popolazione della stessa classe di età) risultano il 7,7% (valore nazionale 8,1%).

### Strutture e servizi socio-sanitari

L'incidenza dei posti letto nei presidi residenziali risulta superiore nelle Marche rispetto all'Italia per tutta la serie temporale dal 2009 al 2018, in crescita nel 2018 (82,3 per 10.000 abitanti) rispetto al 2017 (71,6 per 10.000 abitanti). Resta critica la situazione per quanto concerne i posti letto per specialità ad elevata assistenza, che restano sostanzialmente stazionari dal 2008 al 2018, ultimo dato rilevato disponibile, in numero leggermente inferiore rispetto al dato complessivo dell'Italia, comunque anche quest'ultimo in riduzione.

Il valore del 2018 ammonta nelle Marche a 2,7 posti letto per 10.000 abitanti, contro i 3 posti letto disponibili per l'Italia.

*Posti letto nei presidi residenziali socio-assistenziali e socio-sanitari (Per 10.000 abitanti)*



*Posti letto per specialità ad elevata assistenza (per 10.000 abitanti)*



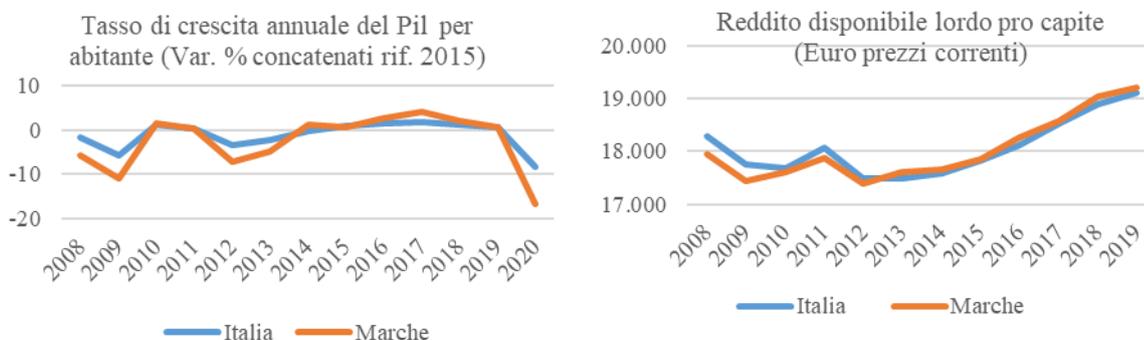
Fonte: elaborazioni su dati Istat

Cresce l'incidenza percentuale dei posti autorizzati nei servizi socio educativi per i bambini di età 0-2 anni, pur in un quadro ancora insoddisfacente sia per le Marche (28,7% nel 2018) che per l'Italia (25,5% nel 2018) rispetto alle esigenze e alle richieste di servizi rivolti alla primissima infanzia, finalizzati a garantire una più adeguata conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, in particolare delle donne, al fine di favorire un incremento dell'occupazione femminile.

Con riferimento alle strutture sanitarie, il numero di posti letto ospedalieri ordinari ogni 10.000 abitanti è in costante calo. Nelle Marche, è sceso dai 36 posti del 2008 ai 30,7 del 2017; stesso andamento in Italia, dove si è passati dai 36,3 posti del 2008 ai 31,2 del 2017.

### Scenario macroeconomico

L'andamento del tasso di crescita del Pil per abitante in termini reali, dopo i primi periodi di oscillazione che hanno interessato l'economia italiana dal 2008, vede, a partire dal 2013, anno che segna il picco più basso toccato dal Pil pro-capite nelle Marche (25.301 euro) dal 2007, i primi segnali di ripresa relativa. Dal 2014 inizia una timida ripresa con una prima variazione positiva del Pil per abitante (+1,5%) per subire un calo stimato nel 2020 di -8,2% (-8,4 per l'Italia) con una ripresa nel 2021 del +5,4% (stime Prometeia).



Il reddito disponibile lordo delle famiglie (valore monetario spendibile al netto di imposte e contributi) dopo la crescita antecedente alla crisi del 2008, declina (con l'eccezione del 2011) nel successivo quadriennio, stabilizzandosi nel triennio 2012-2014, per poi tornare a crescere a partire dal 2015. Il valore per le Marche a prezzi correnti al 2019 di 19.206€ supera di poco quello Italiano 19.124€.

Dall'inizio della crisi globale del 2008 gli investimenti fissi lordi delle Marche hanno avuto un andamento altalenante fino a toccare il punto più basso nel 2012 (-15,3%), tornando a crescere fino al 2016 per poi subire un drastico calo nel 2020 (-10,6%). Calo delle spese anche per i consumi finali sul territorio economico delle famiglie residenti e non residenti nel 2020 (-11,1%), dopo un andamento senza grosse variazioni dal 2015 con una previsione all'aumento per la regione nel 2021 del 4% (stime Prometeia).

## 1.2 CONTESTO ESTERNO – FOCUS SU RISCHI CORRUTTIVI, TRASPARENZA E LEGALITÀ

L'analisi del contesto esterno viene qui approfondita in quegli aspetti peculiari del territorio dove più facilmente potrebbe insinuarsi il rischio corruttivo, mettendo in luce potenziali sacche di illegalità ed evidenziando l'efficacia delle misure di prevenzione.

### 1.2.1 Scenario degli eventi delittuosi

Il Procuratore Generale della Corte d'Appello di Ancona, Luigi Orteni, in occasione dell'intervento di apertura dell'anno giudiziario 2022, con riferimento all'andamento della criminalità nel territorio regionale (periodo lug2020/giu2021), ha evidenziato quanto segue.

Nel complesso durante il periodo del lockdown è stato registrato un decremento della commissione dei reati comuni quali furti (-17% nel periodo considerato) e rapine (-6%), mentre risulta aumentato il numero di truffe ed estorsioni commessi via internet (reati informatici +101%).

La flessione maggiormente significativa ha riguardato i furti con destrezza, quelli in abitazione (-23%), quelli su auto in sosta e di autoveicoli, mentre i furti in esercizi commerciali hanno registrato un lieve aumento con la progressiva ripresa delle attività lavorative. Risultano in controtendenza gli episodi di furti con strappo e le rapine in pubblica via.

In relazione al contesto emergenziale determinato dalla pandemia, particolare attenzione è stata riservata agli illeciti economico-finanziari attraverso una mirata attività investigativa volta a contrastare le pratiche concorrenziali degli accaparramenti e/o delle manovre speculative sui prezzi delle commesse poste in essere.

Per quanto riguarda il fenomeno dell'abusivismo commerciale e della contraffazione dei marchi, specifico riguardo investigativo è stato rivolto al commercio degli articoli igienico-sanitari e dispositivi di protezione individuali connessi alla pandemia, in particolare per ciò che concerne la disciplina sulla pubblicità dei prezzi e la qualità delle merci. Gli illeciti penali e amministrativi accertati hanno condotto al sequestro di consistenti quantità di materiali. Costante è stata l'attenzione nell'ambito delle scommesse e dei giochi, anche on line, fonte anche di possibili truffe.

Si rileva che è stato indispensabile per le Procure un attento monitoraggio per verificare sul territorio i lavori pubblici in essere e le concessioni rilasciate dagli Enti, in particolare nelle aree del cratere sismico del 2016, al fine di prevenire tentativi di infiltrazioni mafiose e garantire la regolare esecuzione delle opere.

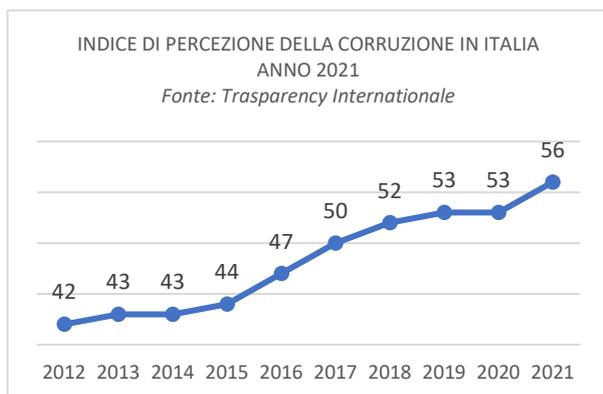


*L'indice di delittuosità espresso come n. delitti per 100 mila abitanti mostra un trend decrescente nel quinquennio 2016-2020, sia nelle Marche, sia a livello nazionale.*

*La fonte dei dati è ISTAT-Delitti denunciati dalle Forze di Polizia all'autorità giudiziaria*

## L'Indice di Percezione della Corruzione

Transparency International ha pubblicato il 25 gennaio 2022 l'Indice di Percezione della Corruzione (CPI) riferito al 2021. L'Italia guadagna 3 punti importanti rispetto allo scorso anno, che le consentono di compiere un balzo in avanti di 10 posizioni nella classifica dei 180 Paesi oggetto dell'analisi. Il CPI2021 posiziona dunque l'Italia al **42esimo posto**, con un **punteggio di 56**. (la scala va da 0=alto livello di corruzione percepita a 100 =basso livello di corruzione percepita).



*“La credibilità internazionale dell’Italia si è rafforzata in quest’ultimo anno anche per effetto degli sforzi di numerosi stakeholder del settore privato e della società civile nel promuovere i valori della trasparenza, dell’anticorruzione e dell’integrità. L’emergenza generata dalla pandemia ha fortemente influenzato l’elaborazione del CPI, dal momento che in alcuni casi ha generato una minor fiducia nei Paesi che hanno preferito rimuovere le garanzie di controllo, in altri ha determinato un rafforzamento della coscienza collettiva e risposte più solide da parte dei Governi” - ha commentato così i risultati la Presidente di Transparency International Italia Iole Anna Savini.*

La media dei paesi dell’Europa occidentale è di 66 punti. I paesi meno corrotti del mondo secondo l’indice di Transparency sono la Danimarca, la Finlandia e la Nuova Zelanda con 88 punti. I più corrotti Marocco, Guyana, Colombia, Etiopia e Kosovo con 39 punti.

Commentando l’indice, il Presidente ANAC Busia ha indicato alcuni impegni concreti da portare avanti. “Il primo è la **digitalizzazione**, per garantire massima trasparenza degli appalti, la scelta dei migliori e il controllo dei cittadini. Anac sta lavorando molto a tale obiettivo attraverso la Banca dati unica degli appalti pubblici, da cui passeranno i contratti del Pnrr. Secondo punto, il recepimento della direttiva europea sul **whistleblowing** (il sistema integrato per la segnalazione di violazioni interne per PA e aziende private). Serve, inoltre, un lavoro culturale profondo nel Paese per far sì che il whistleblowing svolga l’azione di vedetta civica nella società e nel mondo del lavoro”. Busia ha aggiunto poi come ulteriori obiettivi, la realizzazione della **Piattaforma unica della Trasparenza**, prevista dal Pnrr e affidata ad Anac, e soprattutto la garanzia di **indipendenza per Autorità come Anac** che operano sul fronte dell’anticorruzione.

### **1.2.2 Promozione della cultura della legalità e della cittadinanza responsabile**

La Legge Regionale n. 27/2017 “Norme per la promozione della cultura della legalità e della cittadinanza responsabile” prevede che la Regione, in armonia con i principi costituzionali e nel rispetto delle competenze dello Stato concorra allo sviluppo dell’ordinata e civile convivenza della comunità regionale, della cultura della legalità e della cittadinanza responsabile. Per tali finalità, la Regione promuove un sistema integrato di sicurezza territoriale attraverso iniziative e progetti volti ad attuare politiche sociali, educative e culturali che mirano alla promozione della legalità. Di seguito i principali strumenti:

- Programma per le politiche integrate per la promozione della cultura della legalità
- Consulta regionale per la legalità e la cittadinanza responsabile, con funzioni di Osservatorio
- Struttura Regionale per le politiche integrate di legalità
- Accordi con amministrazioni pubbliche
- Rapporti con gli enti locali, le organizzazioni di volontariato e le associazioni operanti nel settore dell’educazione alla legalità della cittadinanza responsabile e del contrasto alla criminalità organizzata e mafiosa

- Interventi per la prevenzione dell'usura connessa al gioco d'azzardo patologico
- Progetti su Beni confiscati alla criminalità organizzata.

In base alla clausola valutativa contenuta nella legge (comma 1, art 17) la Giunta regionale presenta al Consiglio regionale-Assemblea Legislativa con cadenza biennale un rapporto sullo stato di attuazione e sugli effetti della legge, esplicitando, in particolare le seguenti informazioni:

- a) l'evoluzione dei fenomeni di illegalità collegati alla criminalità organizzata di tipo mafioso nelle sue diverse articolazioni;
- b) gli interventi e le iniziative posti in essere, coordinati e finanziati dalla Regione ai sensi di questa legge, evidenziandone i risultati ottenuti;
- c) l'ammontare delle risorse e la loro ripartizione per il finanziamento delle iniziative e degli interventi previsti da questa legge nonché le modalità di selezione dei soggetti coinvolti;
- d) le eventuali criticità riscontrate nell'attuazione della legge e l'indicazione delle proposte per superarle.

Il Rapporto alla clausola valutativa costituisce un patrimonio informativo importante per l'analisi ed il monitoraggio del contesto regionale in chiave di prevenzione dei rischi corruttivi. Negli ultimi tempi la Regione Marche sta sempre più consolidando prassi che mirano alla valorizzazione delle clausole valutative nelle leggi di propria iniziativa, attraverso una maggiore cura sia nel drafting sia nella redazione dei Rapporti, ritenendo che le clausole, ancor prima di essere un utile strumento di analisi degli impatti delle politiche, costituiscono un fondamentale strumento di trasparenza e di accountability verso i cittadini.

### **1.2.3 Ricostruzione post sisma e aspetti di prevenzione della corruzione**

Fin dai primi interventi resisi necessari a seguito del sisma che nel 2016 ha colpito la nostra regione, particolare cura è stata rivolta a quegli aspetti sia di natura organizzativa sia di natura procedurale che potessero garantire massima trasparenza e salvaguardia da potenziali rischi corruttivi.

Nel corso degli anni non è mai calata l'attenzione sugli aspetti di prevenzione della corruzione nell'ambito della ricostruzione post sisma, costruendo soluzioni il più possibile adeguate alle peculiarità del territorio marchigiano, come evidenziato nella relazione della DIA, presentata l'8 aprile 2022 al Parlamento, relativo alla regione Marche: *"Il sistema produttivo marchigiano è per lo più basato su imprese di piccole e medie dimensioni e potenzialmente attrattivo per la criminalità organizzata che sarebbe peraltro invogliata ad infiltrare il tessuto imprenditoriale marchigiano in considerazione dei finanziamenti pubblici stanziati per la ricostruzione "post sisma". Come già accaduto in altre Regioni le consorterie potrebbero infatti tentare di infiltrarsi nell'aggiudicazione dei relativi appalti e subappalti pubblici e privati a svantaggio delle imprese "sane" per riciclare e trarre ulteriori profitti da impiegare ulteriormente in altri canali dell'economia legale."*

A fronte dei progressi conseguiti nelle attività di ricostruzione, come descritto dettagliatamente nell'ultimo "Rapporto del Commissario Straordinario Ricostruzione Sisma 2016 - marzo 2022", proseguono parallelamente le azioni di prevenzione della corruzione anche attraverso stipula di accordi tra i principali soggetti istituzionali.

Più recentemente, l'"Accordo per l'esercizio dei compiti di alta sorveglianza e di garanzia della correttezza e della trasparenza delle procedure connesse alla ricostruzione pubblica post-sisma", stipulato il 2 febbraio 2021 tra il Commissario alla Ricostruzione post Sisma 2016, l'ANAC e i presidenti delle Regioni Marche Abruzzo, Lazio e Umbria, ha ulteriormente disciplinato le attività di vigilanza e di verifica preventiva sulla legittimità degli atti riguardanti l'affidamento e l'esecuzione dei contratti nelle regioni interessate.

Nel corso del 2021 sono stati rafforzati i presidi di legalità sulle attività di ricostruzione, con la firma di numerosi protocolli tra Prefetture, imprese e sindacati finalizzati a contrastare il lavoro nero e le infiltrazioni della criminalità.

Nell'aprile 2021, alla presenza del Ministro dell'Interno, Luciana Lamorgese, il Commissario alla Ricostruzione Sisma 2016, Giovanni Legnini, ed il Prefetto Carmine Valente, responsabile della Struttura di Missione sisma del Viminale, è stato firmato a Roma un Accordo di Collaborazione per la definizione dei **Protocolli di legalità** con le Prefetture per i controlli sui cantieri della ricostruzione post sisma 2016.

*“Questo accordo segna un passaggio strategico per garantire legalità e sicurezza nell’opera di ricostruzione nel Centro Italia”, ha dichiarato il Ministro Lamorgese. “L’impegno comune del Commissario di Governo, della Struttura di missione del ministero dell’Interno e di tutte le Prefetture coinvolte costituisce infatti – ha aggiunto il Ministro – una preziosa rete sul territorio in grado di intercettare e di contrastare possibili infiltrazioni criminali, anche ponendo una doverosa attenzione alla sicurezza nei luoghi di lavoro e senza penalizzare la celerità nell’apertura dei cantieri.*

*Il Protocollo serve proprio a questo: irrobustire i controlli antimafia, contrastare il lavoro nero, il dumping contrattuale, l’evasione contributiva, assicurare il rispetto delle norme sulla sicurezza nei luoghi di lavoro. Il badge di cantiere permetterà di acquisire i dati su tutte le presenze di uomini e mezzi nei luoghi di lavoro che servono alle autorità preposte per i necessari controlli”.*

Ad oggi hanno già sottoscritto i Protocolli di Legalità le Prefetture di Macerata, L’Aquila, Teramo, Ascoli Piceno e Fermo e questo modello si estenderà presto a tutte le province del cratere sismico 2016. È stata già predisposta la **piattaforma digitale**, ora in via di sperimentazione, che consentirà di conoscere in tempo reale la manodopera impiegata, anche relativamente ai subappaltatori e fornitori, integrando i controlli già esistenti quali quelli relativi alla sicurezza sui luoghi di lavoro, alla prevenzione dei fenomeni come lavoro nero e grigio, dumping contrattuale, fenomeni elusivi, concorrenza sleale, evasione contributiva. È in fase di sperimentazione l’utilizzo del **badge di cantiere ed il settimanale di cantiere**, quali strumenti puntuali di monitoraggio dei cantieri.

#### Dichiarazione del Presidente ANAC su potenziali criticità nella Ricostruzione post sisma

In una recente dichiarazione, il Presidente ANAC evidenzia che nella ricostruzione del **sisma 2016** occorre porre particolare attenzione all’assegnazione dei lotti monitorando accuratamente gli appalti per prevenire accordi illeciti.

In particolare, L’Autorità Anticorruzione è intervenuta a seguito dell’ordinanza del Commissario Legnini per la **ricostruzione delle scuole** nelle quattro **Regioni interessate dal sisma**. Si tratta di 181 interventi per oltre 675 milioni di euro. Il programma straordinario punta all’accelerazione degli interventi attraverso accordi quadro territoriali e “prestazionali” (progettazione, verifica, lavori e collaudo). Il ricorso allo strumento dell’accordo quadro ha lo scopo di ridurre il numero delle procedure da espletare e i tempi di avvio di progetti e cantieri, consentendo ai soggetti attuatori di avere a disposizione imprese e professionisti “pronti” per l’attivazione dei singoli interventi.

In una nota inviata al Commissario Legnini, ANAC sottolinea l’incertezza della procedura seguita. Questo per vari motivi: **offerta economica** presentata in forma di sconti sulle tariffe e non in base a un intervento predeterminato, accompagnato da una progettazione puntuale e completa; **offerte tecniche** necessariamente formulate su aspetti meramente organizzativi e non anche su miglioramenti specifici dell’opera; attività, progettazione ma soprattutto lavori, attivabili anche a distanza dalla stipula dell’accordo quadro; possibilità, in fase di attivazione dei singoli appalti specifici, di prevedere ulteriori lavorazioni, ancorché di valore limitato; fattore aumento **costo materiali**.

Tra i possibili **rimedi segnalati**, quelli di mettere a disposizione dei concorrenti tutta la documentazione tecnica di ciascun intervento; disincentivi per gli operatori economici che rifiutano i contratti specifici; limiti alle ulteriori lavorazioni che possono essere previste in appalto specifico.

#### **1.2.4 Strumenti di trasparenza e di prevenzione della corruzione nel Piano di Ripresa e Resilienza (PNRR)**

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) è il documento predisposto dall'Italia per l'allocazione delle risorse derivanti dal Next Generation UE, strumento ideato dalle Istituzioni europee per sostenere la ripartenza dell'economia a seguito della crisi pandemica. Vista la portata e la complessità del Piano, la sfida che l'Italia, insieme agli altri Stati, è chiamata a fronteggiare riguarda il metodo di approccio a "situazioni complesse" con riferimento agli aspetti di prevenzione e controllo della regolarità degli interventi che via via verranno attuati nell'ambito del PNRR.

Vari strumenti sono stati messi in campo per supportare la regolarità delle procedure e la prevenzione di potenziali reati. In particolare il DI 77/2021 (successivamente convertito con modificazioni dalla legge 29 luglio 2021, n. 108, avente ad oggetto non solo la governance del PNRR ma, altresì, una serie di "misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure) istituisce a livello centrale alcuni organi per garantire la corretta attuazione del Piano, tra cui la cabina di regia con poteri di indirizzo e coordinamento, il Servizio centrale presso il MEF per l'attività di monitoraggio, rendicontazione e interfaccia con la Commissione europea, l'Ufficio presso la Ragioneria dello Stato con funzioni di audit e monitoraggio anticorruzione.

Anche le singole Amministrazioni, responsabili della realizzazione degli interventi, sempre in un'ottica di prevenzione e controllo, devono assicurare la tracciabilità delle operazioni e la tenuta di una contabilità separata utilizzando il sistema Regis che funge da banca dati unitaria dei progetti finanziati. Inoltre, le Amministrazioni possono stipulare accordi con la Guardia di Finanza per condividere i patrimoni informativi.

In materia di appalti, si profila un consolidamento dei poteri dell'ANAC che prosegue l'attività di monitoraggio e prevenzione nelle varie fasi di attuazione del PNRR soprattutto attraverso l'implementazione della banca dati nazionale dei contratti pubblici, del fascicolo virtuale dell'operatore economico, della digitalizzazione delle procedure di gara e della qualificazione delle stazioni appaltanti; spetta all'ANAC anche il compito di istituire il portale unico della trasparenza. Il Piano prevede anche la stipula di protocolli di intesa fra Ragioneria generale dello Stato e ANAC per rafforzare i sistemi di audit e controllo.

In occasione dell'Audizione del presidente dell'ANAC tenutasi alla Camera dei Deputati il 3 marzo 2022 sulla "Relazione sullo stato di attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), anno 2021, lo stesso ha ribadito l'importanza della programmazione degli interventi e la necessità di bilanciamento tra semplificazione/velocizzazione delle procedure e trasparenza/controllo della loro correttezza.

"Tanti investimenti sono stati inseriti nel PNRR, mettendoli sullo stesso piano, sia quelli urgenti e immediati, sia quelli che vanno realizzati con tempi più lunghi, magari anche sfruttando al meglio le riforme che nel frattempo si mettono in campo", ha commentato il Presidente ANAC, il quale prosegue dicendo: "Non si può nello stesso tempo riformare il codice degli appalti, cambiando le norme, riorganizzare le stazioni appaltanti, introdurre la digitalizzazione, e contemporaneamente effettuare tantissime gare d'appalto, o affidare appalti con procedura diretta, per risparmiare 10-15 giorni che servirebbero invece per pubblicare il bando, e garantire più trasparenza e più concorrenza. Ricordiamoci, inoltre, che gli investimenti che facciamo sono debito per le generazioni future. Pertanto, devono essere tutti fatti bene, e spesi al meglio, perché portino a ricadute economiche durature".

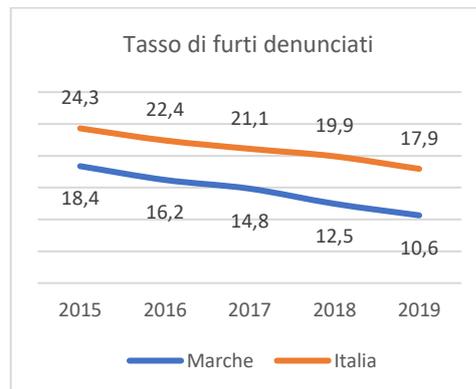
## 1.2.5 Legalità e Sicurezza - Quadro statistico

(Fonte: ISTAT – Indicatori territoriali per le Politiche di sviluppo)

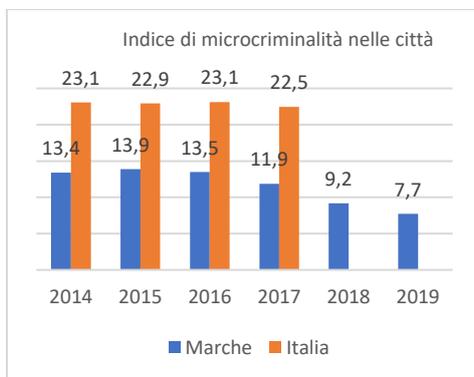
**Percezione delle famiglie del rischio di criminalità nella zona in cui vivono**  
 Percentuale di famiglie che avvertono molto o abbastanza disagio al rischio di criminalità nella zona in cui vivono sul totale delle famiglie



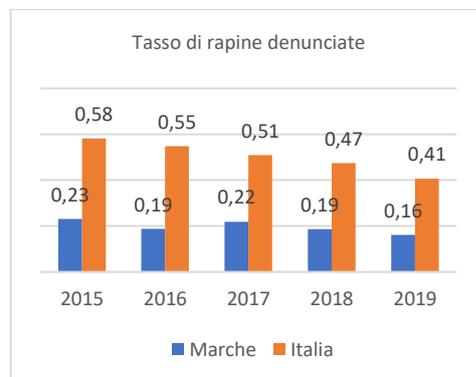
**Tasso di furti denunciati**  
 Furti denunciati per 1.000 abitanti



**Indice di microcriminalità nelle città rispetto al totale dei delitti**  
 Percentuale di delitti legati alla microcriminalità nelle città sul totale dei delitti



**Tasso di rapine denunciate**  
 Rapine denunciate per 1.000 abitanti



La rassegna dei principali indicatori sul tema “Legalità e sicurezza” mostra un quadro di insieme in generale miglioramento. La percezione del rischio di criminalità è andata via via diminuendo negli ultimi anni: nel 2020 nelle Marche meno di una famiglia su 5 avverte preoccupazione del rischio criminalità nella zona in cui vive (era il 38% nel 2015), trend in linea con il dato nazionale.

In diminuzione il tasso dei furti denunciati: da 18 furti ogni 1000 abitanti nel 2015 a 10,6 nel 2019 (ultimo dato disponibile), come anche il tasso di rapine denunciate scende da 23 a 16 ogni 100.000 abitanti: dati sensibilmente inferiori rispetto al livello nazionale.

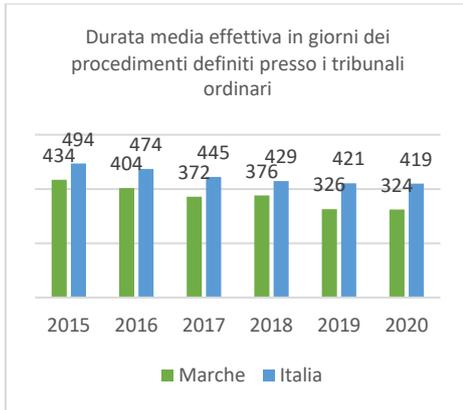
Anche la microcriminalità nelle città diminuisce negli ultimi anni: il numero di delitti legati alla microcriminalità, in percentuale sui delitti totali, scende dal 13,4% nel 2014 al 7,7% nel 2019.

## 1.2.6 Qualità della Pubblica Amministrazione - Quadro statistico

(Fonte: ISTAT – Indicatori territoriali per le Politiche di sviluppo)

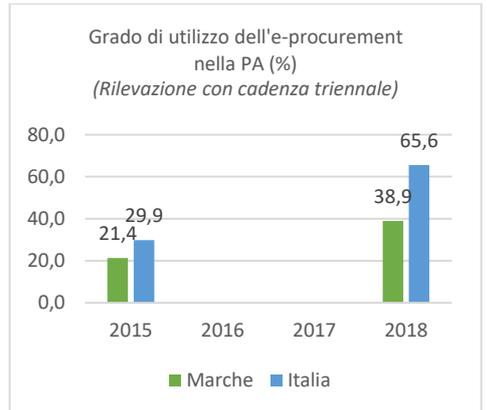
**Durata media effettiva dei procedimenti presso i tribunali ordinari**

Durata media effettiva in giorni dei procedimenti definiti presso i tribunali ordinari



**Grado di utilizzo dell'e-procurement nella PA**

Percentuale di bandi di gara sopra soglia con presentazione elettronica dell'offerta sul totale di bandi di gara sopra soglia



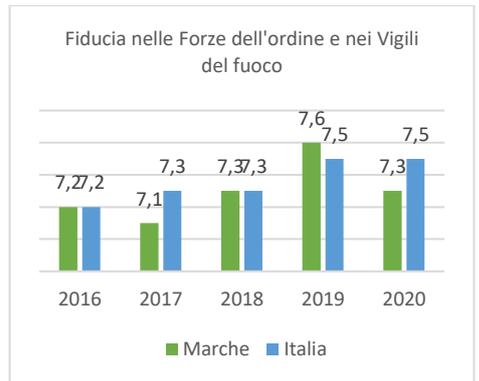
**Fiducia nel sistema giudiziario**

Punteggio medio su scala da 1 a 10



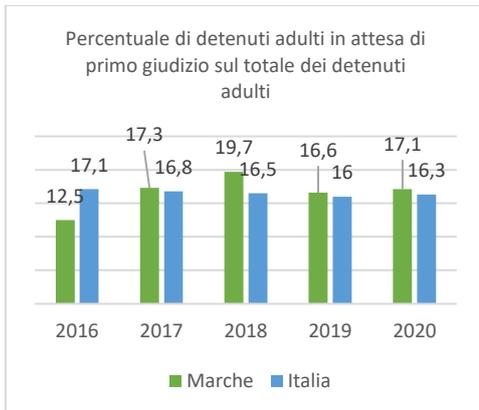
**Fiducia nelle Forze dell'ordine e nei Vigili del fuoco**

Punteggio medio su scala da 1 a 10



**Percentuale di detenuti adulti in attesa di primo giudizio sul totale dei detenuti adulti**

Valori %



**Affollamento degli Istituti di pena**

Numero detenuti per 100 posti disponibili



La qualità e l'efficienza della Pubblica Amministrazione sono aspetti fortemente connessi alla Trasparenza e Integrità dell'agire pubblico. In ambito giudiziario, la durata media dei procedimenti presso i tribunali ordinari delle Marche, negli ultimi 5 anni si è ridotta da 434 a 324 giorni, valori più bassi rispetto a quelli nazionali anch'essi in discesa.

La digitalizzazione della PA, insieme alla semplificazione dei processi, è un altro elemento fondamentale per la crescita della macchina pubblica. Un indicatore utile a cogliere questo aspetto è la percentuale di bandi di gara sopra-soglia con presentazione dell'offerta in modalità elettronica: nelle Marche dal 2015 al 2018 è quasi raddoppiata attestandosi al 39% (dati rilevati con cadenza triennale). La fiducia nel sistema giudiziario, pur in crescita negli ultimi anni, si attesta su valori inferiori al 5 (su una scala da 1=min a 10=max), mentre alto è il livello di fiducia nelle Forze dell'ordine e nei Vigili del fuoco, con punteggio superiore al 7 in tutto il periodo. La qualità dei servizi di detenzione rappresentato dal grado di affollamento degli istituti di pena mostra per le Marche un lieve miglioramento, passando da valori superiori alla massima capienza, al valore del 100% di capienza regolamentare nel 2021, valori comunque inferiori al dato nazionale in tutto il periodo esaminato.

## 1.3 CONTESTO INTERNO – L'IDENTITÀ DELLA REGIONE MARCHE

### 1.3.1 Chi siamo e che cosa facciamo

La Regione Marche è un ente autonomo con proprio Statuto e con poteri e funzioni che esercita in base ai principi fissati dalla Costituzione. L'autonomia della Regione si esprime nell'esercizio delle potestà legislativa, regolamentare e amministrativa; la Regione può inoltre istituire tributi ed entrate proprie e dispone di un proprio patrimonio.

Lo Statuto della Regione Marche determina la forma di governo e i principi fondamentali di organizzazione e funzionamento. Esso fa propri i principi, già sanciti dalla Costituzione italiana, dalla Carta dei diritti dell'Unione europea e dalla Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo, di ripudio della guerra come strumento di offesa alla libertà dei popoli e come mezzo di risoluzione delle controversie internazionali, di difesa e libero esercizio dei diritti fondamentali della persona e di solidale convivenza tra le diverse popolazioni. Sono ugualmente considerati fondamentali il principio di uguaglianza dei cittadini, il ripudio di ogni forma di discriminazione, l'attenzione ai giovani ed alle persone in condizioni di disagio e la parità tra donne e uomini.

La Regione agisce attraverso i suoi organi:

- L'assemblea legislativa, che esercita la funzione legislativa attribuita dalla Costituzione alla Regione, concorre a determinare l'indirizzo politico - regionale ed esplica le funzioni di controllo sull'attività dell'Esecutivo;
- il Presidente della Regione, che la rappresenta, dirige la politica dell'Esecutivo: convoca, presiede e dirige la Giunta regionale della cui azione è responsabile;
- la Giunta regionale, che è l'organo esecutivo della Regione, realizza gli obiettivi stabiliti nel programma politico e amministrativo del Presidente della Regione e negli atti di indirizzo del Consiglio regionale; esercita la funzione regolamentare nei casi espressamente previsti da ciascuna legge regionale e le funzioni amministrative riservate o conferite alla Regione

La Regione si impegna ad assicurare le condizioni per il diritto al lavoro delle proprie cittadine e dei propri cittadini e di quelli provenienti da altre parti del mondo, a rendere effettivo il diritto costituzionale alla salute, a promuovere la salvaguardia, la valorizzazione e la fruizione dell'ambiente, del paesaggio e della natura, quale sistema su cui convergono azioni umane e processi naturali, assumendoli quali beni strategici per le generazioni future. Essa si impegna nel promuovere le attività culturali, salvaguardare e valorizzare il patrimonio storico, artistico e archeologico, favorendone la conservazione, la conoscenza, l'utilizzazione e la fruizione pubblica. Si adopera altresì al fine di rendere effettivo il diritto allo studio e alla formazione per tutto l'arco della vita, favorendo lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnologica.

Le funzioni legislative della Regione sono di tipo concorrente o residuale. La funzione legislativa concorrente è quella che si esercita nel limite dei principi fondamentali riservati allo Stato, ed è relativa alle seguenti materie: rapporti internazionali e con l'Unione europea delle Regioni; commercio con l'estero; tutela e sicurezza del lavoro; istruzione, salva l'autonomia delle istituzioni scolastiche e con esclusione della istruzione e della formazione professionale; professioni; ricerca scientifica e tecnologica e sostegno all'innovazione per i settori produttivi; tutela della salute; alimentazione; ordinamento sportivo; protezione civile; governo del territorio; porti e aeroporti civili; grandi reti di trasporto e di navigazione; ordinamento della comunicazione; produzione, trasporto e distribuzione nazionale dell'energia; previdenza complementare e integrativa; armonizzazione dei bilanci pubblici e coordinamento della finanza pubblica e del sistema tributario; valorizzazione dei beni culturali e ambientali e promozione e organizzazione di attività culturali; casse di risparmio, casse rurali, aziende di credito a carattere regionale; enti di credito fondiario e agrario a carattere regionale (articolo 117, comma 3, della Costituzione). La funzione legislativa residuale o esclusiva spetta alla Regione in riferimento ad ogni materia non espressamente riservata alla legislazione dello Stato (articolo 117, comma 4, della Costituzione).

Le funzioni amministrative della Regione sono prevalentemente di indirizzo, programmazione e coordinamento delle autonomie locali, di verifica complessiva dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa nell'ambito del territorio marchigiano, sia in relazione al perseguimento degli obiettivi della programmazione regionale generale, che nella realizzazione di specifici interventi finanziati dall'ente.

### **1.3.2 Organizzazione della Giunta regionale**

L'amministrazione regionale, quale obiettivo fondamentale della propria legislatura, in linea con un'idea di rinnovamento del tessuto organizzativo, ha ritenuto necessario, sin dall'insediamento, avviare un processo di ridefinizione dell'assetto organizzativo della Giunta regionale, al fine di garantire una semplificazione e una maggiore efficienza dei procedimenti amministrativi, nonché il conseguente miglioramento dell'efficacia dell'azione regionale, in particolare sotto il profilo della capacità di spesa, ciò al fine di assicurare risposte certe e rapide alle famiglie, ai cittadini e alle imprese, con particolare riguardo all'utilizzo delle risorse derivanti dalla programmazione comunitaria 2021/2027, nonché a quelle derivanti dal PNRR.

Passaggio fondamentale di questo percorso è stata l'approvazione della legge regionale n.18 del 30 luglio 2021 "Disposizioni di organizzazione e di ordinamento del personale della Giunta regionale", la quale definisce il quadro di riferimento del processo di formazione delle nuove strutture della Giunta regionale, ispirato a principi di semplificazione, trasparenza e digitalizzazione.

La riorganizzazione è stata improntata ai principi di semplificazione e accessibilità dell'azione amministrativa, da sempre al centro del dibattito pubblico; nello specifico si è evitata la sovrapposizione delle competenze tra le diverse strutture e l'eccesso di norme e soggetti regolatori, in modo tale da semplificare il rapporto con la pubblica amministrazione, diminuendo sensibilmente gli oneri a carico di cittadini e imprese, così da ottenere significativi risparmi in termini di tempo e di spesa.

Inoltre, il nuovo assetto organizzativo della Giunta regionale è, altresì, informato al principio di trasparenza, inteso come principio di conoscibilità degli atti e dei documenti in possesso delle pubbliche amministrazioni, al fine di garantire la partecipazione dei cittadini, nonché l'imparzialità, il buon andamento e la legalità dell'azione amministrativa.

Pertanto, al centro dell'azione amministrativa della nuova struttura troviamo la digitalizzazione dei procedimenti amministrativi, quale strumento per garantire i principi costituzionali di buon andamento e imparzialità, attraverso una significativa riduzione della tempistica procedimentale e della discrezionalità.

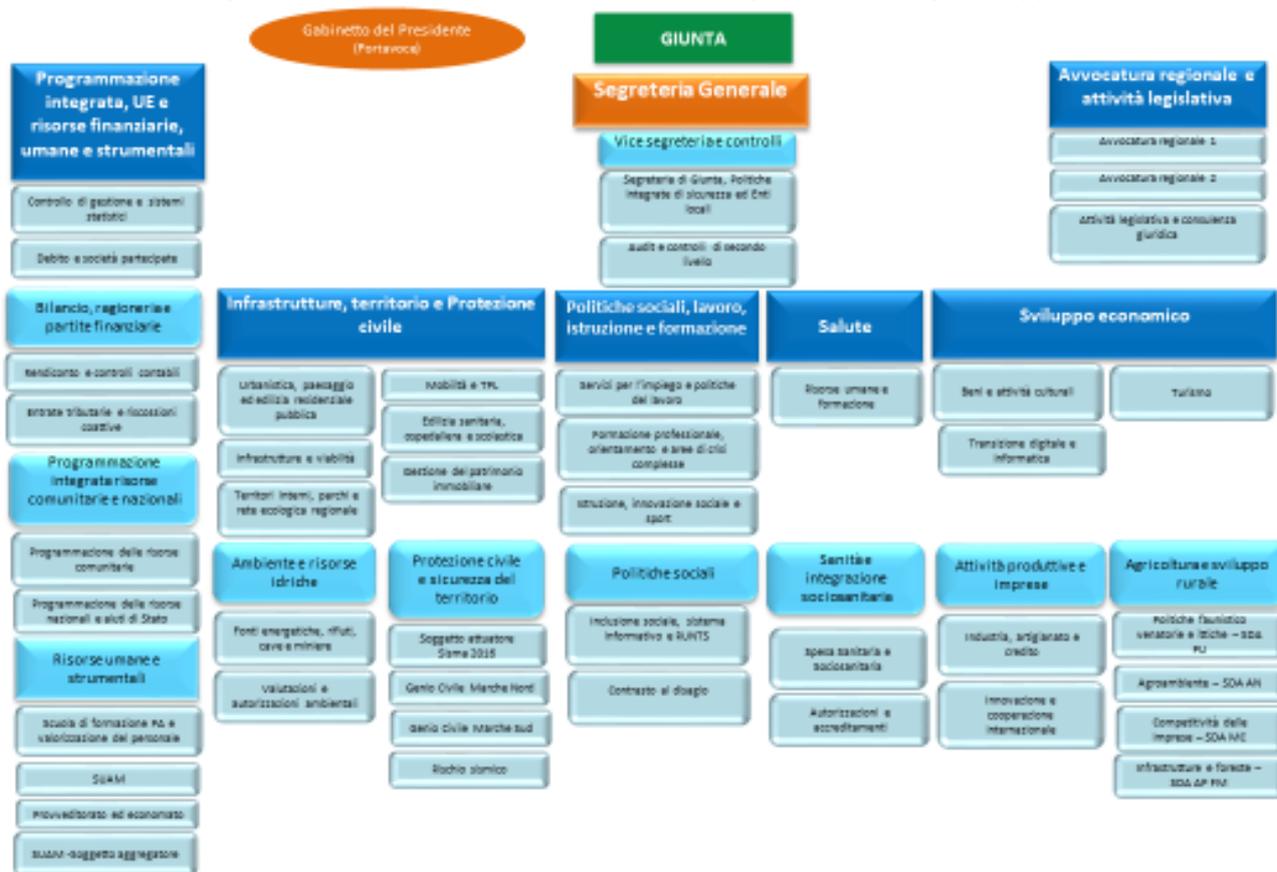
In particolare, la legge regionale n. 18/2021 fissa i principi generali cui deve tendere l'organizzazione, definisce gli strumenti di programmazione e monitoraggio dell'attività amministrativa e, nel distinguere il ruolo politico da quello tecnico, attribuisce alla Giunta regionale le fondamentali funzioni di indirizzo politico-amministrativo, individuando, nel Segretario generale, la figura apicale di vertice dell'organizzazione, chiamata ad assicurare l'esercizio organico e integrato delle funzioni di competenza di tutte le strutture dirigenziali.

In attuazione della legge regionale n. 18/2021, è stata adottata la deliberazione di Giunta n. 1204 del 11 ottobre 2021, che ha istituito i sei Dipartimenti, quali strutture organizzative apicali, volte all'assolvimento coordinato di un complesso articolato di macro-competenze, per aree di attività omogenee; con successivo atto, al termine di specifica procedura di interpello, sono stati individuati i relativi Direttori.

Il passo successivo, attuato con la DGR n. 1523 del 6 dicembre 2021, è stata la definizione della micro-organizzazione, articolata in dieci Direzioni, quali strutture subordinate al dipartimento che operano secondo gli indirizzi e con le modalità fissati dal direttore di dipartimento e dal segretario generale e in 44 Settori, quali

strutture dirigenziali istituite per l'assolvimento coordinato di un complesso di competenze settoriali omogenee all'interno dei Dipartimenti o delle Direzioni.

Il nuovo assetto organizzativo, costituito da n. 60 strutture dirigenziali, è di seguito rappresentato:



Le competenze delle singole strutture dirigenziali sono disponibili sul sito della Regione Marche nella sezione Amministrazione trasparente – organizzazione – articolazione degli uffici.

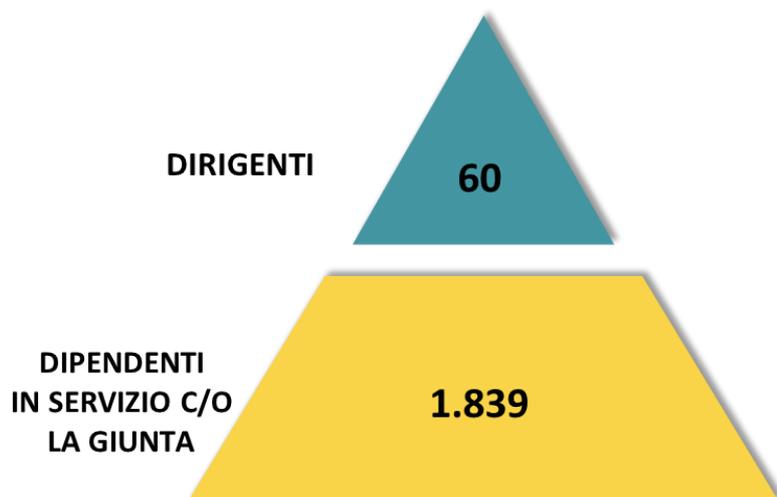
Ai sensi dell'art. 5, c.3, del contratto collettivo decentrato integrativo 2021 - Dirigenza, i valori della retribuzione di posizione correlati alla riorganizzazione della Giunta regionale sono rideterminati, a decorrere dal 1° gennaio 2022, secondo quanto riportato nella seguente tabella, in cui si evidenzia, altresì, la distribuzione, per fasce, delle strutture dirigenziali:

Fascia retributiva	Valore economico	Tipologia struttura	Distribuzione
Dip	70.000,00 €	Struttura complessa	6
Dir	60.000,00 €	Struttura complessa	10
Set1	45.500,00 €	Struttura semplice	8
Set2	39.300,00 €	Struttura semplice	20
Set3	32.100,00 €	Struttura semplice	7
Set4	27.000,00 €	Struttura semplice	9

Il nuovo assetto organizzativo è divenuto pienamente operativo a decorrere dal 1° gennaio 2022, a seguito della nomina di tutti i dirigenti operata con le deliberazioni di giunta n. 1676 e n. 1677 del 30/12/2021, nello specifico sono stati conferiti:

- n. 36 incarichi a dirigenti di ruolo della Giunta regionale;
- n.10 incarichi a dirigenti provenienti da altre pubbliche amministrazioni ai sensi dell'art 19, c.5-bis, d.lgs.165/2001;
- n. 6 incarichi a soggetti di particolare e comprovata qualificazione professionale, di cui n.4 incarichi a funzionari interni regionali;
- n. 1 incarico a soggetto di particolare e comprovata qualificazione professionale per la direzione del settore SUAM – Soggetto Aggregatore, istituito ai sensi dell'art.9 del D.L. 66/2014 e in deroga ai vincoli assunzionali previsti dalla normativa vigente, nei limiti del finanziamento derivante dal Fondo di cui al comma 9 del medesimo articolo 9 del decreto-legge n. 66 del 2014, come normato dall'art. 1 comma 512 della legge n. 208/2015;
- N. 7 incarichi ad interim.

Pertanto, dato il numero delle strutture e il numero dei dipendenti in servizio alla data del 1° gennaio 2022 pari a n. 1.839, di cui 1.789 unità a tempo indeterminato, n. 5 unità in comando da altre PA e n. 45 unità a tempo determinato, ogni dirigente dispone in media di 31 dipendenti.

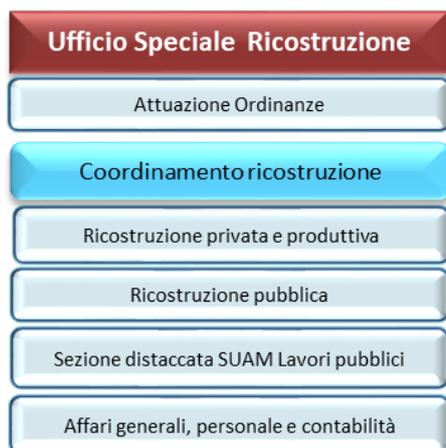


Il rapporto tra i dirigenti e i dipendenti è pari a 3,2 dirigenti ogni 100 dipendenti.

Per completare l'assetto organizzativo, occorre avviare l'iter per l'istituzione delle Posizioni Organizzative, secondo quanto previsto dall'art. 21 della legge regionale n. 18/2021 e dalla contrattazione collettiva. Allo stato attuale sono istituite n. 287 Posizioni non dirigenziali, distribuite nelle fasce retributive come di seguito indicato:

POSIZIONI ORGANIZZATIVE					
Semplice € 7.000	Semplice Avanzata € 9.000	Complessa € 9.000	Complessa Avanzata € 12.000	Qualificata € 16.000	Totale
77	48	45	67	50	287

A latere della struttura organizzativa della Giunta regionale, con deliberazione di Giunta n. 1491 del 28/11/2016, a seguito degli eventi sismici che hanno colpito l'Italia centrale nel 2016, sono state definite le competenze dell'Ufficio Speciale per la Ricostruzione, l'articolazione territoriale dello stesso e la sua dotazione organica del personale, in conformità all'Ordinanza del Commissario straordinario del Governo per la ricostruzione n. 1 del 10/11/2016.



Nel corso degli ultimi anni, l'organizzazione dell'USR ha subito diverse modifiche legate all'ampliamento delle funzioni operative ad esso assegnate.

Da ultima, in coerenza a quanto previsto dalla legge regionale n. 18/2021, con proprio atto n. 84 del 7 febbraio 2022 la Giunta regionale ha provveduto a riorganizzazione l'Ufficio speciale per la ricostruzione, istituendo una Direzione finalizzata al

coordinamento della ricostruzione e cinque settori.

La Giunta regionale, per l'esercizio delle sue funzioni, si avvale anche di Enti strumentali ed agenzie, nonché di Società a partecipazione regionale.

Con la deliberazione n. 1550 del 13/12/2021 la Giunta regionale ha individuato i seguenti le società, enti, e organismi che compongono il Gruppo Amministrazione Pubblica della Regione Marche:

- ✓ ERDIS Marche - Ente per il diritto allo studio delle Marche
- ✓ ERAP MARCHE - Ente Regionale per l'abitazione Pubblica nelle Marche
- ✓ ASSAM - Agenzia per i Servizi nel settore Agroalimentare delle Marche
- ✓ ARPAM - Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale delle Marche
- ✓ ARS - Agenzia Sanitaria Regionale delle Marche
- ✓ Parco dello zolfo
- ✓ Ente Parco Interregionale del Sasso Simone e Simoncello
- ✓ Ente Parco Regionale del Conero
- ✓ Ente Parco Regionale Monte San Bartolo
- ✓ FMC - Fondazione marche Cultura
- ✓ AMAT – Associazione Marchigiana Attività Teatrali
- ✓ ISTAO – istituto Adriano Olivetti
- ✓ FORM – Fondazione Orchestra regionale Marche

All'elenco si aggiunge l'ATIM - Agenzia per il turismo e l'internazionalizzazione delle Marche istituita con legge regionale n. 35 del 13 dicembre 2021.

La Vigilanza generale è esercitata sugli Enti e Agenzie dipendenti dalla Regione o strumentali sulla base della L.R. n. 13/2004 "Norme concernenti le agenzie, gli enti dipendenti e le aziende operanti in materia di competenza regionale" e della D.G.R. di indirizzi n. 621/2004, da parte dei Settori e/o Direzioni competenti per materia. Il raccordo della vigilanza, finalizzato alla implementazione di un sistema unitario ed organizzato a supporto delle strutture della Giunta, viene ora espletato, anche attraverso l'utilizzo di una piattaforma dedicata, dalla Direzione Risorse umane e strumentali. Per la materia del personale, tale Direzione fornisce supporto al controllo analogo anche sulla Società partecipata SVEM e sulla Fondazione Marche Cultura.

Con riferimento alla materia di prevenzione della corruzione, nel caso di enti di diritto privato in controllo pubblico, la Regione, oltre alle funzioni di impulso, ha il compito specifico di vigilare sulla nomina del RPCT e

sull'adozione delle misure di prevenzione anche integrative del "modello 231"; nel caso di società partecipate ed enti di diritto privato di cui all'art. 2bis, comma 3 del Decreto legislativo 33/2013 la Regione, è priva di strumenti di diretta influenza, tuttavia promuove, anche attraverso la stipula di appositi protocolli di legalità, l'adozione di misure di prevenzione della corruzione. Gli enti vigilati, partecipati e controllati dalla Regione sono tenuti al corretto adempimento degli obblighi in materia di Trasparenza (predisposizione di un'apposita sezione del sito e pubblicazione delle informazioni di cui all'Allegato A alla deliberazione ANAC n.1134 dell'8 novembre 2017) e all'adozione delle misure di prevenzione della corruzione (nomina del RPCT ove necessario e predisposizione del PTPCT).

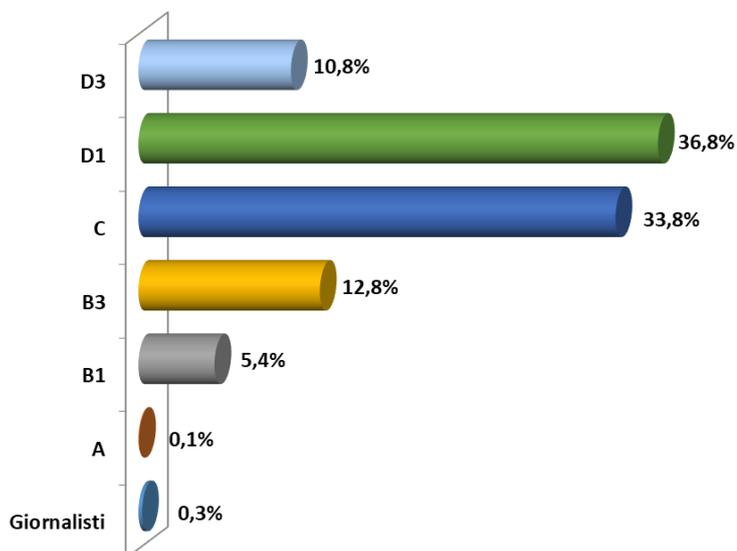
La Regione Marche detiene, inoltre, partecipazioni, nelle seguenti società:

- ✓ SVEM - Sviluppo Europa Marche Srl
- ✓ Ancona International Airport SpA
- ✓ IRMA Srl (in liquidazione)
- ✓ Centro Agroalimentare Piceno SpA
- ✓ Centro Agroalimentare di Macerata Srl (in liquidazione)
- ✓ Centro di Ecologia e Climatologia Scarl (in liquidazione)
- ✓ Quadrilatero Marche Umbria SpA
- ✓ Task Srl

### 1.3.3 Capitale umano

Alla data del 1° gennaio 2022, il personale giuridicamente assegnato alla Giunta Regionale è pari a 1.974 unità a tempo indeterminato, di cui n. 44 unità dirigenziali e 1.930 unità del comparto a tempo indeterminato, di cui n. 7 funzionari in aspettativa per incarico dirigenziale, distribuito nelle seguenti categorie giuridiche:

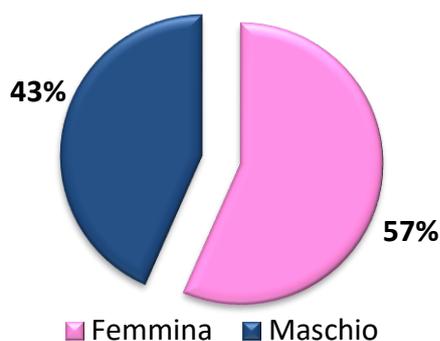
Categoria giuridica	N. unità
D3	210
D1	710
C	652
B3	248
B1	104
A	1
Giornalisti	5
<b>Totale</b>	<b>1.930</b>



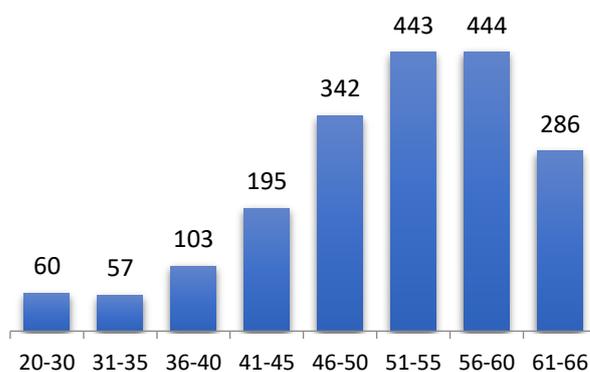
#### Distribuzione del personale del comparto per luogo dove viene effettuato il servizio:

Prestazione del servizio	N. unità
c/o le strutture della Giunta regionale	1.789
distacco c/o Ufficio Speciale Ricostruzione (USR)	58
distacco c/o Agenzia Regionale Sanitaria (ARS)	17
distacco c/o Consiglio regionale	29
distacco c/o altri Enti pubblici o distacco sindacale	30
aspettativa per incarico dirigenziale	7
<b>Totale</b>	<b>1.930</b>

Il personale del comparto, a tempo indeterminato comprende n° 838 maschi e 1.092 femmine. Solo nelle qualifiche B1 e D3 sono più numerosi i maschi, in tutte le altre categorie le femmine, sono numericamente maggiori.

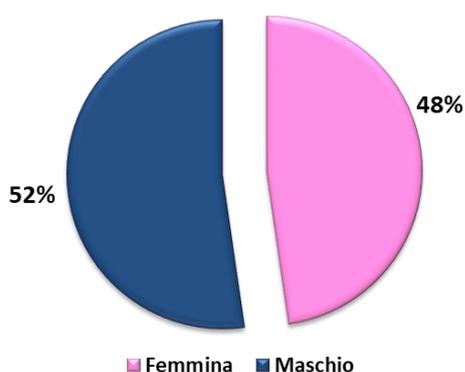


Per il personale del comparto a tempo indeterminato, la classe di età più consistente è quella tra i 56 e i 60 anni, immediatamente seguita dalla classe di età tra i 51 e i 55 anni.

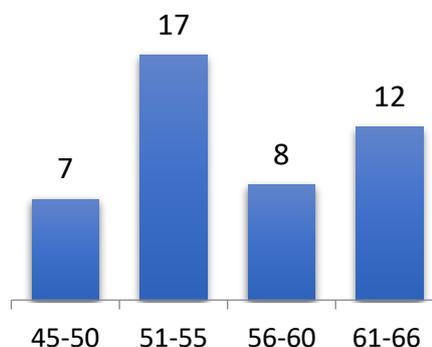


Per quanto attiene al personale dirigenziale di ruolo della Giunta regionale, alla data del 1° gennaio 2022, risultano in servizio n.44 dirigenti di cui, n.36 presso strutture della Giunta regionale, n.2 presso l'Ufficio Speciale per la Ricostruzione e n.6 presso altri enti.

Il personale dirigenziale di ruolo della Giunta regionale comprende n° 21 femmine e n° 23 maschi.



Per il personale dirigenziale, la classe di età più consistente è quella tra 51 e 55 anni.



### 1.3.4 Il sistema delle competenze per la gestione del rischio corruzione

Le attività di prevenzione della corruzione richiedono l'intervento corale dei soggetti presenti nell'organizzazione, nella consapevolezza che solo attraverso un approccio sinergico e proattivo si può contribuire a migliorare l'azione dei soggetti coinvolti.

La **Giunta regionale**, in qualità di organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ente in base alla normativa statale e regionale, nonché al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) provvede a:

- definire gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza che costituiscono contenuto necessario del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT);
- nominare il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) ed assicurare che esso disponga di funzioni e poteri idonei allo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività;
- adottare il PTPCT (art. 1, co. 7 e 8, l. 190/2012) e il Piano Integrato di Attività e Organizzazione che è destinato a ricomprenderlo ai sensi dell'art. 6 del DI 80/2021;
- adottare il Codice di comportamento per i dipendenti in attuazione di quanto previsto dall'articolo 54 del d.lgs. 165/2001.

Il **Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT)** - che la Giunta regionale con propria deliberazione n. 1077 del 25 settembre 2017 ha individuato nell'Avv. Paolo Costanzi, Vicesegretario Generale – predispone e verifica l'attuazione della strategia di prevenzione della corruzione.

In merito al ruolo ed alle funzioni in generale del RPCT, si richiama l'Allegato 3 al PNA 2019 – approvato con Delibera ANAC n. 1064 del 13 novembre 2019 – contenente i riferimenti normativi sul ruolo e sulle funzioni del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).

Per lo svolgimento delle proprie funzioni, il RPCT si avvale del personale assegnato alla Direzione Vicesegreteria e controlli (c.d. staff RPCT), nonché dello Staff PIAO.

I **dirigenti della Giunta** assumono il ruolo di referenti ai sensi del PNA 2019. Attraverso le funzioni e i compiti di cui agli artt. 1bis), 1ter) e 1quater) del d.lgs. 165/2001, provvedono a:

- a) fornire le necessarie informazioni al RPCT per permettergli l'espletamento delle relative funzioni;
- b) partecipare attivamente all'intero processo di elaborazione e gestione del rischio, in particolare proponendo ed attuando le misure di prevenzione più idonee ai loro processi di lavoro;
- c) vigilare sull'osservanza del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (DPR 62/2013) e del Codice di comportamento regionale (DGR 64/2014) effettuando, in caso di violazione, la segnalazione all' Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD).
- d) applicare le misure di prevenzione indicate nel PTPCT o nella corrispondente sezione del PIAO e gli eventuali ulteriori indirizzi approvati dalla Giunta regionale;
- e) assicurare l'implementazione della sezione "Amministrazione trasparente", approvando la pubblicazione degli atti di cui restano responsabili, e a garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni.

Segnatamente,

- incaricano i propri dipendenti di aggiornare direttamente le informazioni e/o di comunicarle, a seconda della tipologia, alla struttura competente per la specifica sezione, al fine della pubblicazione, oppure provvedono direttamente alla stessa;
- recepiscono ed attuano il divieto, disposto dall'art. 22, comma 4, del d.lgs. n. 33/2013, di erogare somme a qualsiasi titolo in favore degli enti pubblici vigilati, enti di diritto privato in controllo pubblico e società partecipate nei casi di omessa o incompleta pubblicazione dei dati prescritti sul sito web della Regione, nella sezione Amministrazione trasparente.

I **Referenti PIAO-POP** (Persone, Organizzazione, Processi) e **Integrità**, tre per ogni struttura di vertice, fungono da elemento di collegamento tra l'ufficio PIAO di Staff ed i singoli Dipartimenti, partecipano all'attività di definizione dei processi e alla valutazione del correlato rischio corruttivo, svolgendo attività informativa sia nei confronti dei dirigenti e dei dipendenti assegnati alle relative strutture, che nei confronti dell'RPCT, sull'intera organizzazione e un costante monitoraggio sull'attività svolta dai dirigenti assegnati alle varie strutture.

I **dipendenti regionali**, nonché tutti coloro che sono inseriti, per ragioni professionali (comando, somministrazione, tirocinio, collaborazione, lavoro autonomo), nelle strutture dell'amministrazione regionali, sono chiamati a:

- a) collaborare al processo di elaborazione e di gestione del rischio corruttivo, tenuto conto delle loro mansioni e linee di intervento.
- b) osservare le misure previste dal PTPCT (l. 190/2012, art. 1, co. 14)
- c) adempiere agli obblighi del Codice di comportamento di cui al DPR 62/2013 e del Codice di comportamento regionale (DGR 64/2014).
- d) effettuare le comunicazioni prescritte in materia di conflitto di interessi e di obbligo di astensione;
- e) segnalare i possibili illeciti (penali, disciplinari, amministrativo-contabili) di cui vengono a conoscenza secondo quanto previsto dal Codice di comportamento regionale.

La violazione degli obblighi di cui sopra è fonte di responsabilità disciplinare e, per i dirigenti, anche dirigenziale.

L'**Organismo interno di valutazione** (OIV) di cui agli artt. 24 della LR. n. 18/2021 e 14, del d.lgs. 150/2009, rientra tra i soggetti coinvolti nella strategia di prevenzione della corruzione con precise funzioni, in particolare:

- a) esprimere parere sulla proposta di Codice di comportamento, ai sensi dell'art. 54, comma 5, del decreto legislativo 165/2001;
- b) svolgere i compiti connessi all'attività di prevenzione della corruzione in relazione alle misure relative trasparenza amministrativa, ai sensi dell'art. 44 del decreto legislativo 33/2013;

- c) elaborare un sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali e del rimanente personale che tenga conto della osservanza o meno del PTPC e delle sue misure attuative, nonché degli obblighi previsti dal Codice di comportamento regionale;
- d) verificare la coerenza tra gli obiettivi previsti nel piano di prevenzione della corruzione e quelli indicati nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori;
- e) promuovere ed attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.

Tale organismo è stato rinnovato con deliberazione di Giunta regionale n. 830 del 17 luglio 2017 e successivamente con deliberazione di Giunta regionale n. 866 del 6 luglio 2020. I componenti del comitato sono Anna Lisa Doria, Emilia Gazzoni e Gaetano Tufariello.

L'**Ufficio procedimenti disciplinari (UPD)**, oltre a esercitare le funzioni previste dall'art. 55-*bis* ss. del d.lgs. n. 165/2001, in collaborazione con il RPCT, provvede a:

- a) diffondere della conoscenza del Codice di comportamento nell'amministrazione;
- b) svolgere del monitoraggio annuale sulla sua attuazione;
- c) pubblicare sul sito istituzionale del risultato del monitoraggio, nell'ambito della relazione di cui all'art. 1, comma 14 della L. 190/2012;
- d) revisionare periodicamente del Codice di comportamento regionale sulla base dell'esperienza realizzata;
- e) assicurare le tutele di cui all'art. 54-*bis* ss, del decreto legislativo 165/2001.

L'ufficio per i procedimenti disciplinari, il procedimento e l'assetto delle responsabilità sono definiti in dettaglio nella DGR n. 2218 del 28 dicembre 2009 per i dipendenti. Per i dirigenti il procedimento è dettato dalla DGR n. 342 del 10 marzo 2008.

La **Consulta per la legalità** di cui all'art. 3 della LR 27/2017, organo di consulenza e proposta alla Giunta regionale, nei cui confronti svolge attività conoscitive, propositive e consultive nelle politiche regionali finalizzate alla promozione della cultura della legalità; in particolare, provvede a:

- a) predisporre un rapporto periodico con cadenza almeno biennale sulla situazione del crimine organizzato e mafioso e sui fenomeni corruttivi nelle Marche, sulla base del monitoraggio di fenomeni che concorrono o possono favorirne lo sviluppo sul territorio regionale e del monitoraggio delle zone del territorio regionale maggiormente esposte ai fenomeni di criminalità mafiosa e di corruzione, evidenziando in maniera analitica le diverse fattispecie criminose; il rapporto viene trasmesso al Consiglio-Assemblea legislativa regionale e reso pubblico.

L'attuale Consulta è stata costituita con DGR 403/2021.

La **Stazione Unica Appaltante della Regione Marche (SUAM)** istituita con LR n. 12/2012 e modificata con LR 8/2019, nell'ambito della quale opera l'Osservatorio regionale sui contratti pubblici.

Con decreto del Dirigente della Direzione Risorse Umane e strumentali n. 17 del 18/01/2022, la Dott.ssa Caterina Navach, Dirigente della Stazione Unica Appaltante della Regione Marche (SUAM) è stata nominata Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA) della Regione Marche.

**La struttura regionale competente in materia di controlli sull'erogazione dei fondi UE** effettua il controllo di II livello sugli atti relativi all'utilizzo dei fondi strutturali europei nonché controlli in loco ed *ex post* sugli altri fondi di investimento.

La struttura competente in materia di controlli sull'erogazione dei fondi UE comunica al RPCT le informazioni concernenti le irregolarità riscontrate e le segnalazioni di notizie di reato presentate alla Procura della Repubblica, utili per le finalità di cui all'art. 1, comma 10, lett. a) della L. 190/2012.

Allo stesso modo collaborano con il RPCT **le strutture coinvolte nell'attuazione degli interventi del PNRR**, sia nella fase di programmazione - aggiornando la mappatura dei processi a rischio e le relative misure specifiche di prevenzione, sia nella fase di monitoraggio e rendicontazione - comunicando al RPCT, sempre ai fini di cui all'art. 1, comma 10, lett. a) della L. 190/2012, le informazioni concernenti eventuali irregolarità riscontrate e/o segnalazioni di notizie di reato presentate alla Procura della Repubblica.

Il **Collegio dei revisori dei conti**, istituito dalla LR n.40/2012, la cui disciplina è stata oggetto di riordino con LR n. 14/2015, in particolare, provvede a:

- a) vigilare sulla regolarità contabile, finanziaria ed economica della gestione della Giunta e dell'Assemblea legislativa ed esercita i controlli di regolarità amministrativa e contabile;
- b) trasmettere i verbali al Presidente della Giunta regionale, al Presidente della Assemblea legislativa, alla Sezione regionale di controllo della Corte dei conti ed ai dirigenti delle strutture regionali rispettivamente competenti in materia di bilancio;
- c) segnalare al RPCT le gravi irregolarità di gestione riscontrate nello svolgimento delle funzioni a esso assegnate dalla legge regionale, ai fini di cui all'art. 1, comma 10, lett. a) della L. 190/2012.

Il Presidente del Consiglio - Assemblea legislativa regionale, con decreto n. 2/2022, ha costituito il Collegio, ed è composto da Angeletti Alessandra; Mangiapane Filippo; Sandroni Stefano.

Il **Soggetto Gestore delle segnalazioni delle operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo**, nell'ambito della normativa del d.lgs. 231/2007 come modificata dal d.lgs. 90/2017, è individuato nel Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, in virtù del combinato disposto del Decreto del Ministero dell'Interno 25 settembre 2015, art. 6, comma 5 e dell'art. 11 delle Istruzioni sulle comunicazioni di dati e informazioni concernenti le operazioni sospette da parte degli uffici delle pubbliche amministrazioni, adottate con provvedimento dell'Unità di Informazione Finanziaria della Banca d'Italia del 23 aprile 2018, pubblicato in GU n.269/2018.

Ai fini dell'organizzazione interna, i dirigenti delle strutture della Giunta, nel caso di operazioni sospette, trasmettono al RPCT le informazioni rilevanti ai fini della valutazione di cui all'art. 7, comma 1. La struttura competente in materia di Risorse Finanziarie e Bilancio fornisce, per quanto di competenza, il supporto al RPCT. Il RPCT valuta le informazioni ricevute al fine della trasmissione all'Unità di Informazione Finanziaria (UIF).

Per la valutazione delle operazioni occorre riferirsi a puntuali indicatori di anomalia riportati nelle istruzioni dell'UIF sopra citate.

### **1.3.5 Scenario di consapevolezza del fenomeno corruttivo nei processi di lavoro interni**

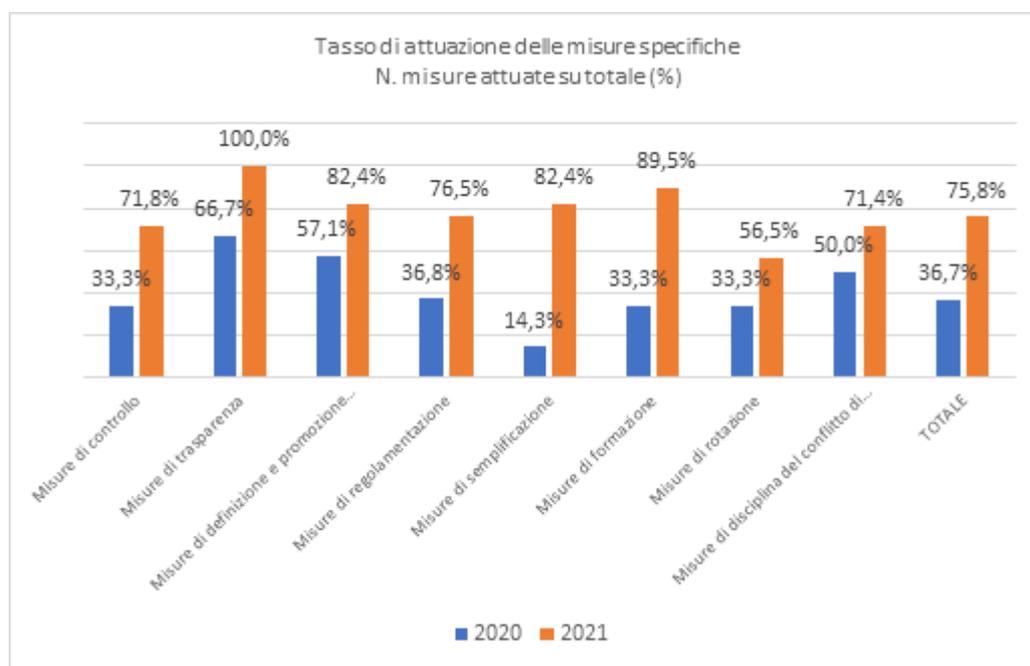
Dalla rilevazione dello stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione contenuta nella relazione 2021 del RPCT emerge complessivamente un buon grado di attenzione delle strutture amministrative regionali teso all'abbattimento del rischio corruttivo correlato alla gestione dei processi di lavoro.

Un progressivo aumento della consapevolezza del fenomeno corruttivo e della rilevanza delle attività di prevenzione lo si rileva inoltre dall'incremento del grado di attuazione delle misure previste negli ultimi PTPCT, come emerge dal confronto dei dati contenuti nelle relazioni del RPCT relative agli anni 2020 e 2021, di cui di seguito una sintesi.

**Quadro di sintesi dell'attuazione delle misure specifiche - CONFRONTO 2020-2021**

	PIANIFICATE		ATTUATE		NON ATTUATE		% ATTUAZIONE	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Misure di controllo	21	39	7	28	14	11	33,3%	71,8%
Misure di trasparenza	12	8	8	8	4	0	66,7%	100,0%
Misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	7	17	4	14	3	3	57,1%	82,4%
Misure di regolamentazione	19	34	7	26	12	8	36,8%	76,5%
Misure di semplificazione	14	17	2	14	12	3	14,3%	82,4%
Misure di formazione	18	19	6	17	12	2	33,3%	89,5%
Misure di rotazione	33	23	11	13	22	10	33,3%	56,5%
Misure di disciplina del conflitto di interessi	4	21	2	15	2	6	50,0%	71,4%
<b>TOTALI</b>	<b>128</b>	<b>178</b>	<b>47</b>	<b>135</b>	<b>81</b>	<b>43</b>	<b>36,7%</b>	<b>75,8%</b>

La tabella sintetizza lo stato di programmazione e attuazione delle misure specifiche negli anni 2020 e 2021. Dall'analisi dei dati si desume un generale miglioramento del tasso di attuazione delle misure, non solo sul totale, ma per ciascuna singola categoria di misura. Nel 2021 vi sono 135 misure attuate su 178, con un tasso di attuazione pari al 75,8% (era 36,7% nel 2020). La categoria di misura che nel 2021 mostra il maggior tasso di attuazione, pari al 100%, risulta essere *Misure di trasparenza* (66% nel 2020), a seguire, altre categorie di misure con livelli di attuazione estremamente alti (superiori all'80%) sono *Misure di formazione* (89,5%), *Misure riferite a standard di comportamento* (82,4%), *Misure di semplificazione* (82,4%); quest'ultima mostra anche la maggiore performance rispetto al 2020 quando il tasso di attuazione era del 14,3%.



### 1.3.6 Capitale umano – focus su aspetti di conciliazione vita-lavoro e parità di genere

Nei successivi paragrafi si esaminano nell'ambito del personale della Giunta regionale, con riferimento all'anno 2021, gli istituti che consentono la conciliazione/armonizzazione vita lavoro e benefici correlati a situazioni di disagio personale e familiare in ottica di genere per avere una visione dell'applicazione degli istituti stessi in termini quanti/qualitativi.

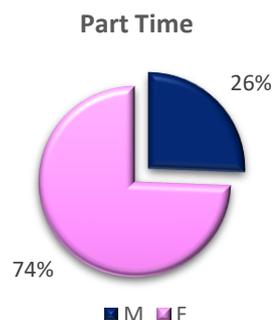
#### Flessibilità orario di lavoro

L'orario di lavoro del personale a tempo pieno è pari a 36 ore settimanali ed è articolato su cinque giorni lavorativi con due rientri pomeridiani. Nei giorni di lunedì, mercoledì e venerdì è prevista attività lavorativa per una quantità teorica di 6 ore, nei giorni di martedì e giovedì di 9 ore. Al fine di agevolare la conciliazione dei tempi vita – lavoro, presso Regione Marche è possibile usufruire da parte dei lavoratori differenziate modalità di orario lavorativo, che la/il dipendente può valutare con il proprio dirigente, compatibilmente con le esigenze lavorative.

#### Part time

Nel rispetto delle previsioni del CCNL Funzioni locali, gli enti possono costituire rapporti di lavoro part time mediante assunzione, nell'ambito della programmazione triennale del fabbisogno di personale, o trasformare rapporti di lavoro da tempo pieno a tempo parziale su richiesta dei dipendenti interessati, indipendentemente dalla categoria giuridica posseduta. Al fine di permettere una migliore conciliazione dei tempi vita – lavoro sono attualmente riconosciute presso Regione Marche n. 25 tipologie di part time differenti (tra orizzontali, verticali e misti).

TIPOLOGIA	M	F	TOT
ORIZZONTALE	9	96	105
VERTICALE	37	37	74
MISTO	6	18	24
<b>TOTALE</b>	<b>52</b>	<b>151</b>	<b>203</b>
	<b>26%</b>	<b>74%</b>	



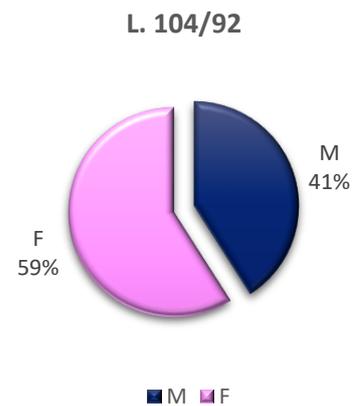
La distribuzione dell'orario di lavoro part time è fortemente sbilanciata verso il genere femminile: 74% donne contro 26% uomini. Lo squilibrio maggiore si presenta nel part time "orizzontale" che è tipologia maggiormente diffusa: 91% donne e 9% uomini.

#### Benefici a sostegno del personale con handicap grave o per assistenza a familiari in condizione grave (legge n. 104/1992 e d.lgs. n. 151/2001 – art. 42)

In materia di conciliazione dei tempi lavoro/famiglia non si può tralasciare l'effetto derivante dall'utilizzo dei permessi giornalieri o orari da parte dei dipendenti che hanno una condizione di handicap grave e permanente a proprio carico o a carico di un familiare o affine, entro il 2° grado.

Ai sensi dell'art. 33 della legge n. 104/1992, i dipendenti, previa verifica dei requisiti ed autorizzazione, possono in questi casi utilizzare n. 3 giorni di permesso mensili o n. 2 ore giornaliere, se utilizzati per sé stessi, al fine di soddisfare le proprie esigenze di salute o di contemperare le esigenze di salute e di assistenza del familiare in difficoltà. Risulta al 31.12.2021 il seguente utilizzo di tale beneficio.

CATEGORIA	M	F	TOTALI
DIRIGENTI	1	3	4
D3	24	18	42
D1	48	77	125
C	36	74	110
B3	21	40	61
B1	25	11	36
A	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>155</b>	<b>223</b>	<b>378</b>
	<b>41%</b>	<b>59%</b>	



Nel totale del personale che utilizza la L.104/92 il 59% dei permessi sono richiesti da dipendenti di sesso femminile, contro il 41% dei dipendenti di sesso maschile.

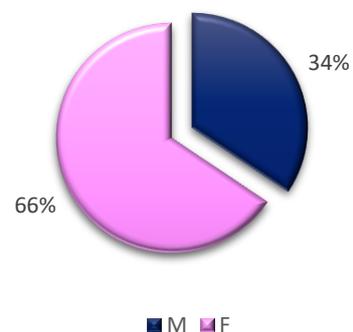
#### Personale che utilizza art. 42 d.lgs. n. 151/2001 distinto per categoria e genere

Altro beneficio a sostegno della conciliazione vita lavorativa e familiare, è quello previsto dall'art. 42 del d.lgs. n. 151/2001. Tale beneficio consiste in un congedo retribuito giornaliero, con l'erogazione di una indennità pari all'ultimo stipendio percepito nell'ultimo mese, al fine di assistere un proprio familiare, nella condizione di handicap grave e permanente e di convivenza dello stesso con il lavoratore, per la durata massima di 24 mesi nell'arco della vita lavorativa, da utilizzare anche in modalità frazionata.

Il 66% dei dipendenti che utilizzano l'art. 42 d.lgs. n. 151/2001 è di genere femminile.

CATEGORIA	M	F	TOTALI
DIRIGENTI	0	0	0
D3	4	1	5
D1	8	15	23
C	4	14	18
B3	2	10	12
B1	3	0	3
A	0	0	0
<b>TOTALI</b>	<b>21</b>	<b>40</b>	<b>61</b>
	<b>34%</b>	<b>66%</b>	

art. 42 d.lgs. n. 151/2001



#### Congedi parentali previsti dal decreto legislativo n. 151/2001

##### RIPOSI GIORNALIERI DELLA MADRE

Durante il primo anno di vita del bambino la madre ha diritto a 2 periodi di riposo della durata di un'ora ciascuno, anche cumulabili, durante la giornata. Il riposo è uno solo quando l'orario giornaliero di lavoro è inferiore a sei ore.

##### RIPOSI GIORNALIERI DEL PADRE

Durante il primo anno di vita del bambino i riposi giornalieri sono riconosciuti al padre lavoratore:

- nel caso i figli sono affidati al solo padre
- in alternativa alla madre lavoratrice dipendente che non se ne avvale
- nel caso la madre non sia lavoratrice dipendente (anche se casalinga)
- in caso di morte o grave infermità della madre

## CONGEDO PARENTALE

Per ogni bambino, nei suoi primi 12 anni di vita, ciascun genitore ha diritto di astenersi dal lavoro per un periodo non superiore ai sei mesi, elevabili a sette per il padre nel caso si astenga dal lavoro per un periodo continuativo o frazionato non inferiore a tre mesi. I congedi parentali dei genitori non possono complessivamente eccedere il limite di 10 mesi, elevabile a 11 se il padre si astiene dal lavoro per un periodo non inferiore a tre mesi. Il congedo parentale fino ai 6 anni di vita del bambino è retribuito al 30%, per un periodo complessivo tra i genitori di sei mesi. I primi 30 giorni fra entrambi i genitori hanno una retribuzione al 100%, come previsto dal CCNL Comparto regione e autonomie locali. Dai 6 agli 12 anni del bambino il congedo parentale non è retribuito. L'amministrazione consente l'applicazione del beneficio del congedo parentale ad ore su base oraria, nella misura pari a 3 ore. Con la fruizione di n. 2 permessi orari, ciascuno pari a 3 ore, in due distinte giornate, viene totalizzato un giorno intero di congedo parentale.

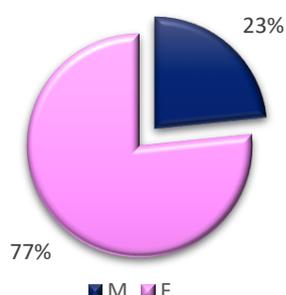
## MALATTIA FIGLIO

Entrambi i genitori, alternativamente, hanno diritto di astenersi dal lavoro per i periodi corrispondenti alle malattie di ciascun figlio di età non superiore ai 3 anni. Per ogni anno di età del bambino, fino ai tre anni, i primi 30 gg di malattia sono interamente retribuiti, come previsto dal CCNL Comparto regioni e autonomie locali. Dai 3 agli 8 anni di età, ciascun genitore ha diritto di astenersi dal lavoro per la malattia del figlio, alternativamente, nel limite di 5 giorni all'anno. I giorni di malattia del figlio dai 3 agli 8 anni non sono retribuiti.

Personale che utilizza congedi parentali distinto per categoria e genere.

TIPOLOGIA PERMESSO /CATEGORIA	MASCHI					FEMMINE				
	B	C	D	DIR.	TOTALI	B	C	D	DIR.	TOTALI
RIPOSI GIORNALIERI MADRE/PADRE	1	1	0	0	2	0	7	5	0	12
CONGEDO PARENTALE AL 100%	2	9	4	0	15	1	10	5	0	16
CONGEDO PARENTALE AL 30%	0	0	0	0	0	1	17	14	0	32
CONGEDO PARENTALE NON RETRIBUITO	0	1	1	0	2	1	8	7	0	16
MALATTIA FIGLIO RETRIBUITA	3	6	3	1	13	0	9	7	0	16
MALATTIA FIGLIO NON RETRIBUITA	0	0	0	0	0	1	4	8	0	13
					32					105

Congedi parentali



La distribuzione dei congedi parentali evidenzia che il 77% dei permessi richiesti è da parte del dipendente di genere femminile mentre i permessi richiesti dai dipendenti di genere maschile sono il 23%.

## Telelavoro

Il Telelavoro è una misura di conciliazione dei tempi di vita e lavoro, consentendo un riequilibrio delle responsabilità familiari e professionali tra uomini e donne, con rilevanti benefici dal punto di vista di una maggiore autonomia della gestione del tempo dedicato al lavoro, di una riduzione dei tempi di percorrenza casa-lavoro, di aumento del tempo libero e di riduzione dello stress.

Attualmente tra il personale regionale sono attivi n. 10 progetti di telelavoro, di cui n. 4 maschi e n. 6 donne.

## Smart Working

Precedentemente all'avvento della pandemia Covid.19 era in fase di avvio presso l'amministrazione regionale un progetto sperimentale dello Smart Working, con adesione tra l'altro al progetto Vela della Regione Emilia-Romagna, un'esperienza di collaborazione tra amministrazioni finalizzata allo sviluppo di un Kit di riuso per lo Smart Working.

In attuazione delle disposizioni di legge che hanno individuato nel lavoro agile la forma di lavoro ordinario nelle pubbliche amministrazioni a fronte dell'emergenza sanitaria Covid-19, dal 9 marzo 2020 è stata approvata la deliberazione di Giunta n. 309 contenente le linee guida per l'avvio dello Smart Working straordinario.

Con la deliberazione n. 345 del 28 marzo 2022 dal 1° aprile 2022 è stato introdotto in Giunta regionale il lavoro agile ordinario (vedi Sezione 3.2).

Al 31.12.2021 risultavano attivi n. 1302 dipendenti in lavoro agile (di cui n. 104 tempi determinati) su n. nr. 2105 dipendenti (di cui n. 223 tempi determinati) con una percentuale pari al 61,85%, di cui il 36,97% risultano di genere maschile e il 63,03% di genere femminile.

## AGGIORNAMENTO, FORMAZIONE, RIQUALIFICAZIONE E QUALITÀ DEL LAVORO

Il sistema formativo regionale dedica da sempre un'attenzione particolare alla fase di analisi del fabbisogno formativo del personale, con l'obiettivo di utilizzare la risorsa "formazione" per accompagnare e sostenere efficacemente i processi di cambiamento e miglioramento organizzativo intrapresi dall'Amministrazione.

Il piano di adesione al programma viene definito dal dirigente della struttura apicale, in collaborazione con gli altri dirigenti, e concordato con il personale, avvalendosi del supporto del referente della formazione e con le modalità organizzative ritenute più opportune.

Il sistema formativo regionale così articolato ha consentito una significativa partecipazione dei dipendenti e delle dipendenti alle attività formative programmate.

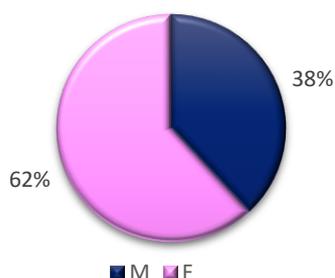
## Monitoraggio della formazione del personale in un'ottica di genere

A partire dall'anno 2016 il piano formativo è stato suddiviso in assi formativi.

Si evidenziano di seguito i dati relativi al nr. dei dipendenti partecipanti della Giunta regionale e dell'Assemblea Legislativa alle attività formative nell'anno 2021 suddivisi per asse formativo e secondo il genere.

	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>Totali</b>
ASSE 1 - SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE	127	70	197
ASSE 2 - RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO	677	432	1109
ASSE 3 - PROGRAMMAZIONE INTEGRATA E PARTECIPATA	28	7	35
ASSE 4 - SVILUPPO ORGANIZZATIVO	82	45	127
ASSE 5 - FORMAZIONE OBBLIGATORIA	67	51	118
<b>totali</b>	<b>981</b>	<b>605</b>	<b>1586</b>
	<b>62%</b>	<b>38%</b>	

### Formazione



La partecipazione alla formazione del personale distinta per genere evidenzia che il 62% dei partecipanti è di genere femminile, mentre il 38% è di genere maschile.

### 1.3.7 Il sistema di misurazione delle funzioni interne

Con il termine “indicatori comuni per le funzioni di supporto” si indica un set di grandezze selezionate, utili a misurare le performance organizzativa di un’amministrazione come definita nelle Linee guida elaborate dal Dipartimento della Funzione pubblica (n. 1/2017 e n. 2/2017) e nel documento “Indicatori comuni per le funzioni di supporto nelle amministrazioni pubbliche”, con particolare riferimento agli aspetti individuati dall’art. 8 del D. Lgs. 150 del 2009, comma1, lettera d) sulla modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell’organizzazione e lettera f) sull’efficienza nell’impiego delle risorse. Esse fanno riferimento alla gestione delle funzioni di supporto comuni a tutte le organizzazioni (quali ad esempio la gestione degli acquisti, la gestione del personale, la comunicazione, la digitalizzazione, la trasparenza) come da [circolare n 2 del 30/12/2019 del Dipartimento della Funzione pubblica](#).

La decisione di monitorare tali indicatori risponde, inoltre, alle esigenze di accrescere la cultura della misurazione nella Giunta regionale, implementare il monitoraggio al fine di creare serie storiche dei valori degli indicatori ed utilizzarle per elaborare politiche organizzative mirate a migliorare la gestione.

### Indicatori

Processi di gestione delle risorse umane		2019	2020	2021
1.1	Costo unitario della funzione di gestione delle risorse umane <i>Costo del personale addetto alla funzione gestione risorse umane / N. totale dei dipendenti in servizio</i>	860,35 €	890,99 €	1.044,49 €
1.2	Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile <i>N. di dipendenti in lavoro agile e telelavoro / N. totale dei dipendenti in servizio</i>	0,31%	88,39%	62,96%
1.3	Grado di copertura delle attività formative dedicate <i>N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa nel periodo di riferimento / N. totale dei dipendenti in servizio</i>	32,0%	63,08%	22,59%
1.4	Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale <i>N. di dipendenti che hanno ricevuto almeno un colloquio di valutazione / N. totale dei dipendenti in servizio</i>	100%	100%	100%
1.5	Tasso di mobilità interna del personale non dirigenziale <i>N. di dipendenti che hanno cambiato unità organizzativa / N. totale di personale non dirigenziale in servizio</i>	1,2%	0,36%	0,85%

### Gestione degli approvvigionamenti e degli immobili

	2019	2020	2021
2.1 Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti <i>Spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzioni quadro o mercato elettronico / Pagamenti per acquisto di beni e servizi</i>	<i>In corso di aggiornamento</i>	<i>In corso di aggiornamento</i>	<i>In corso di aggiornamento</i>
2.2 Tempestività dei pagamenti <i>gg effettivi tra la data di scadenza della fattura o richiesta equiv. di pagam. e la data di pagam. ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodi di riferimento</i>	-19,5%	-15,53%	-22,43%
2.3 Spesa per energia elettrica al metro quadro <i>Costo per energia elettrica / N. di metri quadri disponibili</i>	10,37€	9,75€	12,39€

### Gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione

	2019	2020	2021
3.1 Grado di utilizzo di Spid nei servizi digitali <i>N. di accessi unici tramite SPID a servizi digitali / N. di accessi unici a servizi digitali collegati a SPID</i>	10,7%	11,6%	96,18%
3.2 Percentuale di servizi full digital <i>N. di servizi che siano interamente online, integrati e full digital / N. di servizi erogati</i>	32,7%	36,40%	63,27%
3.3 Percentuale di servizi a pagamento tramite pagoPa <i>N. di servizi a pagamento che consentono uso PagoPA / N. di servizi a pagamento</i>	<i>In corso di aggiornamento</i>	<i>In corso di aggiornamento</i>	<i>In corso di aggiornamento</i>
3.4 Percentuali di comunicazioni tramite domicilia digitali <i>N. di comunicazioni elettroniche inviate ad imprese e PPAA tramite domicilia digitali / N. di comunicazioni inviate a imprese e PPAA</i>	100%	100%	100%
3.5 Percentuali di banche dati pubbliche disponibili in formato aperto <i>N. di dataset pubblicati in formato aperto / N. di dataset previsti dal paniere dinamico per il tipo di amministrazione</i>		29,20%	33,33%
3.6 Dematerializzazione procedure <i>Procedura di gestione presenze-assenze, ferie-permessi, missioni e protocollo integralmente ed esclusivamente dematerializzata (full digital)</i>	SI	SI	SI

### Gestione della comunicazione e della trasparenza

	2019	2020	2021
4.1 Consultazione del portale istituzionale (media giornaliera) <i>N. totale di accessi unici al portale istituzionale / 365</i>	8.475	20.470	42.520
4.2 Grado di trasparenza dell'Amministrazione <i>L'indicatore si calcola come rapporto tra punteggi associati alle attestazioni rilasciate dall'OIV</i>	93,5%	95,7%	95,7%

### 2.1 VALORE PUBBLICO

#### 2.1.1 Definizione e dimensione

Il concetto di valore pubblico ha trovato una prima definizione “istituzionale” nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica del 2017, secondo le quali il Valore Pubblico può essere definito come “il miglioramento del livello di benessere economico-sociale-ambientale dei destinatari delle politiche e dei servizi pubblici rispetto alle condizioni di partenza”, cioè come l’incremento del benessere reale (economico, sociale, ambientale, culturale etc.) che si viene a creare presso la collettività e che deriva dall’azione dei diversi soggetti pubblici, che perseguono questo traguardo mobilitando al meglio le proprie risorse tangibili (finanziarie, tecnologiche etc.) e intangibili (capacità organizzativa, capacità di produzione di risposte adeguate, sostenibilità ambientale delle scelte, etc.).

Il Valore Pubblico può essere valutato secondo sei principali dimensioni, ovvero ambiti all’interno dei quali le attività sviluppate producono i loro effetti verso l’esterno:

1. **Dimensione del benessere EDUCATIVO:** focalizza l’attenzione sulla creazione di condizioni di benessere facilitate dalle azioni a favore di istruzione, apprendimento, cultura, insegnamento.
2. **Dimensione del benessere ASSISTENZIALE:** evidenzia l’impatto che alcune politiche possono avere per scongiurare la povertà, garantendo tenori di vita minimi e servizi essenziali a cittadini e famiglie;
3. **Dimensione del benessere SOCIALE:** viene favorito dalle politiche che creano le condizioni per il miglior soddisfacimento dei bisogni fondamentali della comunità locale e con la finalità di ottimizzare la qualità di vita di tutti;
4. **Dimensione del benessere ECONOMICO:** riguarda l’impatto che alcune politiche possono avere per garantire reddito, produzione, consumi, occupazione e stimolare il benessere generale e la ricchezza della comunità di riferimento;
5. **Dimensione del benessere AMBIENTALE:** si concentra su tutte le azioni e politiche che favoriscono una ottimale interazione con il contesto in cui si vive e che agiscono sul miglioramento della qualità di aria, acqua, suolo, sottosuolo, ecc., prevenendo e contrastando i fenomeni di inquinamento;
6. **Dimensione del benessere SANITARIO:** riguarda le politiche che garantiscono servizi di tipo sanitario alle comunità locali nel rispetto dei LEA – Livelli Essenziali di Assistenza costituzionalmente garantiti.

L’amministrazione, in coerenza con i documenti di programmazione economica e finanziaria, deve esplicitare in che modo le politiche dell’ente si traducono in termini di obiettivi atti a creare Valore Pubblico e come misurarli attraverso i relativi indicatori di impatto. In stretta correlazione con le strategie, essa indica, altresì, le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, nel periodo di riferimento, 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.

#### 2.1.2 Quadro strategico di riferimento

L’attuale amministrazione si è insediata ad Ottobre 2020; siamo alla XI Legislatura.

Il Programma di legislatura è stato presentato in occasione della prima seduta del Consiglio regionale avvenuto il giorno 19/10/2020 e fissa le linee strategiche del mandato per il periodo 2020-2025; esso individua una serie di interventi nell’ambito di 10 priorità e riveste un ruolo centrale infatti costituisce l’elemento principale della cornice strategica di riferimento insieme al DEFR 2022-2024, che è stato adottato dalla Giunta regionale con DGR n. 1563 del 13/12/2021 e approvato dall’Assemblea Legislativa con Delibera amministrativa n. 28 del 29/12/2021.

Il documento di economia e finanza regionale è l'anello di snodo fra il Programma di governo e il Bilancio poiché, nel rispetto del decreto legislativo n. 118/2011, crea il fondamentale collegamento tra le politiche e le strategie del quinquennio con le risorse finanziarie previste a partire dal primo triennio e poi, via via in maniera scorrevole. Il DEFR 2022-2024, per la prima volta, dimostra la sua coerenza con Strategia regionale per lo sviluppo sostenibile (SRSvS).

La Strategia regionale per lo sviluppo sostenibile (SRSvS), approvata con la Delibera dell'Assemblea Legislativa n. 25/2021 e sviluppata come processo collettivo in grado di creare sinergie ed integrazioni con i piani settoriali regionali si colloca nel più ampio panorama della Strategia nazionale di Sviluppo Sostenibile (SNSvS) e dell'Agenda 2030, definendone il contributo a livello territoriale. Per lo sviluppo sostenibile del pianeta Terra sono stati fissati una serie di impegni da realizzare entro il 2030, individuando 17 Obiettivi (Goals) declinati in 169 target.

L'Italia è impegnata a declinare gli obiettivi strategici dell'Agenda 2030 nell'ambito della propria programmazione economica, sociale e ambientale a livello nazionale, regionale e locale.

Il quadro strategico di riferimento si completa con la programmazione unitaria dei fondi strutturali, a cui si aggiunge la risposta straordinaria della Commissione europea attraverso lo strumento finanziario Next Generation EU ed i fondi del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza).

In questa cornice complessiva l'Amministrazione regionale inserisce per la prima volta il PIAO - Piano Integrato di Attività ed Organizzazione, elaborato sulla base di linee-guida che la Giunta regionale ha fornito con propria deliberazione n. 185 del 28/02/2022 e che indicano come principi:

- a) Orientamento agli utenti finali cittadini, famiglie e imprese;
- b) Prevenzione della corruzione;
- c) Innovazione, trasparenza e semplificazione amministrativa;
- d) Transizione green e digitale;
- e) Massima e reale integrazione.

Nel PIAO confluiscono diversi strumenti di programmazione in precedenza elaborati ed approvati separatamente; questi ultimi vengono ora a costituire parti integranti e fortemente integrate di un Piano unico dove la programmazione della performance per obiettivi indica, coerentemente e man mano sempre più operativamente, il percorso di attuazione della strategia di mandato. Dentro la performance vengono integrate le misure ed azioni per favorire la digitalizzazione, l'accessibilità, la semplificazione e reingegnerizzazione dei processi/procedimenti, le azioni positive a favore delle pari opportunità, la correlata individuazione del fabbisogno di personale e delle esigenze formative del capitale umano nel suo complesso. Grazie all'utilizzo di "flag" nelle schede obiettivo che danno evidenza di tale interconnessione, anche e soprattutto le misure di anticorruzione e trasparenza risultano palesemente integrate e correlate con l'azione finalizzata e costruita a cascata, per tutte le strutture dell'ente.

La creazione delle migliori condizioni di base per le attività e l'organizzazione dell'ente, mediante una programmazione convergente, mirata e orientata all'utente finale, è indicata dalla norma statale come modello per la efficace ed efficiente attuazione delle misure PNRR, in primis, utile anche per tutte le altre azioni e sfide che l'ente territoriale è chiamato a realizzare.

### **2.1.3 Il processo di costruzione del PIAO**

La costruzione metodologica del PIAO è basata su un modello partecipato, con il coinvolgimento di tutte le strutture dell'ente organizzate in due gruppi di lavoro stabili: lo Staff PIAO e la Rete dei Referenti PIAO-POP e Integrità, che sono stati appositamente costituiti e che hanno interagito in maniera sinergica all'interno di un Laboratorio formativo appositamente attivato e coordinato dall'esperto di pianificazione strategica Dr. Pietro Bevilacqua.

Il metodo di elaborazione del documento è basato su coerenza e correlazione: tutte le attività, gli interventi, le misure, gli obiettivi, i destinatari, i target, gli indicatori di misurazione e i tempi di attuazione, nascono e si

sviluppando nell'ambito di un sistema a cascata in cui la priorità strategica è declinata in obiettivi strategici misurati con obiettivi di *outcome* (controllo strategico), a loro volta declinati in obiettivi operativi affidati al coordinamento dei Direttori di Dipartimento e assegnati alla responsabilità attuativa di Dirigenti di Direzione e di Settore e misurati con indicatori di output (controllo di gestione).

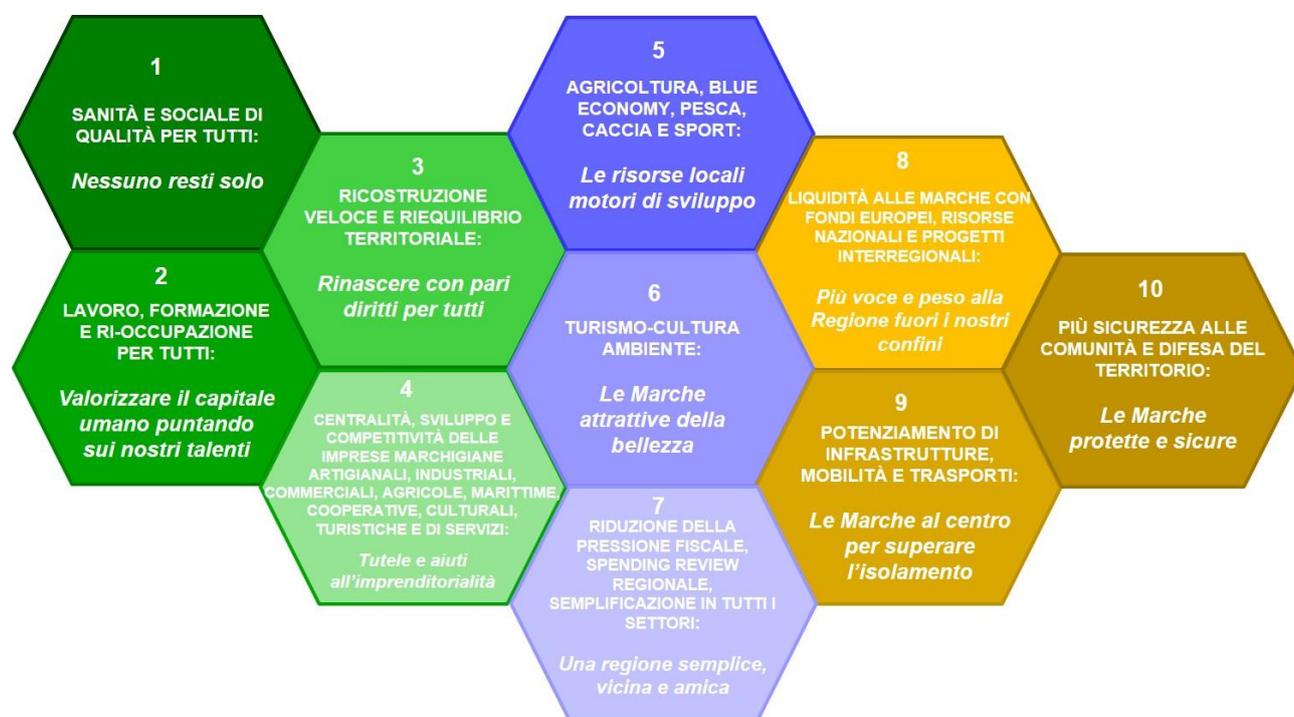
Gli obiettivi sono stati impostati in maniera fortemente integrata, tenendo conto dei sopra enunciati principi-guida che sono permeati in tutte le attività finalizzate. Le schede-obiettivo elaborate all'interno del Laboratorio, infatti, consentono, non solo, una lettura della dimensione del Valore Pubblico, ma riescono anche ad evidenziare gli aspetti significativi della semplificazione/digitalizzazione, dell'accessibilità, della prevenzione dai rischi corruttivi e così via.

La programmazione del PIAO, coerentemente con il Programma di Governo, assume una serie di obiettivi strategici VERTICALI che descrivono le politiche regionali con impatto esterno o interno; allo stesso modo, assume alcuni obiettivi strategici TRASVERSALI comuni a tutte le strutture dirigenziali e finalizzati, nello specifico, al perseguimento della prevenzione della corruzione, della trasparenza e del miglioramento organizzativo anche attraverso la transizione green e digitale.

#### 2.1.4 Le priorità strategiche di mandato per la creazione di valore pubblico

PRIORITA' 1:	<b>Sanità e sociale di qualità per tutti: nessuno resti solo</b> - <i>“Evitare ulteriori tagli alla sanità regionale per recuperare qualità, diffusione territoriale e competitività del sistema sanitario e riconquistare la fiducia dei cittadini, garantendo parità di servizi e diritti alla salute in tutti i territori delle Marche”.</i>
PRIORITA' 2:	<b>Lavoro, formazione e rioccupazione per tutti: valorizzare il capitale umano puntando sui nostri talenti</b> - <i>“L'incertezza per il futuro lasci spazio a rilancio, valorizzazione ed impegno per trattenere nelle Marche i giovani che rappresentano la chiave di accesso per entrare nel futuro”.</i>
PRIORITA' 3:	<b>Ricostruzione veloce e riequilibrio territoriale: rinascere con pari diritti per tutti</b> - <i>“Rinascere significa rigenerare la vita ed il tessuto urbano comunità, ricostruendo abitazioni, aziende e ricreando speranza ed opportunità”.</i>
PRIORITA' 4:	<b>Centralità, sviluppo e competitività delle imprese marchigiane artigiani, industriali, commerciali, agricole, marittime, cooperative, culturali, turistiche e di servizi: tutele e aiuti all'imprenditorialità</b> - <i>“È indispensabile un Piano regionale di nuovo sviluppo competitivo, nazionale e internazionale per evitare la stagnazione economica e per non allontanarsi dalle economie dei territori in crescita”.</i>
PRIORITA' 5:	<b>Agricoltura, Blue economy, Pesca, Caccia e Sport: le risorse locali motori dello sviluppo</b> - <i>“Utilizzare le risorse rurali e naturali, marittime e territoriali delle Marche come motore di sviluppo e benessere per l'intera Comunità regionale”.</i>
PRIORITA' 6:	<b>Turismo, cultura, ambiente: le Marche attrattive della bellezza</b> - <i>“Valorizzare la storia e la tradizione delle Marche, l'unicità dei geni che l'hanno abitata, e la suggestione dei paesaggi. Scommettere sulla bellezza delle Marche per rendere il sistema integrato cultura-turismo-ambiente una leva di sviluppo strategica”.</i>
PRIORITA' 7:	<b>Riduzione della pressione fiscale spending review regionale semplificazione in tutti i settori: una Regione semplice, vicina e amica</b> - <i>“Una Regione amica, semplice e vicina a cittadini, famiglie e imprese”.</i>

PRIORITA' 8:	<b>Liquidità alle Marche con fondi europei, risorse nazionali e progetti interregionali: più voce e peso alla Regione fuori dai nostri confini</b> - <i>“Maggiore integrazione con le regioni limitrofe e maggiore spessore a Roma e Bruxelles per far valere i diritti dei marchigiani ed ottenere le risorse finanziarie indispensabili per alimentare i progetti di crescita della Comunità regionale).</i>
PRIORITA' 9:	<b>Potenziamento infrastrutture mobilità e trasporti: Le Marche al centro per superare l'isolamento</b> - <i>“Le Marche devono uscire dall'isolamento geografico. Serve un piano straordinario di investimenti che portino la Regione ad essere al centro d'Italia e dell'Adriatico”.</i>
PRIORITA' 10:	<b>Più sicurezza alle Comunità e difesa del territorio: le Marche protette e sicure</b> - <i>“Difendere e dare sicurezza alle nostre Comunità. I cittadini, le famiglie e le imprese debbono essere protetti nel proprio territorio, di fronte a tutte le minacce attuali e potenziali”.</i>



### 2.1.5 L'analisi di coerenza del PIAO con la SRSvS

La Strategia individua 5 scelte strategiche (A, B, C, D, E) e le pone in connessione con le 10 priorità strategiche del programma regionale di governo 2020-2025 individuando in tal modo una convergenza della visione strategica tra i due approcci programmatici (come descritto nell'atto di approvazione della SRSvS, delibera dell'Assemblea legislativa n.25/2021). Tale interconnessione viene riproposta nella tabella seguente e costituisce un'analisi preliminare ad una successiva e più articolata analisi di coerenza che sarà oggetto di uno specifico obiettivo trasversale interdipartimentale descritto nella seguente sezione Performance.

	<b>SCELTE STRATEGICHE SRSvs</b>	<b>PRIORITÀ STRATEGICHE DI MANDATO</b>
<b>Scelta strategica A</b>	Prevenire e ridurre i rischi di catastrofi riducendo l'esposizione ai pericoli e la vulnerabilità, aumentando la capacità di risposta e di recupero, rafforzando così la resilienza.	<p><u>Priorità 3</u>: Ricostruzione veloce e riequilibrio territoriale: rinascere on pari diritti per tutti</p> <p><u>Priorità 7</u>: Riduzione della pressione fiscale spending review regionale semplificazione in tutti i settori: una Regione semplice, vicina e amica</p> <p><u>Priorità 8</u>: Liquidità alle Marche con fondi europei, risorse nazionali e progetti interregionali: più voce e peso alla Regione fuori dai nostri confini</p> <p><u>Priorità 9</u>: Potenziamento infrastrutture mobilità e trasporti: Le Marche al centro per superare l'isolamento</p> <p><u>Priorità 10</u>: Più sicurezza alle Comunità e difesa del territorio: le Marche protette e sicure</p>
<b>Scelta strategica B</b>	Affrontare i cambiamenti climatici e le dissimmetrie sociali ed economiche correlate	<p><u>Priorità 4</u>: Centralità, sviluppo e competitività delle imprese marchigiane artigiani, industriali, commerciali, agricole, marittime, cooperative, culturali, turistiche e di servizi: tutele e aiuti all'imprenditorialità</p> <p><u>Priorità 5</u>: Agricoltura, Blue economy, Pesca, Caccia e Sport: le risorse locali motori dello sviluppo</p> <p><u>Priorità 6</u>: Turismo, cultura, ambiente: le Marche attrattive della bellezza</p>
<b>Scelta strategica C</b>	Riconoscere il valore dei servizi ecosistemici e quindi tutelare la biodiversità.	<p><u>Priorità 1</u>: Sanità e sociale di qualità per tutti: nessuno resti solo</p> <p><u>Priorità 5</u>: Agricoltura, Blue economy, Pesca, Caccia e Sport: le risorse locali motori dello sviluppo</p> <p><u>Priorità 6</u>: Turismo, cultura, ambiente: le Marche attrattive della bellezza</p>
<b>Scelta strategica D</b>	Perseguire l'equità tendendo verso l'eliminazione della povertà, della sperequazione dei benefici dello sviluppo e la realizzazione di condizioni di dignità per la vita di ogni persona	<p><u>Priorità 1</u>: Sanità e sociale di qualità per tutti: nessuno resti solo</p> <p><u>Priorità 2</u>: Lavoro, formazione e rioccupazione per tutti: valorizzare il capitale umano puntando sui nostri talenti</p> <p><u>Priorità 4</u>: Centralità, sviluppo e competitività delle imprese marchigiane artigiani, industriali, commerciali, agricole, marittime, cooperative, culturali, turistiche e di servizi: tutele e aiuti all'imprenditorialità</p> <p><u>Priorità 6</u>: Turismo, cultura, ambiente: le Marche attrattive della bellezza</p>
<b>Scelta strategica E</b>	Promuovere la ricerca industriale e l'innovazione tecnologica verso lo sviluppo di nuove soluzioni produttive sostenibili, in termini di innovazione ed efficienza energetica, riduzione delle emissioni nell'ambiente, recupero e riutilizzo di sottoprodotti e scarti, sviluppo di produzioni biocompatibili	<p><u>Priorità 1</u>: Sanità e sociale di qualità per tutti: nessuno resti solo</p> <p><u>Priorità 4</u>: Centralità, sviluppo e competitività delle imprese marchigiane artigiani, industriali, commerciali, agricole, marittime, cooperative, culturali, turistiche e di servizi: tutele e aiuti all'imprenditorialità</p>

## 2.1.6 La piramide delle strategie

Si illustrano di seguito i contenuti salienti degli obiettivi strategici messi in correlazione con la priorità e con le strutture coinvolte unitamente con gli indicatori di impatto.

### PRIORITÀ STRATEGICA 1 - SANITÀ E SOCIALE DI QUALITÀ PER TUTTI

<b>P01.01</b>	<b>Accrescere prossimità ed accessibilità dei servizi e delle strutture amministrative regionali della Sanità e del Sociale prioritariamente attraverso un percorso di riorganizzazione</b>
N° enti iscritti al RUNTS	Dipartimento - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione
Tasso di assistiti trattati in assistenza domiciliare Integrata per intensità di cura con CIA 1	Dipartimento Salute
Tasso di assistiti trattati in assistenza domiciliare Integrata per intensità di cura con CIA 2	Dipartimento Salute
Tasso di assistiti trattati in assistenza domiciliare Integrata per intensità di cura con CIA 3	Dipartimento Salute
Numero di Case di Comunità (CdC) attivate	ARS
N. di Centrali Operative Territoriali (COT) attivate	ARS
N. di consultori ogni 20.000 abitanti	ARS
<b>P01.02</b>	<b>Potenziare i servizi sanitari accrescendo le competenze ed il merito del personale (capitale umano) ed incentivando gli investimenti in tecnologia</b>
N. di borse di studio assegnate, finanziate con fondi PNRR ai Medici iscritti al corso di formazione in medicina Generale per il triennio 2021-2024	Dipartimento Salute
Percentuale di personale del SSN avviato in formazione rispetto al piano di formazione sulle infezioni Ospedaliere	Dipartimento Salute
<b>P01.03</b>	<b>Accrescere l'efficacia del sistema ospedaliero e di cura del SSR attraverso l'ottimizzazione delle strutture</b>
Proporzione di interventi per tumore maligno della mammella eseguiti in reparti con volume di attività superiore a 135 interventi annui	Dipartimento Salute
Tasso di ricovero diurno di tipo medico- diagnostico (in rapporto alla popolazione Residente)	Dipartimento Salute
N. di Ospedali di Comunità (OdC) attivati	ARS
Percentuale di mobilità passiva ospedaliera	ARS
Percentuale dei PDTA tempo dei dipendenti revisionati e implementati sul territorio regionale	ARS
<b>P01.04</b>	<b>Accrescere l'efficienza della struttura organizzativa regionale anche tramite la digitalizzazione delle procedure e delle attività</b>
Percentuale dei medici di base che alimentano il Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE)	Dipartimento Salute
Percentuale di disponibilità di referti di radiologia in FSE	ARS
N. di nuove grandi apparecchiature introdotte sul territorio regionale	ARS
<b>P01.05</b>	<b>Tutelare la famiglia garantendo un livello adeguato di servizi dedicati</b>
Utenti dei servizi educativi di prima infanzia (nidi + servizi integrativi)	Dipartimento - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione
Percentuale dei comuni coperti dal servizio di asilo nido	Dipartimento - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione
<b>P01.06</b>	<b>Garantire un sostegno costante alle situazioni di fragilità favorendo processi di resilienza</b>
Indice di povertà relativa	Dipartimento - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione
N. di donne che hanno contattato i centri antiviolenza	Dipartimento - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione
N. di infermieri di Famiglia o di Comunità attivati in ambito distrettuale	ARS
N. di Unità di continuità assistenziale attivate in ambito distrettuale	ARS

Percentuale di copertura vaccinale antinfluenzale per fasce di età 65+ (per 100 abitanti)	ARS
---	-----

### PRIORITÀ STRATEGICA 2 - LAVORO, FORMAZIONE E RI-OCCUPAZIONE PER TUTTI

<b>P02.01</b>	<b>Sviluppare e potenziare una formazione di qualità</b>	
N. soggetti coinvolti in attività formativa	Dipartimento - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione	
N° soggetti avviati in formazione sulle competenze digitali	Dipartimento - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione	
<b>P02.02</b>	<b>Sostenere il sistema scolastico regionale ed il diritto allo studio universitario</b>	
N. di docenti in formazione su metodologie didattiche innovative	Dipartimento - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione	
N. di borse di studio erogate annualmente	Dipartimento - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione	
N. di posti letto	Dipartimento - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione	
N. di accessi alla mensa universitaria	Dipartimento - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione	
<b>P02.03</b>	<b>Definire ed attuare una strategia integrata di politiche attive per il lavoro</b>	
N. di atenei iscritti con la nuova piattaforma IDO per incrocio domanda offerta triennale	Dipartimento - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione	
N. di scuole secondarie di secondo grado iscritte con la piattaforma IDO per incrocio domanda /offerta	Dipartimento - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione	
<b>P02.04</b>	<b>Attuare le strategie organizzative più adatte a favorire l'occupazione</b>	
N. di utenti presi in carico nel nuovo sportello aperto nel 2022	Dipartimento - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione	

### PRIORITÀ STRATEGICA 3 - RICOSTRUZIONE VELOCE E RIEQUILIBRIO TERRITORIALE

<b>P03.01</b>	<b>Potenziare ed organizzare in modo efficiente le attività dell'Ufficio di ricostruzione</b>	
Volume dei contributi concessi per la ricostruzione rispetto al volume di contributi richiesti	Dipartimento Ufficio speciale ricostruzione	
Volume dei contributi erogati rispetto al volume di contributi concessi	Dipartimento Ufficio speciale ricostruzione	
N. di interventi conclusi	Dipartimento Ufficio speciale ricostruzione	
N. di sedi USR presenti nel territorio	Dipartimento Ufficio speciale ricostruzione	
<b>P03.02</b>	<b>Ottimizzare i rapporti con soggetti esterni coinvolti nell'attività di ricostruzione</b>	
Scostamento dei tempi per l'emissione dei decreti di concessione contributo rispetto ai tempi fissati dalla normativa	Dipartimento Ufficio speciale ricostruzione	
Scostamento dei tempi per l'emissione dei decreti di pagamento a conclusione degli interventi rispetto ai tempi fissati dalla normativa	Dipartimento Ufficio speciale ricostruzione	
N. di progetti approvati (attraverso azioni di facilitazione rivolte ai soggetti esterni coinvolti nella ricostruzione)	Dipartimento Ufficio speciale ricostruzione	
<b>P03.03</b>	<b>Sostenere ogni forma di progettualità per il rilancio economico delle aree del Sisma</b>	
N. di edifici danneggiati con ripristino dell'agibilità (attività produttive / edifici di culto/ beni culturali/ scuole/sedi municipali/edifici pubblici/ caserme/ ospedali/ ERP)	Dipartimento Ufficio speciale ricostruzione	
Volume dei contributi concessi o erogati per il ripristino dell'agibilità degli edifici danneggiati (attività produttive/ edifici di culto/beni culturali/	Dipartimento Ufficio speciale ricostruzione	

scuole /sedi municipali/ edifici pubblici/ caserme/ ospedali/ ERP)	
Volume dei finanziamenti a copertura del fabbisogno espresso dai soggetti attuatori per la ricostruzione pubblica	Dipartimento Ufficio speciale ricostruzione

**PRIORITÀ STRATEGICA 4 - CENTRALITÀ, SVILUPPO E COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE MARCHIGIANE ARTIGIANALI, INDUSTRIALI, COMMERCIALI, AGRICOLE, MARITTIME, COOPERATIVE, CULTURALI, TURISTICHE E DI SERVIZI**

P04.01	Assicurare la creazione di tutti i fattori abilitanti alla nascita e sviluppo delle imprese, comprese tutte le azioni ed i progetti di "sistema"
Nati-mortalità delle imprese marchigiane registrate	Dipartimento - Sviluppo economico
N. delle startup avviate (a partire dai 2 anni precedenti)	Dipartimento - Sviluppo economico
P04.02	Sostenere lo sviluppo tecnologico e digitale delle imprese
N. di imprese che hanno introdotto innovazioni di processo e di prodotto	Dipartimento - Sviluppo economico
P04.03	Attuare una efficace e mirata politica attiva di incentivi finanziari e fiscali per le imprese e garantire un adeguato sostegno alla liquidità
Tasso di mortalità delle imprese marchigiane registrate	Dipartimento - Sviluppo economico

**PRIORITÀ STRATEGICA 5 - AGRICOLTURA, BLUE ECONOMY, PESCA, CACCIA E SPORT**

P05.01	Promuovere il rinnovamento e la competitività delle imprese agricole e rurali, la coltivazione e l'allevamento biologico ed i prodotti di qualità
Superficie Agricola Utilizzata a biologico rispetto alla SAU regionale totale	Dipartimento - Sviluppo economico
N. di imprese gestite da giovani imprenditori rispetto al totale delle imprese	Dipartimento - Sviluppo economico
Tasso di crescita delle coltivazioni biologiche	ASSAM
Prodotti fitosanitari distribuiti in agricoltura	ASSAM
Superficie utilizzata a bio e basso impatto/ SAU regionale totale	ASSAM
P05.02	Supportare la promozione e la commercializzazione dei prodotti agricoli
N. dei progetti di rete per l'organizzazione delle filiere tra imprese agricole	Dipartimento - Sviluppo economico
N. di operatori economici inseriti nel circuito dei marchi comunitari (DOP, IGP, STG)	ASSAM
Percentuale di esportazioni di prodotti agroalimentari marchigiani rispetto al totale delle esportazioni	ASSAM
P05.03	Incentivare e valorizzare la pratica sportiva attraverso una adeguata regolamentazione
N° di tesserati delle società sportive	Dipartimento - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione
P05.04	Promuovere progetti di valorizzazione del territorio e del settore primario a fini turistici
Tasso di utilizzo degli agriturismi in termini di arrivi	Dipartimento - Sviluppo economico
P05.05	Razionalizzare ed efficientare la filiera amministrativa di gestione delle risorse comunitarie nel settore primario

N. di nuovi procedimenti amministrativi per i vari settori dell'agricoltura e dello sviluppo rurale informatizzati	Dipartimento - Sviluppo economico
N. di procedimenti amministrativi per i vari settori dell'agricoltura e dello sviluppo rurale già informatizzati e oggetto di miglioramento evolutivo	Dipartimento - Sviluppo economico

#### PRIORITÀ STRATEGICA 6 - TURISMO-CULTURA-AMBIENTE

P06.01	Sostenere il rilancio economico attraverso la valorizzazione dei beni culturali ed ambientali	
	N. di visitatori alle mostre (eventi espositivi)	Dipartimento - Sviluppo economico
P06.02	Garantire una offerta culturale adeguata alle nuove esigenze tecnologiche	
	N. di utenti iscritti ai servizi di Digital Library	Dipartimento - Sviluppo economico
P06.03	Sostenere le forme innovative di turismo	
	N. di arrivi e delle presenze dei turisti nell'anno (esclusi i mesi di luglio e agosto)	Dipartimento - Sviluppo economico
P06.04	Promuovere il turismo attraverso una programmazione integrata	
	N. di utenti che accedono al sito web del turismo regionale <a href="http://www.turismo.marche.it">www.turismo.marche.it</a> (visitatori che nell'anno hanno avviato almeno una sessione)	Dipartimento - Sviluppo economico
P06.05	Supportare e tutelare gli operatori turistici	
	Percentuale di strutture ricettive che hanno aumentato le stelle	Dipartimento - Sviluppo economico
	Nati-mortalità delle strutture ricettive	Dipartimento - Sviluppo economico
P06.06	Adeguare la Regione alle scelte più avanzate della programmazione ambientale e sviluppare gli strumenti di monitoraggio e tutela dell'ambiente	
	Efficienza delle reti di distribuzione dell'acqua potabile (%)	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile
	Quota di energia da fonti rinnovabili sul consumo finale lordo di energia (%)	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile
	Raccolta differenziata dei rifiuti urbani (%)	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile
	PM10- Concentrazione media annuale nei comuni capoluogo di provincia/Città metropolitana (microgrammi su metro cubo)	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile

#### PRIORITÀ STRATEGICA 7 - RIDUZIONE DELLA PRESSIONE FISCALE, SPENDING REVIEW REGIONALE, SEMPLIFICAZIONE IN TUTTI I SETTORI

P07.01	Aumentare l'efficienza dell'amministrazione regionale anche promuovendo la digitalizzazione	
	Percentuale di servizi full digital	Segreteria generale
	Grado di utilizzo di SPID nei servizi digitali	Segreteria generale
	Percentuale di procedimenti in giudizio conclusi con esiti favorevoli, sfavorevoli, transazioni	Dipartimento Avvocatura Regionale e Attività Legislativa
P07.02	Ottimizzare la gestione finanziaria e fiscale della Regione e degli enti territoriali	
	N. di avvisi di accertamento tassa auto inviati annualmente	Dipartimento Programmazione integrata, UE e Risorse finanziarie, umane e strumentali

**PRIORITÀ STRATEGICA 8 - LIQUIDITÀ ALLE MARCHE CON FONDI EUROPEI, RISORSE NAZIONALI E PROGETTI INTERREGIONALI**

P08.01	Rafforzare il ruolo della Regione Marche nell'ambito di rapporti interregionali sempre più collaborativi	
	N. di alleanze, progetti e piattaforme interregionali di collaborazione con le altre Regioni nell'anno, nei settori dell'economia, delle infrastrutture, della sanità, del turismo e altri.	Segreteria generale
P08.02	Perfezionare i meccanismi di programmazione e gestione dei fondi comunitari ampliandone la ricaduta sul territorio regionale	
	<i>Volume di risorse investite a favore del sistema delle imprese</i>	Dipartimento Programmazione integrata, UE e Risorse finanziarie, umane e strumentali
	N. di imprese beneficiarie dei finanziamenti FESR	Dipartimento Programmazione integrata, UE e Risorse finanziarie, umane e strumentali

**PRIORITÀ STRATEGICA 9 - POTENZIAMENTO DI INFRASTRUTTURE, MOBILITÀ E TRASPORTI**

P09.01	Adeguare la rete infrastrutturale di comunicazione alle esigenze della mobilità infra-regionale, con particolare riferimento alle aree interne	
	Percentuale di popolazione residente nei Comuni classificati come aree interne	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile
	Percentuale di unità locali delle imprese nei Comuni classificati come aree interne	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile
	Percentuale di completamento Pedemontana delle Marche – Tratto 5 – terzo lotto (Castelraimondo nord - Castelraimondo sud) e quarto lotto (Castelraimondo sud - innesto SS77 a Muccia)	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile
	Percentuale di completamento della viabilità di collegamento al nuovo ospedale di Fermo	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile
P09.02	Potenziare i collegamenti extra-regionali	
	Percentuale di completamento apertura traforo della Guinza	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile
	Avvio lavori nuovo collegamento stradale tra la SS 16 e il Porto di Ancona - Ultimo miglio di connessione del Porto di Ancona (Si/No)	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile
	Percentuale di completamento Linea ferroviaria Orte-Falconara: potenziamento e sviluppo	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile
	Quantità annua di merci trasportate Aeroporto di Ancona-Falconara	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile
P09.03	Garantire, nell'ambito dello sviluppo dei trasporti urbani, un adeguato sviluppo della mobilità "verde"	
	N. di famiglie che dichiarano difficoltà di collegamento con mezzi pubblici nella zona in cui risiedono (%)	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile
	Percentuale di persone che si spostano abitualmente per raggiungere il luogo di lavoro solo con mezzi privati	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile

**PRIORITÀ STRATEGICA 10 - PIÙ SICUREZZA ALLE COMUNITÀ E DIFESA DEL TERRITORIO**

P10.01	Rafforzare le misure di prevenzione dell'illegalità	
	Percentuale di persone che si sentono al sicuro camminando da sole nella zona in cui vivono	Segreteria generale
	Gradi di fiducia nelle forze dell'ordine e nei vigili del fuoco	Segreteria generale
P10.02	Promuovere la cultura della legalità	
	Tasso di criminalità minorile	Segreteria generale
	Indice di microcriminalità nelle città (rispetto agli Abitanti)	Segreteria generale
P10.03	Attuare efficaci misure di prevenzione dai danni ambientali	
	Stato ecologico dei corpi idrici fluviali (Percentuale con livello buono)	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile
	Stato chimico dei corpi idrici fluviali (Percentuale con livello buono)	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile
	Percentuale di popolazione esposta al rischio di frane	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile
	Percentuale di popolazione esposta al rischio di alluvioni	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile
P10.04	Rafforzare il ruolo delle strutture deputate alla gestione delle emergenze	
	N. dei volontari attivi di protezione civile	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile

### 2.1.7 La scheda degli obiettivi strategici

Di seguito viene presentata la scheda tipo utilizzata per l'individuazione degli obiettivi strategici, con le relative istruzioni di compilazione.

Essa consente di visualizzare per ciascun obiettivo:

- ✓ la struttura di riferimento per il monitoraggio annuale degli indicatori associati;
- ✓ la dimensione del valore sulla quale l'obiettivo incide;
- ✓ gli stakeholders diretti dell'azione strategica;
- ✓ le risorse finanziarie a disposizione;
- ✓ gli indicatori di *outcome*, misurati in termini di impatti previsti (target), rispetto ad un valore iniziale (baseline).



<b>Obiettivo Strategico</b> <sup>(1)</sup>	<b>CODICE OBIETTIVO STRATEGICO</b> <sup>(1)</sup>		P	.	/	/	
	NOME/DESCRIZIONE <sup>(2)</sup> (max. 40 parole)						
<b>Struttura apicale</b> <sup>(3)</sup>	-----						
<b>VALORE PUBBLICO</b> <sup>(4)</sup>	<input type="checkbox"/> Educativo	<input type="checkbox"/> Economico	<input type="checkbox"/> Ambientale	<input type="checkbox"/> Sociale	<input type="checkbox"/> Assistenziale	<input type="checkbox"/> Sanitario	
<b>Riferimento/i Missioni-Programmi</b> <sup>(5)</sup>	-----						
<b>Stakeholders</b> <sup>(6)</sup>	<input type="checkbox"/> Cittadini e collettività						
	<input type="checkbox"/> Aziende ed imprese private						
	<input type="checkbox"/> Enti locali o altre pubbliche amministrazioni						
	<input type="checkbox"/> Utenti interni all'amministrazione						
<b>Deadline</b> <sup>(7)</sup>	<input type="checkbox"/> Entro fine mandato		<input type="checkbox"/> Anni/Periodo	_____			
<b>Note</b> <sup>(8)</sup>	-----						

#### Indicatori d'impatto/outcome <sup>(9)</sup>

INDICATORE	Ag2030	BASELINE	TARGET
formula	BES		
	Altro (specificare)		
formula	BES		
	Altro (specificare)		
formula	BES		
	Altro (specificare)		
formula	BES		
	Altro (specificare)		

## Istruzioni operative

- (1) codifica dell'obiettivo strategico nel formato <priorità-obiettivo>-<codice-struttura-apicale>-<progressivo>; per la struttura apicale e per la priorità strategiche utilizzare le seguenti tabelle di codifica:

STRUTTURE APICALI		PRIORITA' STRATEGICHE	
SG	Segreteria generale	P1	SANITÀ E SOCIALE DI QUALITÀ PER TUTTI
D1	Dip. - Avvocatura regionale e attività legislativa	P2	LAVORO, FORMAZIONE E RI-OCCUPAZIONE PER TUTTI
D2	Dip. - Programmazione integrata, UE e Risorse finanziarie, umane e strumentali	P3	RICOSTRUZIONE VELOCE E RIEQUILIBRIO TERRITORIALE
D3	Dip. - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile	P4	CENTRALITÀ, SVIL. E COMPETITIVITÀ IMPRESE MARCHIGIANE ARTIG., INDUS., COMM., AGRIL., MARIT., COOP., CULT., TURIS. E DI SERVIZI
D4	Dip. - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione	P5	AGRICOLTURA, BLUE ECONOMY, PESCA, CACCIA E SPORT
D5	Dip. - Salute	P6	TURISMO-CULTURA-AMBIENTE
D6	Dip. - Sviluppo economico	P7	RIDUZIONE DELLA PRESSIONE FISCALE, SPENDING REVIEW REGIONALE, SEMPLIFICAZIONE IN TUTTI I SETTORI
UR	USR	P8	LIQUIDITÀ ALLE MARCHE CON FONDI EUROPEI, RISORSE NAZIONALI E PROGETTI INTERREGIONALI
AS	ASSAM	P9	POTENZIAMENTO DI INFRASTRUTTURE, MOBILITÀ E TRASPORTI
AR	ARS	P10	PIÙ SICUREZZA ALLE COMUNITÀ E DIFESA DEL TERRITORIO
AP	ARPAM		

- (2) quale strategia potrebbe favorire la creazione di valore pubblico? Indicare enunciato dell'obiettivo strategico;  
 (3) nome della struttura apicale;  
 (4) quale valore pubblico? Ambito/i di valore pubblico prevalente/i a cui riferisce l'obiettivo strategico;  
 (5) riferimento/i a missioni e (possibilmente) ai programmi coinvolti nel raggiungimento dell'obiettivo;  
 (6) a chi è rivolto? Stakeholders principali su cui impatta l'obiettivo strategico, sui si intende generare valore pubblico;  
 (7) entro quanto si intende raggiungere la strategia? Indicare se "fine mandato" oppure gli anni/periodo entro il quale si intende raggiungerlo;  
 (8) Eventuali note funzionali alla migliore definizione della strategia;  
 (9) Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto valore pubblico (dimensione e formula di impatto sul livello di benessere)? Sezione dedicata alla definizione degli indicatori di impatto/outcome (previsti massimo 4 indicatori)

INDICATORE	(9.1)	Ag2030	(9.4)	BASELINE	TARGET
		BES	(9.5)		
		Altro (specificare)	(9.6)		
formula		(9.2)		____ (9.7) ____	____ (9.8) ____

- (9.1) dell'indicatore;  
 (9.2) formula che definisce l'indicatore;  
 (9.3) se è un indicatore di outcome/impatto riferito a misure di benessere equo e sostenibile (Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030), indicare il codice identificativo;  
 (9.4) se è un indicatore presente nel set di indicatori BES Benessere Equo e Sostenibile elaborati dall'ISTAT e CNEL, indicare il codice identificativo;  
 (9.6) se l'indicatore è diverso dai precedenti, inserirne il riferimento se disponibile  
 (9.7) da dove partiamo? Baseline che rileva il valore dell'indicatore e riferimento all'ultimo anno per cui è disponibile il valore dell'indicatore;  
 (9.8) qual è il traguardo atteso? Target che si vuole raggiungere riferito al punto (7);

In Allegato 1 sono inserite tutte le schede compilate e classificate per priorità strategiche e per struttura apicale di riferimento (rispetto agli indicatori).

## 2.2 PERFORMANCE

Il decreto legislativo n. 80/2021, *“per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso”* ha introdotto all'art. 6, per le pubbliche amministrazioni, il PIAO – Piano Integrato di Attività e Organizzazione. Quest'ultimo sostituisce il Piano della performance di cui all'art. 10 del decreto legislativo n. 150/2009 e recepisce le modifiche previste dal decreto legislativo n. 74/2017 (c.d. Riforma Madia) che ha introdotto i concetti di performance organizzativa ed individuale.

La performance organizzativa viene riferita all'amministrazione nel suo complesso, alle singole unità organizzative dell'amministrazione, nonché a processi e progetti.

La valutazione della performance organizzativa rileva la dimensione dell'efficienza, cioè la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati e la dimensione dell'efficacia che misura l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti interni ed esterni. Essa valuta, quindi, aspetti attinenti all'attuazione delle politiche attivate e dei conseguenti piani e programmi, alla rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, alla modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, allo sviluppo quali/quantitativo delle relazioni con cittadini, soggetti interessati, utenti e destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione, alla qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati ed al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La performance individuale rappresenta il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione. Essa è riferibile ai risultati, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel PIAO o negli altri documenti di programmazione, che siano raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza, oppure legati a obiettivi di esclusiva responsabilità del dirigente o ad incarichi ad personam. Essa rileva altresì in ordine ai comportamenti, che attengono al “come” un'attività viene svolta da ciascuno attraverso le azioni osservabili che l'individuo attua per raggiungere un risultato all'interno dell'amministrazione.

### 2.2.1 Gli obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi traducono in un'ottica realizzativa gli obiettivi strategici. Tutti gli obiettivi operativi, nell'ambito del PIAO, sono collegati, attraverso una opportuna codifica, agli obiettivi strategici così come definiti nell'ambito del Programma di governo.

Per ognuno degli obiettivi sono indicati i riferimenti finanziari definiti dalle missioni e dai programmi (D. Lgs. n. 118/2011) previsti nel DEFR.

Esplicitamente previsto è l'eventuale collegamento con le azioni volte a mitigare il rischio corruttivo attuando opportune misure, in particolare nei processi nei quali l'incidenza risulta elevata.

Gli obiettivi operativi sono identificabili per diversi aspetti, che amplificano le caratteristiche di “integrazione” delle diverse anime che compongono il PIAO.

In particolare, gli obiettivi sono classificati per il collegamento ad azioni connesse a:

- ✓ Semplificazione
- ✓ Digitalizzazione
- ✓ Accessibilità
- ✓ Formazione
- ✓ Equilibrio di genere / azioni positive
- ✓ Interventi del PNRR

Ogni obiettivo viene chiaramente attribuito alla responsabilità di un solo dirigente. A ciascun obiettivo vengono associati un indicatore di risultato, un dato di partenza (baseline) ed un valore target.

L'individuazione degli obiettivi operativi è stata effettuata in base ai criteri di:

- ✓ rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della comunità regionale, alla missione istituzionale della Regione e alle relative priorità politiche e strategie compiutamente espresse nel Programma di mandato dell'attuale Giunta regionale;
- ✓ raccordo con il Documento di Economia e Finanza Regionale ed il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza;
- ✓ specificità e misurabilità in termini concreti e chiari;
- ✓ determinazione di un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- ✓ riferibilità ad un arco temporale anche pluriennale, ma con misurabilità annuale.

### **2.2.2 Gli indicatori di output**

Gli indicatori utilizzati per descrivere gli obiettivi, sono caratterizzati da:

- ✓ precisione, o significatività, intesa come la capacità di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo e di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere;
- ✓ completezza, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- ✓ tempestività, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- ✓ misurabilità, cioè la capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili.

### **2.2.3 Le schede di rappresentazione degli obiettivi operativi**

Le schede che raccolgono gli obiettivi operativi sono costruite per fornire risposte alle seguenti domande:

- ✓ cosa prevediamo di fare per favorire l'attuazione della strategia? (Obiettivo)
- ✓ chi risponderà dell'obiettivo (Dirigente responsabile)?
- ✓ a beneficio di chi è rivolto (Stakeholder)?
- ✓ entro quando intendiamo raggiungere l'obiettivo? (Deadline)
- ✓ come misuriamo il raggiungimento dell'obiettivo (Indicatore e formula di performance di efficacia e di efficienza)?
- ✓ da dove partiamo (Baseline)?
- ✓ qual è il traguardo atteso (Target)?
- ✓ dove sono verificabili i dati (Fonte)?

Di seguito la scheda tipo utilizzata per l'individuazione degli obiettivi operativi con le relative istruzioni di compilazione.

<b>Obiettivo Operativo</b>	CODICE OBIETTIVO OPERATIVO <sup>(1)</sup>		Peso <sup>(2)</sup>	
	NOME/DESCRIZIONE <sup>(3)</sup> (max. 40 parole)			
<input type="checkbox"/> Dipartimento <sup>(4)</sup> <input type="checkbox"/> Direzione <input type="checkbox"/> Settore <input type="checkbox"/> Ente strumentale				
Collegamento <sup>(5)</sup>	<input type="checkbox"/> Semplificazione	<input type="checkbox"/> Digitalizzazione	<input type="checkbox"/> Formazione	
	<input type="checkbox"/> Accessibilità	<input type="checkbox"/> Equilibrio di genere / Azioni positive	<input type="checkbox"/> Progetto PNRR	
Presenza processi a rischio corruzione? <sup>(6)</sup>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Rischio alto <input type="checkbox"/> Rischio medio/basso		
Riferimento/i Missioni-Programmi <sup>(7)</sup>				
Stakeholders <sup>(8)</sup> (beneficiari diretti)				
Deadline <sup>(9)</sup>				
Importanza relativa dell'obiettivo e risultati attesi <sup>(10)</sup>				

Indicatori di risultato/efficacia/efficienza <sup>(11)</sup>

INDICATORE	BASELINE	TARGET	FONTI
<i>formula</i>			
<i>formula</i>			

INDICATORE	BASELINE	TARGET	FONTI
<i>formula</i>			
<i>formula</i>			

## Istruzioni operative

- (1) Codice dell'obiettivo operativo. Codifica dell'obiettivo operativo a cui afferisce questo obiettivo, nel formato:  
 priorità di governo obiettivo strategico (es. P02.02) / codice UO Paleo (es. CGSS ) / progressivo nell'ambito della  
 struttura  
 Ad esempio: P07.01/CGSS/2 per l'obiettivo operativo della Struttura Controllo di Gestione e Sistemi Statistici .

STRUTTURE APICALI		PRIORITA' STRATEGICHE	
SG	Segreteria generale	P01	SANITÀ E SOCIALE DI QUALITÀ PER TUTTI
D1	Dip. - Avvocatura regionale e attività legislativa	P02	LAVORO, FORMAZIONE E RI-OCCUPAZIONE PER TUTTI
D2	Dip. - Programmazione integrata, UE e Risorse finanziarie, umane e strumentali	P03	RICOSTRUZIONE VELOCE E RIEQUILIBRIO TERRITORIALE
D3	Dip. - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile	P04	CENTRALITÀ, SVIL. E COMPETITIVITÀ IMPRESE MARCHIGIANE ARTIG., INDUS., COMM., AGRIL., MARIT., COOP., CULT., TURIS. E DI SERVIZI
D4	Dip. - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione	P05	AGRICOLTURA, BLUE ECONOMY, PESCA, CACCIA E SPORT
D5	Dip. - Salute	P06	TURISMO-CULTURA-AMBIENTE
D6	Dip. - Sviluppo economico	P07	RIDUZIONE DELLA PRESSIONE FISCALE, SPENDING REVIEW REGIONALE, SEMPLIFICAZIONE IN TUTTI I SETTORI
UR	USR	P08	LIQUIDITÀ ALLE MARCHE CON FONDI EUROPEI, RISORSE NAZIONALI E PROGETTI INTERREGIONALI
AS	ASSAM	P09	POTENZIAMENTO DI INFRASTRUTTURE, MOBILITÀ E TRASPORTI
AR	ARS	P10	PIÙ SICUREZZA ALLE COMUNITÀ E DIFESA DEL TERRITORIO
AP	ARPAM		

- (2) Peso dell'obiettivo operativo. Indicare un valore da 0 a 100 in modo che la somma di tutti gli obiettivi per struttura sia pari a 100
- (3) *cosa si prevede di fare per favorire l'attuazione della strategia?* Indicare enunciato dell'obiettivo operativo;
- (4) *chi risponderà dell'obiettivo?* nome della struttura di Giunta / Ufficio / Agenzia regionale;
- (5) collegamento ad ambiti di intervento e/o altri piani trasversali;
- (6) indicare se per la realizzazione dell'obiettivo sono coinvolti processi a rischio corruzione ed indicare se a rischio alto o a rischio medio/basso;
- (7) riferimento/i a missioni e (possibilmente) ai programmi coinvolti nel raggiungimento dell'obiettivo;
- (8) *a beneficio di chi è rivolto?* Stakeholders principali che beneficiano direttamente o indirettamente della realizzazione dell'obiettivo;
- (9) *entro quando si intende raggiungere l'obiettivo?* Indicare la data di scadenza dell'obiettivo, cercando di non appiattire tutto al 31/12, cercare di essere flessibili;
- (10) importanza relativa dell'obiettivo e risultati attesi ed eventuali note funzionali alla migliore definizione delle attività da realizzare (importanza obiettivo ed effetti positivi attesi)
- (11) *Come misuriamo il raggiungimento dell'obiettivo (dimensione e formula di performance di efficacia e di efficienza)?* Sezione dedicata alla definizione degli indicatori di efficacia e di efficienza (previsti massimo 2 indicatori)

INDICATORE	(11.1)	BASELINE	TARGET	FONTE
formula	(11.2)	(11.3)	(11.4)	(11.5)

- (11.1) nome, enunciato dell'indicatore;
- (11.2) formula che definisce l'indicatore;
- (11.3) *da dove partiamo?* Baseline che rileva il valore dell'indicatore e riferimento all'ultimo anno per cui è disponibile il valore dell'indicatore;
- (11.4) *qual è il traguardo atteso?* Target che si vuole raggiungere;
- (11.5) *dove sono verificabili i dati?* Fonte/i che pubblicano questi dati.

In Allegato 2 sono presenti tutte le schede compilate e classificate per struttura di riferimento.

### 2.2.4 Gli obiettivi di accessibilità

L'articolo 9, comma 7, del D. L. 18 ottobre 2012, n. 179 stabilisce che, entro il 31 marzo di ogni anno, le Amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, sono obbligate a pubblicare, con cadenza annuale, gli obiettivi di accessibilità nel proprio sito web.

Il documento, redatto secondo le indicazioni contenute nella circolare dell'Agenzia per l'Italia digitale n. 61/2013 e nel nuovo Piano Triennale 2020-2022 AgID per l'Informatica nella PA, nonché le disposizioni del Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza 2020-2022, individua gli obiettivi di accessibilità ed è disponibile al seguente link:

Le Azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, all'amministrazione da parte di tutti i cittadini, in modo particolare i disabili e gli ultrasessantacinquenni, sono, in ogni caso, ulteriormente desumibili attraverso una lettura selettiva degli obiettivi operativi, opportunamente individuati tramite il flag "accessibilità", in quanto obiettivi impostati tenendo conto anche di questa finalità.

Inoltre, lo stesso piano triennale per la digitalizzazione di cui al paragrafo successivo, contiene misure che mostrano una attenzione particolare anche a questa finalità, in quanto redatto tenendo conto dei fabbisogni di miglioramento della digitalità ed accessibilità che ogni struttura regionale ha manifestato.

## 2.2.5 Gli obiettivi di digitalizzazione

La Legge regionale n. 18/2021 prevede all'art. 3, tra gli strumenti di programmazione e monitoraggio dell'attività amministrativa e del miglioramento continuo della performance organizzativa, la definizione del programma annuale della digitalizzazione e della semplificazione.

La DGR n. 972 del 02/08/2021 ha approvato, in linea con le indicazioni contenute nel PNRR, nel Piano Triennale AGID 2020-2022 e nella Programmazione comunitaria 2021-2027, le principali azioni volte a promuovere la crescita digitale dell'intero territorio regionale. In particolare, individua la digitalizzazione quale leva principale per l'innovazione tecnologica e la transizione digitale della pubblica amministrazione.

In attuazione di tali disposizioni, il Responsabile per la Transizione Digitale, in collaborazione con il Settore Transizione Digitale e Informatica, a seguito di un censimento del fabbisogno di servizi digitali promosso tra le strutture regionali, ha definito il Programma di Digitalizzazione dei servizi, che elenca i processi e procedimenti oggetto nel prossimo triennio di semplificazione, digitalizzazione o reingegnerizzazione.

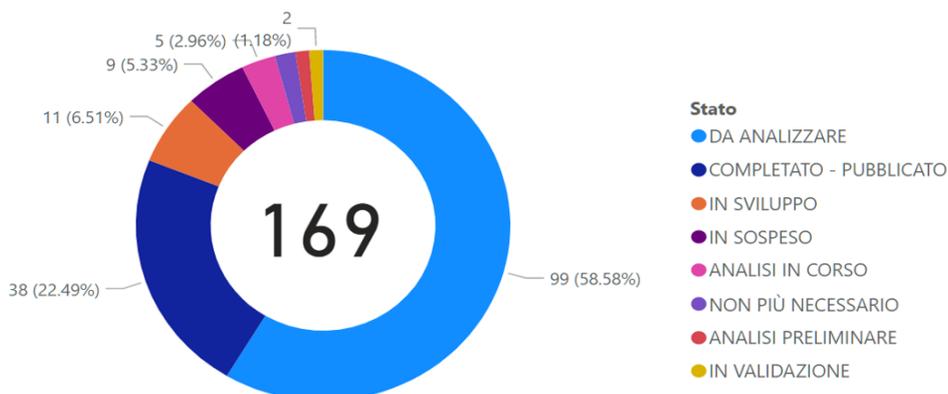
Le segnalazioni pervenute sono state classificate per complessità di realizzazione, chiarezza e urgenza e per categorie di strumenti/piattaforme eventualmente già disponibili per configurare e dispiegare il servizio. Il Piano triennale è dinamico, nel senso che si aggiorna con eventuali nuove richieste di servizi da digitalizzare, non incluse nel Piano attuale pubblicato (c.d. richieste extra-piano).

Il Piano Triennale di Digitalizzazione è pubblicato sulla intranet al seguente link <https://point.regione.marche.it/servizidipendente/PianoTriennaleDigitalizzazione/Pagine/default.aspx>

Al fine di supportare la completa digitalizzazione dei procedimenti e delle richieste formalizzate nel piano triennale citato, il settore Transizione Digitale e informatica completerà lo sviluppo della piattaforma SmartPro, un sistema modulare per incrementare l'efficienza degli uffici e consentire, attraverso la produzione semiautomatica di documenti e comunicazioni, di ridurre i tempi di lavorazione delle pratiche.

Nelle figure sottoindicate sono riportati i dati dei servizi inclusi nel Piano triennale di digitalizzazione, in forma aggregata:

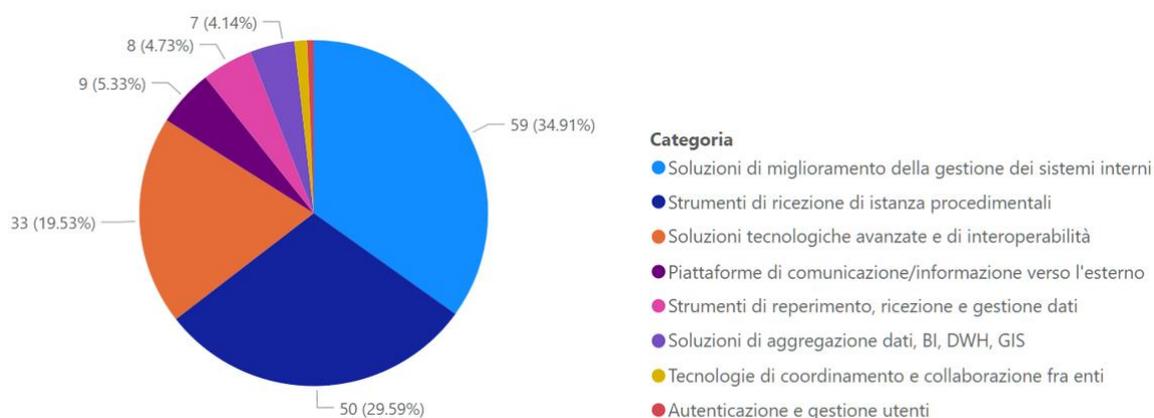
- **Per stato attuale di sviluppo:** dove si evidenzia che sono pervenute da parte delle Strutture regionali 169 richieste di servizi da digitalizzare nel triennio; di questi, 38 sono stati digitalizzati nel primo trimestre 2022 e altri 28 sono in fase avanzata di sviluppo.



- **Per sistema coinvolto:** i sistemi informativi individuati per la digitalizzazione dei servizi sono prevalentemente:
  - “Procedimarche”, sito della trasparenza delle tipologie di procedimento amministrativo degli enti della Regione Marche, dove i nuovi procedimenti possono essere configurati in modo semplice e veloce in quanto permette la ricezione e la protocollazione di istanze, implementa l’anagrafica e la classificazione dei procedimenti amministrativi regionali e dei controlli sulle imprese;
  - “Cohesion Work”, che permette la compilazione di istanze che necessitano di un flusso autorizzativo sia per “uso interno” che verso Cittadini e altre PA;
  - la categoria “Altro” racchiude tutte le richieste analizzate per le quali non è disponibile un sistema di riferimento e che verranno probabilmente esaudite con programmazione personalizzata (o soluzioni di office automation).



- **Per Categoria:** rappresentazione della distribuzione dei servizi da digitalizzare per finalità. si evidenzia che la prevalenza delle richieste verte su soluzioni di semplificazione per il miglioramento dei processi gestionali interni e per la ricezione di istanze da utenti esterni.



## 2.2.6 Gli obiettivi di semplificazione

Un ruolo fondamentale nella creazione di valore pubblico è rappresentato dalla semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure, da realizzarsi anche mediante il ricorso alla digitalizzazione, e sulla base della partecipazione di tutti gli attori coinvolti.

Pertanto, l’amministrazione regionale intende ottimizzare lo svolgimento delle attività istituzionali, generali e di gestione, mediante interventi di semplificazione, digitalizzazione e trasparenza dei procedimenti amministrativi.

In particolare, si iscrive in tale percorso il nuovo modello organizzativo dipartimentale (Legge regionale n. 18 del 2021) che realizza una amministrazione regionale più semplice, efficace ed efficiente, più vicina a cittadini,

famiglie e imprese e assicura una maggiore integrazione e concentrazione delle politiche, anche per sfruttare al meglio le opportunità offerte dal PNRR e dalla nuova programmazione europea 2021-2027.

Nel solco della semplificazione e re ingegnerizzazione si muove anche il Progetto 1000 esperti PNRR (Investimento 2.2: *Task force digitalizzazione, monitoraggio e performance*), che vede la presenza, nella Cabina di Regia deputata al coordinamento, delle Autonomie locali (Anci Marche, Upi Marche e Uncem Marche). In attuazione di quanto previsto nel Piano territoriale approvato con DGR 1524 del 6/12/2021, l'ente regionale sta procedendo alla misurazione dei tempi effettivi di completamento di specifiche procedure complesse nonché all'individuazione dell'eventuale arretrato, servendosi anche dell'applicativo regionale *ProcediMarche* (art. 24, LR 3/2014) opportunamente implementato. A tale fase di misurazione quantitativa, da completare entro il mese di giugno 2022, seguirà, nell'arco temporale pluriennale corrispondente all'attuazione del PNRR, l'analisi dei c.d. colli di bottiglia e la predisposizione di misure per il loro superamento. Di seguito schema riassuntivo delle procedure complesse selezionate dal Piano Territoriale regionale. Si precisa che lo stesso è sottoposto a continuo aggiornamento a seguito del confronto con il Dipartimento di Funzione Pubblica.

AMBITO	TIPOLOGIA DI PROCEDURA
VALUTAZIONE E AUTORIZZAZIONI AMBIENTALI	Provvedimento Autorizzatorio Unico Regionale (Art. 27 bis D.Lgs. 152/2006)
	Verifica di assoggettabilità a Valutazione di Impatto Ambientale (art. 19 D.Lgs. 152/2006)
	Riesami o rilascio Autorizzazione Integrata Ambientale (artt. 29-quater e/o 29-octies D.Lgs. 152/2006)
	Valutazione Ambientale Strategica
	Screening di Valutazione Ambientale Strategica (art. 12 D.Lgs. 152/2006)
ENERGIE RINNOVABILI	Autorizzazioni energetiche (metanodotti, elettrodotti, deposito oli minerali, energie rinnovabili)
BONIFICHE	Bonifiche siti di interesse pubblico
RIFIUTI	Autorizzazione unica per la realizzazione ed esercizio di nuovi impianti di smaltimento e di recupero di cui all'art. 208, d.lgs. 152/2006.
EDILIZIA URBANISTICA	Rilascio di pareri su istanza di enti locali (Comuni e Province)
URBANISTICA	Procedure urbanistiche (incarico progettazione, conferenze di servizi, approvazione progetti, varianti) della Regione Marche e dei comuni attuatori ammessi a finanziamento nell'ambito del PNRR).
	Redazione e alla definitiva approvazione dei progetti delle infrastrutture di mobilità dolce (ciclovie)
	Realizzazione di opere di edilizia sanitaria (progettazione opere; verifica esecuzione).
URBANISTICA - RICOSTRUZIONE POST SISMA 2016	Attuazione degli interventi di ricostruzione pubblica a seguito del sisma 2016 (Edilizia scolastica di cui all'Ordinanza Speciale 31/2021)
	Predisposizione e definizione delle procedure di affidamento
APPALTI - STAZIONE UNICA APPALTANTE DELLE MARCHE	Convenzione della SUAM e Centrali Uniche di Committenza con gli enti locali per lo svolgimento delle gare
	Predisposizione dei documenti di gara
	Valutazione delle offerte di gara
	Verifica anomalia delle offerte
	Accesso agli atti di gara
INFRASTRUTTURE DIGITALI	Autorizzazione per l'installazione di infrastrutture di comunicazione elettronica su proprietà pubbliche e private (art. 86 d.lgs. 259/2003)
	Esecuzione degli interventi di realizzazione della rete a Banda Ultra Larga nei Comuni del territorio regionale
	Fascicolo Elettronico d'Impresa
MONITORAGGIO, RENDICONTAZIONE E CONTROLLO	Monitoraggio delle spese di Progetti PNRR
	Rendicontazione delle spese di Progetti PNRR
	Controllo delle spese di Progetti PNRR

Ulteriore attività di semplificazione è quella che verrà realizzata in conformità all'Agenda semplificazione di cui all'art. 24 del DL 90/2014, come modificato dal DL 76/2020 e dalle riforme del PNRR. Il "catalogo delle procedure" sarà frutto dei lavori portati avanti in specifici tavoli nazionali nell'ambito delle seguenti materie:



Nell'ambito delle competenze regionali, l'ente procederà all'introduzione di eventuali modifiche normative e/o procedurali finalizzate a eliminare presupposti (requisiti) ultronei (non necessari) richiesti per l'ottenimento di provvedimenti di natura autorizzatoria, nonché all'adozione di una modulistica standardizzata. La semplificazione amministrativa sarà poi accompagnata da interventi di digitalizzazione, in attuazione del principio del *Once Only*, di interoperabilità tra amministrazioni e, in chiave organizzativa, con il potenziamento dello Sportello Unico.

Ulteriori interventi di semplificazione e digitalizzazione sono previsti come misure specifiche di prevenzione della corruzione da applicare a quei processi che risultano a rischio a seguito dell'aggiornamento annuale dell'analisi e valutazione delle attività.

Altro strumento da implementare è lo Sportello per la semplificazione, con la connessa esigenza di migliorare i canali di contatto e di informazione per l'utenza, anche tramite l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP), opportunamente riorganizzato in chiave digitale.

Infine, occorre valorizzare il Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE), da promuovere quale strumento per la condivisione delle informazioni relative allo stato di salute del cittadino, con effetti importanti sul piano del coordinamento dell'azione di tutti i medici che, a vario titolo, operano nelle cure primarie.

### **2.2.7 Gli obiettivi connessi alle pari opportunità e all'equilibrio di genere – azioni positive per il triennio 2022-2023-2024**

Il principio di parità e di pari opportunità tra uomini e donne nell'ambito della vita lavorativa e sociale si fonda sulla rimozione di tutti quegli ostacoli che si frappongono al conseguimento di una effettiva uguaglianza e valorizzazione delle differenze e mira ad un sostanziale miglioramento della qualità del lavoro con conseguente innalzamento del livello del servizio offerto. Tale principio sancito dal "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna" D.lgs. n. 198/2006, viene ribadito e sostenuto, all'interno della pubblica amministrazione, con la Direttiva 23 maggio 2007 del Ministro per le Riforme e Innovazioni nella Pubblica Amministrazione e del Ministro per i diritti e le Pari Opportunità, che richiama la Direttiva del Parlamento e del Consiglio Europeo 2006/54/CE.

Successivamente con il D.lgs. 150/2009, le politiche di pari opportunità, oltre che come strumento di tutela della condizione femminile, vengono pensate come una leva importante per il miglioramento dell'efficienza organizzativa e della qualità dei servizi resi. In particolare, l'art. 8 comma 1 lettera h) prevede, tra gli ambiti sottoposti a misurazione e valutazione della performance organizzativa, il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Con la Direttiva n. 2/19 del Ministro per le Pubblica Amministrazione vengono sostenute in maniera ancora più incisiva le misure per promuovere le pari opportunità nelle amministrazioni pubbliche attraverso il rafforzamento del ruolo dei comitati unici di garanzia e l'attivazione di misure tese a diffondere una cultura libera da stereotipi di genere.

Secondo le previsioni normative, pertanto, ogni pubblica amministrazione su proposta anche dei CUG promuove e realizza azioni positive, prima con uno specifico Piano triennale, oggi mediante il PIAO, in quanto tali azioni hanno una valenza programmatica, in linea con la sezione Performance e del Valore pubblico, nonché con la Sezione Organizzazione e Capitale Umano. Le azioni positive risultano inserite in una visione

complessiva di uno sviluppo dell'organizzazione e costituiscono parte integrante di un insieme di azioni strategiche dirette a garantire l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa, anche attraverso la valorizzazione delle persone e delle loro competenze.

#### STATO ATTUAZIONE DELLE AZIONI POSITIVE DEL 2021

Le azioni positive programmate con la deliberazione di Giunta n. 385 del 6 aprile 2021 si sviluppano in tre linee dirette:

- 1) al miglioramento organizzativo (a- *smart working* b- *monitoraggio delle competenze* c-*adeguamento del sistema di misurazione e valutazione delle competenze*, d-*realizzazione di una indagine di benessere organizzativo*);
- 2) alla promozione delle politiche di pari opportunità e contrasto alle discriminazioni (a- *con azioni tese al contrasto delle violenze di genere* b- *favorire il linguaggio di genere nella comunicazione istituzionale* c- *azioni di diversity management*);
- 3) al rafforzamento dei rapporti tra gli organismi di parità della Regione Marche (a- *nomina della Consigliera di fiducia* b- *coinvolgimento e informative al CUG sulle tematiche di genere nel rispetto della Direttiva 2/2019*).
- 4) Ad aprile 2022 le azioni hanno raggiunto il seguente stato di attuazione.

### 1) MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO

#### a) Smart working

Nel 2022 con la deliberazione di Giunta regionale n. 345 del 28 marzo 2022 è stato adottato da parte dell'ente il nuovo regolamento di lavoro agile ordinario, come previsto tra l'altro nel POLA approvato con DGR. 96/2021 (Piano della Performance). La regolamentazione ha coinvolto la Direzione Risorse Umane e Strumentali, il Settore Provveditorato ed economato, il Settore Scuola di Formazione PA e valorizzazione del personale, il Settore Crescita Digitale, per impiantare la procedura interamente digitale, le strutture competenti nel controllo di gestione, OIV, CUG e le organizzazioni sindacali. Si rinvia per questa parte alla Sezione 3.2 per la verifica dello stato di attuazione dell'organizzazione del lavoro agile.

#### b) Monitoraggio delle competenze

Partendo dall'esperienza e i risultati del Progetto di Riformattiva sull' "Assesment delle competenze" (DGR. n. 975 del 5 agosto 2019) realizzato in forma sperimentale con alcuni Servizi e i profili professionali tecnici, la previsione era di attuare nel corso del triennio (2021-2023) l'individuazione delle competenze attese rispetto a ciascun profilo professionale, il monitoraggio delle competenze possedute dai/dalle dipendenti tramite somministrazione di questionario informatizzato; il confronto tra competenze attese e competenze possedute per ciascun profilo. Ciò al fine di realizzare un aggiornamento dei profili esistenti anche in relazione alla modalità di lavoro agile e di individuare con nuovi criteri il fabbisogno formativo per andare a sopperire il gap esistente.

Tale obiettivo non è stato ancora avviato per effetto della riorganizzazione delle strutture dirigenziali, a seguito della L.r. n. 18/2019, la quale si concluderà nella prima metà del 2022 con il conferimento degli incarichi di posizione organizzativa, pertanto l'azione sarà oggetto di riprogrammazione nel prossimo triennio. Nel secondo semestre del 2022, pertanto, con il coinvolgimento di tutti i Dipartimenti si procederà all'aggiornamento della mappatura delle attività, in forma integrata con gli obiettivi di anticorruzione e di digitalizzazione. Tale attività rappresenterà la base di partenza per avviare nel 2023, da parte del Settore Scuola di formazione della PA e Valorizzazione del personale, l'analisi dell'assetto delle competenze, come previsto nel piano operativo dell'organizzazione del lavoro agile, della sezione 3.2.

#### c) Adeguamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

È stata rilevata la necessità di rivedere il sistema di misurazione e valutazione della performance incentrandosi anche su indicatori che possano tenere conto della nuova modalità del lavoro agile.

La struttura dirigenziale deputata, Direzione Risorse Umane e Strumentali, sta definendo in questo anno 2022 il SMVP, in un confronto costante con l'OIV e con il CUG.

#### **d) Realizzazione di una analisi del benessere organizzativo**

Nel corso del triennio 2022-2024 è programmata la predisposizione di un'analisi del clima organizzativo associata ad un monitoraggio del lavoro agile, anche utilizzando il materiale presente all'interno del kit del riuso del Progetto Vela, al fine di rilevare lo stato dell'organizzazione, anche del lavoro agile, dal punto di vista qualitativo.

L'attività verrà svolta dalla Direzione Risorse Umane e strumentali e dal Settore Scuola di formazione della PA e valorizzazione del personale, il CUG e l'OIV, anche per dare piena attuazione al SMVP aggiornato.

### **2) PROMOZIONE POLITICHE PARI OPPORTUNITA' E CONTRASTO ALLE DISCRIMINAZIONI**

#### **a) Pianificazione e realizzazione di azioni tese al contrasto della violenza di genere**

Il Protocollo d'intesa sottoscritto in data 18.11.2020 dalla rete nazionale dei CUG con la ministra per le Pari Opportunità e la Famiglia e la ministra per la Pubblica Amministrazione, partendo dalla consapevolezza che l'emergenza sanitaria, che ha obbligato a lunghi periodi di convivenza forzata, conseguenti, anche alla preponderanza della modalità di lavoro agile, ha determinato un incremento delle occasioni di violenza domestica, ha previsto il rafforzamento della collaborazione tra i Comitati Unici di Garanzia e le Amministrazioni pubbliche con il numero antiviolenza 1522. In adesione a tale Protocollo d'intesa il 26 marzo 2021 si è tenuto un seminario online organizzato dalla rete dei CUG marchigiani MARCUG, cui il CUG regione Marche aderisce e di cui detiene la presidenza, dal titolo "**Violenza di genere: parliamone per dire basta.**"

Inoltre, il CUG della Regione Marche (Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità, la Valorizzazione del Benessere di chi lavora e contro le discriminazioni della Regione Marche) in collaborazione con la struttura regionale competente per la materia relativa alla violenza di genere e la struttura competente per le pari opportunità della Regione Marche ha bandito un **concorso artistico** aperto a tutto il personale dipendente e ai familiari conviventi con la finalità sia di attivare una riflessione sulla violenza di genere sia di far emergere la percezione del fenomeno all'interno delle famiglie della nostra comunità regionale. Il concorso "Sorella io ti credo Non sei sola – Immagini e colori della violenza di genere" si è concluso con un evento svolto presso il palazzo Leopardi in occasione del quale sono state premiate le opere vincitrici. Le stesse sono state affisse nell'atrio del Palazzo Raffaello in occasione della giornata internazionale contro la violenza sulle donne il 25 novembre 2021.

#### **b) Linguaggio di genere nella comunicazione istituzionale**

Con riferimento alla documentazione esistente in materia (Linee guida per l'uso del genere nel linguaggio amministrativo del MIUR- 2018 – Linee guida per l'uso del genere nel linguaggio amministrativo di Cecilia Robustelli in collaborazione con l'Accademia della Crusca – Manuale di stile Strumenti per semplificare il linguaggio nelle pubbliche amministrazioni edito da Presidenza del Consiglio dei Ministri - Il sessismo nella lingua italiana di Alma Sabatini) il CUG, con l'ausilio del Settore Scuola di formazione della PA e valorizzazione del personale, ha programmato per il 19 maggio 2022 un seminario da tenersi in presenza presso il Palazzo Li Madou della Giunta regione Marche dal titolo "**Genere e linguaggio. Dare peso alle parole**"

#### **c) Azioni di diversity management**

Su proposta del CUG e la collaborazione del Settore Scuola di formazione della PA e Valorizzazione del personale, sono in corso di realizzazione iniziative formative /informative dirette ad una riflessione circa il

ruolo dei padri e ad una sensibilizzazione per una maggiore condivisione dei compiti di cura all'interno della famiglia.

È stato programmato per il prossimo 28 aprile 2022 un seminario in presenza presso Palazzo Li Madou della Giunta regione Marche, dal titolo "Genitorialità tra continuità e cambiamento".

### **3) RAFFORZAMENTO DEI RAPPORTI TRA GLI ORGANISMI DI PARITA' DEL TERRITORIO REGIONALE**

#### **a) Trasmissione informazioni e comunicazioni con il CUG**

La Direzione Risorse Umane e Strumentali, insieme al nuovo settore Scuola di formazione della PA e Valorizzazione del personale, provvede la trasmissione di comunicazioni ed informazioni al CUG, secondo il format messo a disposizione dalla Presidenza de Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica e Dipartimento per le pari opportunità, delle informazioni previste dalla Direttiva n. 2/2019, nonché delle materie attinenti al personale, per garantire il confronto sinergico e continuo.

#### **b) Nomina della Consigliera di Fiducia**

Causa la riorganizzazione dell'ente nel 2021 non è stato possibile individuare la Consigliera di fiducia dell'amministrazione, si ripropone, pertanto, questa azione per l'anno 2022.

Invece, con decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 242 del 16 dicembre 2021, è stata nominata la nuova Consigliera di parità effettiva, nella persona della dott.ssa Monica Acciarri, e Consigliera di parità supplente, nella persona della dott.ssa Milva Magnani.

## **AZIONI POSITIVE PER IL TRIENNIO 2022-2023-2024**

L'amministrazione regionale, anche su proposta del CUG pervenuta il 20 aprile 2022 prot. 26020889, al fine di realizzare azioni di miglioramento organizzativo dell'ente, programma la realizzazione delle seguenti azioni positive intese come azioni che, con fatti concreti, mirano ad eliminare sul luogo di lavoro eventuali disuguaglianze di fatto e che ostacolano la piena partecipazione, la valorizzazione delle donne e degli uomini che operano nell'amministrazione regionale, nonché mirano ad innalzare il livello di qualità dell'organizzazione servizi, al fine di rispondere con più efficienza ai bisogni della cittadinanza.

### **2022**

#### **1) Rinnovo dei componenti del COMITATO UNICO DI GARANZIA (in scadenza nel 2022)**

I membri che compongono il CUG di cui all'art. 24 della L. 183/2010 sono giunti a scadenza della propria carica, pertanto, l'amministrazione predisporrà uno specifico avviso per selezionare i componenti di parte amministrazione e di parte sindacale e provvedere alla nomina del nuovo Comitato Unico di Garanzia per il prossimo quadriennio 2022-2025.

#### **2) Nomina consigliera di fiducia**

Il/La consigliera di fiducia si pone come una "parte imparziale" deputata a raccogliere nell'organizzazione lavorativa segnalazioni riguardo atti di discriminazione, molestie sessuali e morali, vicende di mobbing e porre ad esse concreto rimedio, con tecniche di prevenzione e di risoluzione. Interviene in ogni caso di discriminazione e/o di molestia e non solo per le disuguaglianze di genere e di converso è affetto da un più limitato raggio di azione, poiché non avendo valenza topografico-territoriale opera solo all'interno del ristretto ambito di una specifica pubblica amministrazione, o di una specifica azienda privata da cui ha ricevuto mandato.

In attuazione della direttiva n. 2/2019 il CUG ritiene fondamentale l'istituzione di questa figura all'interno dell'ente per poter far fronte in maniera pratica e concreta alle richieste di supporto da parte dei/delle dipendenti.

### **3) Predisposizione della rilevazione del benessere lavorativo tra i dipendenti**

(vedi azione n. 1 del 2023)

**2023**

#### **1) Realizzazione della rilevazione del benessere lavorativo tra i dipendenti (2022 – 2023)**

L'Amministrazione riconosce che il benessere psicofisico, la serenità psicologica nei luoghi di lavoro e gli aspetti emotivi e motivazionali delle attività lavorative sono fattori strategici sia per l'organizzazione che per la gestione delle risorse umane, anche per la diretta ricaduta che tali aspetti hanno sulla qualità delle prestazioni e delle relazioni con gli utenti.

IL CUG favorisce l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro caratterizzato da benessere organizzativo e rispetto dei principi di pari opportunità, pertanto, ha proposto la realizzazione di una indagine di benessere organizzativo.

Anche al fine di realizzare una piena valutazione dell'impatto sull'utente e del personale interno, in attuazione del nuovo SMVP 2022 aggiornato, si attiverà tra la fine del 2022 ed inizio 2023.

#### **2) Elaborazione di un codice etico in collaborazione con la Direzione risorse umane e strumentali e il Settore Scuola formazione PA e Valorizzazione del personale – approvazione e diffusione**

La molestia ambientale è una discriminazione vietata ex D.Lgs 215 e 216 del 2003 e D.Lgs. 198/2006 e concerne la creazione di un ambiente di lavoro ostile, degradante, umiliante e offensivo in ragione della razza e della origine etnica, dell'età, della disabilità, delle convinzioni personali o religiose e del genere.

L'amministrazione regionale ha programmato per il 2022 la revisione del Codice di comportamento dell'ente, pertanto, programma per l'anno 2023 l'adozione di un Codice Etico a beneficio dei lavoratori e cittadini e un'azione di informativa e di formazione rivolta al personale tra il 2023 e il 2024.

#### **3) Messa a regime del Progetto il "Valore dell'esperienza"**

Con deliberazione di Giunta regionale n. 57 del 27/01/2020, è stato approvato il progetto "Il valore dell'esperienza", in attuazione della legge regionale n. 1/2019 e promosso dal Tavolo regionale dell'Invecchiamento attivo. Il progetto di miglioramento organizzativo punta al ricambio generazionale all'interno dell'ente Regione Marche, con la finalità di introdurre nuove modalità organizzative ed operative per trasferire il patrimonio di conoscenze ed esperienze del personale dipendente esperto e di prossima uscita dall'ente, al fine di favorire la continuità delle attività ed il buon funzionamento della struttura organizzativa. La Regione Marche, infatti al pari di molte organizzazioni, si trova a confrontarsi con un problema rilevante: il 65% del personale regionale ha un'età superiore ai 50 anni e nei prossimi anni saranno circa 120 le persone che verranno collocate a riposo per limite d'età.

Negli ultimi anni è comunque cresciuta la consapevolezza della possibile perdita di conoscenze connessa all'uscita dall'ambito lavorativo di intere generazioni di *aged* e di non avere una politica del lavoro che tenesse conto della variabile età e dell'invecchiamento della popolazione.

La tematica è diventata un obiettivo di "performance di filiera" nel 2020 a livello nazionale, da parte del Ministro della Funzione Pubblica, oltre che europeo, ed è stato un obiettivo recepito anche all'interno del Piano della performance del 2019 ed oggetto di confronto nell'ambito di un Tavolo tecnico a livello regionale, promosso dalla Direzione delle politiche sociali, pertanto, rappresenta un tema centrale del progetto europeo per l'innovazione sull'invecchiamento sano ed attivo di cui la Regione Marche, tramite il Dipartimento Sanità, che rappresenta un "Reference Site".

Il progetto della Giunta regionale “Il valore dell’esperienza” realizzato nel 2020, pensato proprio per far fronte a tale nuova emergenza, ha coinvolto nella prima fase di sperimentazione, n. 15 dipendenti “senior” prossimi al pensionamento (anno 2022) per formarli ed affiancarli a personale “junior”, al fine di trasferire in maniera efficace le proprie conoscenze ed il proprio bagaglio di esperienze consentendo alla struttura una continuità nello svolgimento delle attività ad oggi purtroppo raramente garantita.

Tale modalità dovrebbe divenire una prassi organizzativa e, a tale scopo, si pone l’obiettivo di realizzare una formazione continua che coinvolga il personale in procinto di essere collocato a riposo e il nuovo personale che si avvicinerà nelle attività degli anni futuri.

2024

## 1) Certificazione della parità di genere

L’art. 4 della legge n. 162/2021, inserisce nel Codice delle pari opportunità il nuovo art. 46-bis, con il quale viene istituita la **Certificazione della parità di genere**, a partire dal 1° gennaio 2022, che ha il compito di attestare le politiche e le misure concrete adottate dai datori di lavoro per ridurre il divario di genere in relazione all’opportunità di crescita in azienda, alla parità salariale a parità di mansioni, alle politiche di gestione delle differenze di genere, e alla tutela della maternità. Con uno o più decreti del Presidente del Consiglio, su proposta del Ministro delegato per le pari opportunità, di concerto con il Ministro del lavoro, dovranno essere individuati i parametri minimi per il conseguimento della certificazione della parità di genere da parte delle aziende di cui all’articolo 46, commi 1 e 1-bis, nonché, tra l’altro, delle modalità di coinvolgimento delle rappresentanze sindacali e delle forme di pubblicità della certificazione della parità di genere. Presso il Dipartimento per le pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri viene istituito un nuovo organismo, il Comitato tecnico permanente sulla certificazione di genere nelle imprese, costituito da rappresentanti del medesimo Dipartimento per le pari opportunità, del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, del Ministero dello sviluppo economico, delle Consigliere e dei Consiglieri di parità, da rappresentanti sindacali e da esperti. L’istituzione del Comitato tecnico non comporta nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica.

La Commissione europea e l’Alto Rappresentante dell’Unione per gli Affari esteri e la politica di sicurezza hanno presentato piani ambiziosi per promuovere la parità di genere e l’emancipazione femminile in tutte le azioni esterne dell’Unione europea.

Sebbene in tema di promozione dei diritti delle donne e delle ragazze, si siano registrati alcuni progressi, nessun paese del mondo è sulla buona strada per raggiungere l’uguaglianza di genere e la piena emancipazione delle donne e delle ragazze entro il 2030. Inoltre, le conseguenze sanitarie e socioeconomiche della crisi COVID-19 stanno colpendo in maniera preponderante le donne e le ragazze. Tenuto conto che sono in prevalenza le donne a essere occupate nel lavoro informale e in settori vulnerabili, la perdita di posti di lavoro è nel loro caso di quasi due volte superiore a quella degli uomini, con la possibile conseguenza di un aumento del 9,1 per cento del tasso di povertà tra le donne.

Per far fronte a questa problematica il nuovo piano d’azione dell’UE sulla parità di genere e l’emancipazione femminile nell’azione esterna per il periodo 2021-2025 (GAP III) mira ad accelerare i progressi nell’emancipazione delle donne e delle ragazze e a salvaguardare i risultati conseguiti nell’ambito della parità di genere durante i 25 anni successivi all’adozione della dichiarazione di Pechino e della relativa piattaforma d’azione.

In relazione all’evolversi della normativa sulla certificazione di genere l’amministrazione regionale procederà ad acquisire la certificazione di genere sulle politiche e le misure concrete adottate in qualità di datore di lavoro.

## 2.2.8 Gli obiettivi trasversali

Gli obiettivi trasversali rappresentano un insieme omogeneo di compiti che, all'interno dell'amministrazione regionale, vengono, assegnati a tutti i dipartimenti interessati ed eventualmente, a cascata, a tutte le altre strutture dirigenziali in maniera coerente e simile. Vengono formulati tenendo conto delle azioni connesse alla prevenzione dei fenomeni corruttivi e alla garanzia della trasparenza dei processi amministrativi, nonché allo sviluppo della digitalizzazione delle procedure, alla crescita formativa del personale o al benessere organizzativo ed alla semplificazione dei processi e dei procedimenti amministrativi; possono inoltre tradurre in obiettivi operativi trasversali esigenze particolari connesse all'avanzamento della spesa o delle azioni per particolari progetti, processi o Piani connessi a stati emergenziali (ad esempio eventi sismici o pandemici) o per particolari fonti (ad esempio quelle comunitarie). È possibile prevedere obiettivi "comuni" a più strutture, ognuna delle quali viene valutata per il singolo contributo fornito; in alternativa, possono essere costruiti obiettivi trasversali di performance organizzativa, per i quali esiste un target unico il cui esito accomuna tutte le strutture coinvolte, sia nel caso di raggiungimento, che di fallimento.

### **OBIETTIVI CONNESSI ALLA STRATEGIA REGIONALE DI SVILUPPO SOSTENIBILE**

Con sviluppo sostenibile si intende "lo sviluppo che è in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri" (Gro Harlem Brundtland, 1987).

Si tratta di un concetto ampio e articolato, che si sostanzia nella capacità di coniugare tre dimensioni:

- ✓ la sostenibilità economica, ovvero la capacità di creare una crescita duratura degli indicatori economici, generare reddito e lavoro e sostenere nel tempo le popolazioni, valorizzandone le specificità territoriali e allocandone efficacemente le risorse;
- ✓ la sostenibilità sociale, ovvero la capacità di garantire condizioni di benessere umano (sicurezza, salute, istruzione, democrazia, partecipazione, giustizia) equamente distribuite, e di perseguire l'inclusione sociale, l'uguaglianza di genere e il rispetto per i diritti umani;
- ✓ la sostenibilità ambientale, ovvero la salvaguardia del pianeta attraverso un utilizzo delle risorse naturali che non danneggi nel tempo il loro livello di qualità e riproducibilità.

Ciascun Paese ONU è chiamato a implementare questo percorso ed è periodicamente valutato attraverso il monitoraggio dello stato di attuazione di 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, tramite un set di oltre 240 indicatori di riferimento. L'Italia ha declinato i goals ed i target nell'ambito della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile<sup>2</sup> (SNSvS)

La Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile (SRSvS) definisce il contributo a livello territoriale per la realizzazione della SNSvS e dell'Agenda 2030 ed è sviluppata in linea con l'innovazione di processo richiesta che riguarda la forte connessione di 4 ambiti d'azione: sociale, ambientale, economico ed istituzionale, al fine di superare l'approccio "per settori". È un documento triennale che individua 5 scelte strategiche, all'interno delle quali, definisce una serie di obiettivi che la Regione Marche intende perseguire anche attraverso l'unitarietà di intenti dell'azione di pianificazione e programmazione a livello regionale.

La SRSvS è un documento d'indirizzo che garantisce l'unitarietà dell'attività di pianificazione, si raccorda con la programmazione unitaria e le politiche di coesione e garantisce la coerenza delle politiche regionali.

Le attività connesse all'obiettivo trasversale saranno coordinate dal Segretario generale che provvederà ad avviare le varie fasi di lavoro ed alla formalizzazione dei documenti;

È necessaria la costituzione di un gruppo di lavoro al quale partecipi almeno un rappresentante per ogni dipartimento, per l'USR e per la Segreteria generale che, supportato dal personale dei Settori Fonti energetiche, rifiuti, cave e miniere e Valutazioni ed autorizzazioni ambientali, produca una scheda-tipo che poi dovrà essere compilata per tutti gli obiettivi inseriti nel PIAO. La raccolta dei vari contributi e la sistematizzazione degli stessi in un documento unitario sarà garantita dai Settori di cui sopra. Il documento di analisi costituirà il risultato finale valido per tutti i Dipartimenti, l'USR e la Segreteria generale.

L'obiettivo riguarda l'attuazione dell'art 4 delle Norme Tecniche di Attuazione della Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile, pertanto non si applica agli strumenti per i quali è dovuta la procedura di Valutazione Ambientale Strategica (VAS), per i quali la coerenza con la Strategia è analizzata nell'ambito dell'analisi di coerenza esterna di VAS.

**Identificare, attraverso la sperimentazione dell'analisi riferita al PIAO, un approccio guida da utilizzare in generale per la verifica di coerenza di ogni azione posta in essere dalle strutture regionali, nonché per la verifica della coerenza dei documenti di pianificazione regionale con la strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile**

*Soggetti responsabili: Segreteria generale, strutture dipartimentali, direttore USR*

Indicatore 1: Predisposizione di una scheda tipo per l'analisi di coerenza del PIAO da formalizzare entro il 29/07

Indicatore 2: Raccolta delle schede compilate per tutti gli obiettivi operativi inseriti nel PIAO e formalizzazione del documento contenente l'analisi di coerenza, entro il 15/11.

### **OBIETTIVI CONNESSI ALLA DIGITALIZZAZIONE**

Orientamento all'utenza, trasparenza, reingegnerizzazione, digitalizzazione e cambiamento sono gli aspetti evidenziabili in un obiettivo, ambizioso, sfidante, in linea con le finalità del PIAO e aderente alle aspettative strategiche degli amministratori, al fine di migliorare l'efficacia dell'azione amministrativa della Regione Marche.

Con il coordinamento del Settore Transizione Digitale, l'amministrazione tutta si impegna nel miglioramento dei processi di comunicazione istituzionale verso l'esterno, con particolare riguardo ai bandi, anticipando le informazioni alla fase programmatica e rivolgendosi, non solo ai beneficiari potenziali, ma in generale indirizzandosi a tutti gli utenti impattati dai finanziamenti erogati.

Il processo, all'interno, richiede un contestuale un lavoro di standardizzazione dei procedimenti amministrativi sottesi che dovrebbe concludersi con la definizione e formalizzazione di "Linee guida standard", il tutto opportunamente accompagnato da attività formativa, che coinvolga un referente di ogni struttura interessata, seguito da una fase di disseminazione.

I direttori di Dipartimento dovranno assicurare, per conto delle proprie strutture, la preventiva e tempestiva comunicazione dei bandi di finanziamento di prossima uscita tramite il caricamento delle informazioni sulla piattaforma COHESION WORK, modulo "PUBBN - AVVISO PUBBLICAZIONE BANDO". Con il caricamento dei dati vengono individuate le informazioni di base sul bando e quindi sul tema e settore di interesse, sui destinatari del bando, nonché sulle possibili date di pubblicazione. Le informazioni saranno successivamente rese disponibili in apposita sezione del sito istituzionale, al fine della condivisione con cittadini e imprese, con adeguato anticipo, degli interventi programmati a breve/medio termine.

Il supporto tecnico è garantito dal Settore Transizione digitale e informatica, che fornirà altresì i dati necessari al monitoraggio dell'obiettivo. Ogni Dipartimento viene valutato per i bandi delle proprie strutture. Saranno esclusi dal computo tutti i bandi per i quali, il mancato rispetto del termine è giustificato da parte del Dipartimento per motivazioni esterne, non prevedibili (situazioni di emergenza, decisioni della Giunta regionale, etc.)

### **Migliorare i processi di comunicazione istituzionale verso l'esterno con particolare riguardo ai bandi**

*Soggetti responsabili: Segreteria generale e strutture dipartimentali*

Indicatore: Per il 100% dei bandi, compilazione dei dati da pubblicare sulla piattaforma COHESIONWORK con il codice "PUBBN - AVVISO PUBBLICAZIONE BANDO" 10 giorni prima dell'uscita del bando.

### **OBIETTIVI CONNESSI ALLA TRASPARENZA E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE**

Il monitoraggio dell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione si struttura su due livelli: il primo di autovalutazione in capo ai responsabili delle singole strutture, che sono chiamati a fornire gli elementi utili

per dimostrare il raggiungimento degli obiettivi: ciascun dirigente, in sede di reporting, è chiamato a rendicontare lo stato di avanzamento delle misure di prevenzione della corruzione di propria competenza, documentandone l'attuazione in relazione agli indicatori alle stesse correlati e collaborando attivamente, con il supporto dei referenti PIAO-POP integrità, nell'attività di monitoraggio di secondo livello svolta dal RPCT. In particolare, ove esistano processi a rischio connessi alla realizzazione degli obiettivi operativi, il dirigente potrà dimostrare che il raggiungimento dei target di performance stabiliti è avvenuto nel rispetto della normativa sulla prevenzione della corruzione ed in concomitanza con le misure previste.

Un secondo livello di monitoraggio, di competenza del RPCT, dovrà concentrarsi sui processi a più elevato rischio di corruzione; il RPCT, in questo caso, redige un report complessivo finale da trasmettere all'OIV e al Segretario generale e di esso si terrà conto, sia ai fini della produzione della relazione annuale ai sensi dell'art. 1, comma 14, della Legge 190/2012, sia in sede di aggiornamento annuale della programmazione.

Il supporto tecnico per il monitoraggio e la verifica saranno curati dallo staff dell'RPCT. Ogni Dipartimento viene valutato per l'attuazione delle misure da parte delle proprie strutture.

**Attuare le misure di prevenzione della corruzione stabilite dal PTPCT**

*Soggetti responsabili: Segreteria generale e strutture dipartimentali*

Indicatore: attuazione delle misure programmate con scadenza al 2022, nella misura del 60%.

## 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

La sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza contiene la definizione della strategia di prevenzione della corruzione e di trasparenza della Giunta regionale ai sensi della legge n. 190 del 2012 in una logica di integrazione con gli obiettivi delle sottosezioni precedenti, funzionale alle strategie di creazione di valore.

Tale sottosezione è redatta in base alle disposizioni del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019, approvato con Delibera Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) n. 1064 del 13 novembre 2019 e alle indicazioni fornite da ANAC nella seduta del 21/07/2021 (Atti di regolazione e normativi in materia di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza successivi al PNA 2019) consultabili ai seguenti link:

[https://www.Anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/\\_Atto?id=8ed911d50a778042061d7a5d0028cba2](https://www.Anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/_Atto?id=8ed911d50a778042061d7a5d0028cba2)

<https://www.anticorruzione.it/-/piano-nazionale-anticorruzione-gli-aggiornamenti>

nonché agli *Orientamenti per la Pianificazione Anticorruzione e Trasparenza* approvati dal Consiglio dell’Autorità in data 2 febbraio 2022:

<https://www.anticorruzione.it/documents/91439/120313/Orientamenti+per+la+pianificazione+anticorruzione+e+trasparenza+2022.pdf/4deceff0-e76e-be0d-c149-0a2cc46cfe61?t=1643818349850>

### 2.3.1 I soggetti coinvolti e i relativi compiti

La prevenzione della corruzione richiede un’azione coordinata e sinergica tra tutti i soggetti presenti nell’organizzazione. Per il dettaglio si rinvia ai paragrafi *Organizzazione della Giunta regionale* e *Il sistema delle competenze per la gestione del rischio corruzione* della sezione 1.3 Contesto interno.

In linea con le indicazioni contenute nel PNA 2019 di *un forte coinvolgimento dell’intera struttura in tutte le fasi di predisposizione e di attuazione delle misure anticorruzione*, tutti i dirigenti delle strutture della Giunta (Dipartimenti, Direzioni, Settori) sono “Referenti del RPCT” ai sensi del PNA 2019 e, pertanto, svolgono una costante attività informativa nei confronti del RPCT, fornendo elementi e riscontri per la formazione e il monitoraggio del PTPCT e sull’attuazione delle misure. I loro compiti si configurano come connaturati alla funzione di direzione svolta e strettamente integrati con le relative competenze tecnico-gestionali.

L’ANAC, nel PNA 2019, ha fornito le seguenti indicazioni “*ferma restando l’autonomia di ogni amministrazione o ente, appare necessaria la costituzione di un apposito ufficio dedicato allo svolgimento delle funzioni poste in capo al RPCT. Ove ciò non sia possibile, è opportuno rafforzare la struttura di supporto mediante appositi atti organizzativi che consentano al RPCT di avvalersi di personale di altri uffici. Questa struttura, che potrebbe anche non essere esclusivamente dedicata a tale scopo, può, in una necessaria logica di integrazione delle attività, essere anche a disposizione di chi si occupa delle misure di miglioramento della funzionalità dell’amministrazione (si pensi, ad esempio, ai controlli interni, alle strutture di audit, alle strutture che curano la predisposizione del Piano della performance). A tal riguardo, è opportuno prevedere un’integrazione di differenti competenze multidisciplinari di supporto al RPCT*”.

In tale ottica, anche al fine della creazione di un contesto istituzionale e organizzativo favorevole che fosse di reale supporto al RPCT, con la D.G.R. n. 185 del 28 febbraio 2022 “*Art. 3 L.R. n.18/2021 - Approvazione delle linee-guida per la redazione del PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione per il periodo 2022/2024, di cui all’art. 6 del D.L. 80/2021*” sono stati individuati due gruppi di lavoro:

- ✓ lo staff, con componenti multidisciplinari, stabilmente impegnato a seguire la redazione, gestione e monitoraggio del PIAO. Conseguentemente tutte le attività di programmazione finalizzate alla costruzione della presente sezione del PIAO sono state realizzate dallo Staff RPCT in piena integrazione con le altre professionalità presenti nello Staff PIAO;

- ✓ Una Rete di Referenti PIAO-POP (Persone, organizzazione, processi) ed Integrità, quale elemento di collegamento tra l'ufficio PIAO di Staff ed i singoli Dipartimenti, con un ruolo attivo nella costruzione, gestione e rendicontazione dei vari obiettivi del cambiamento.

I dipendenti che fanno parte di tale rete interdipartimentale svolgono una attività informativa sia nei confronti dei dirigenti e dei dipendenti assegnati alle relative strutture, che nei confronti dell'RPCT, cosicché questi abbia elementi e riscontri sull'intera organizzazione e un costante monitoraggio sull'attività svolta dai dirigenti assegnati alle varie strutture.

Tutti i dipendenti regionali assicurano - nella misura in cui il conferimento degli specifici incarichi e l'attribuzione delle rispettive mansioni e funzioni lo richiedano - il proprio coinvolgimento in termini di partecipazione attiva al processo di autoanalisi organizzativa e di mappatura dei processi, nonché in sede di definizione delle misure di prevenzione e di attuazione delle stesse.

Questa organizzazione assicura un sistema di comunicazione circolare, affinché le misure di prevenzione della corruzione siano elaborate e monitorate secondo un processo partecipato, che offre maggiori garanzie di successo. Tutti i dirigenti e il personale sono tenuti a dare la necessaria collaborazione al RPCT, anche in considerazione della circostanza che la collaborazione attiva con il RPCT rappresenta un *dovere la cui violazione deve essere ritenuta particolarmente grave in sede di responsabilità disciplinare*. Lo staff del PIAO assicura un costante supporto alle strutture nelle attività di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

### **2.3.2 Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione**

Con la deliberazione n. 185 del 28 febbraio 2022 "Art. 3 L.R. n.18/2021 - Approvazione delle linee-guida per la redazione del PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione per il periodo 2022/2024, di cui all'art. 6 del D.L. 80/2021" e con gli indirizzi forniti al RPCT nella seduta del 13 aprile 2022, la Giunta ha inteso porre l'accento sul destinatario principale dell'agire amministrativo, valorizzando la specifica mission in funzione di perseguimento e tutela del bene comune. A tal fine rappresentano misure di prevenzione privilegiate quelle che, avendo come obiettivo l'efficacia dell'azione amministrativa, contribuiscono in modo strutturale alla prevenzione di fenomeni di mala amministrazione: trasparenza, la semplificazione e la digitalizzazione dei processi. Ad essi si affiancano le misure di prevenzione dei conflitti di interesse e quelle di formazione che, implementando integrità e competenza dei dipendenti, contribuiscono ad accrescere la fiducia dei cittadini.

In coerenza con la nuova impostazione del presente PIAO che vede la piena integrazione tra la strategia di prevenzione della corruzione e gli altri atti di programmazione, si procede all'individuazione dei processi a rischio collegati al raggiungimento degli obiettivi di performance, al fine di prevedere le misure specifiche più adeguate in concreto.

Questa attività è strumentale all'integrazione tra il processo di gestione del rischio corruzione e il ciclo di gestione della performance e la relativa valutazione. La previsione espressa all'interno degli obiettivi specifici/operativi di performance assegnati ai dirigenti della presenza di processi a rischio corruzione e l'individuazione delle misure di prevenzione da applicare, fornisce un elemento valutativo importante in merito alla qualità dell'azione amministrativa.

Il buon risultato in termini di prevenzione della corruzione genera così un miglioramento dei processi interni e dei relativi output, nell'ottica del soddisfacimento dei bisogni degli utenti e dell'innalzamento della qualità dei servizi.

L'attuazione delle misure di prevenzione conferma che l'obiettivo operativo, assegnato al dirigente in funzione del perseguimento del più ampio obiettivo strategico, è raggiunto in un contesto di assoluto rispetto della legalità e dell'integrità dell'azione amministrativa.

La strategia di gestione del rischio tiene conto, ad ogni modo, sia dello stato di attuazione delle *misure* come risultante dal monitoraggio del PTPCT 2021/2023 che del progressivo incremento del grado di attuazione delle

misure previste negli ultimi PTPCT, come emerge dal quadro di sintesi contenuto nel paragrafo *Scenario di consapevolezza del fenomeno corruttivo* di cui alla sezione 1.

L'introduzione di nuove misure, laddove necessario, è proposta nel rispetto del principio di sostenibilità economica ed organizzativa, verificando, comunque, di presidiare prioritariamente quelle attività che presentano un'esposizione più elevata o comunque sono connesse agli obiettivi strategici, nonché legate ai progetti del PNRR.

Viene, dunque, dedicata particolare attenzione all'individuazione e alla conseguente programmazione di misure per la prevenzione della corruzione in funzione delle criticità rilevate in sede di analisi dei processi, sotto il profilo sia del livello di rischio che dei fattori abilitanti (con le modalità descritte nell'Allegato 3 – Nota metodologica per l'analisi dei processi e la gestione del rischio), con particolare riguardo ai processi che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi di performance, nella consapevolezza che gli interventi di prevenzione della corruzione e di trasparenza operano non solo come leva di sviluppo del valore pubblico, ma anche come misure a protezione dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa orientata tutta a generare valore pubblico, nell'interesse primario della collettività.

### **2.3.3 Analisi del contesto esterno nell'ambito del PTPCT**

L'analisi del contesto esterno nel quale la Giunta regionale svolge le proprie attività e funzioni risulta dettagliatamente descritta nell'omonima Sottosezione 1.2 *Contesto esterno - Focus su rischi corruttivi, trasparenza, legalità* del presente PIAO, cui si rinvia.

La Regione si relaziona, in maniera diffusa, con una pluralità di soggetti esterni; la frequenza dell'interrelazione, la numerosità dei soggetti e la rilevanza degli interessi sottesi all'azione della Regione sono tutti elementi rilevanti sull'incidenza sulla valutazione del rischio. La valutazione di tali aspetti assume particolare rilievo nella misura in cui la stessa è oggetto di valutazione dell'incidenza dei fattori abilitanti e di impatto, come meglio descritti più avanti.

Tale analisi consente di valutare se le peculiarità dell'ambiente ove opera la Regione possano, da un lato, agevolare il verificarsi di fenomeni corruttivi e, dall'altro, interferire nella valutazione del rischio corruttivo e condizionare, altresì, il monitoraggio dell'idoneità delle misure di prevenzione.

### **2.3.4 Analisi del contesto interno nell'ambito del PTPCT**

In attuazione di quanto precisato nel PNA 2019 nella parte del PTPCT dedicata all'analisi del contesto interno si descrivono l'organizzazione e le funzioni della struttura amministrativa e si individuano i processi al fine di far emergere, da un lato, il sistema delle responsabilità e, dall'altro, il livello di complessità dell'amministrazione.

L'analisi del contesto interno in termini organizzativi e il sistema delle responsabilità connesso alla strategia di prevenzione della corruzione sono descritti nei rispettivi paragrafi della sez. 1.3 *Contesto interno*.

L'aspetto centrale dell'analisi del contesto interno ai fini della definizione della strategia di prevenzione della corruzione è la **mappatura dei processi**, consistente nella individuazione e nell'analisi dei processi organizzativi, sul piano dell'esposizione ai rischi corruttivi.

A tale scopo si utilizza un sistema informativo per la mappatura dei processi, la programmazione e il monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione che consente l'integrazione con il sistema di programmazione e monitoraggio della Performance, attraverso l'aggancio tra i processi.

Nel 2021 il sistema è stato sperimentato in sede di monitoraggio intermedio e finale dello stato di attuazione del PTPCT 2021/2023.

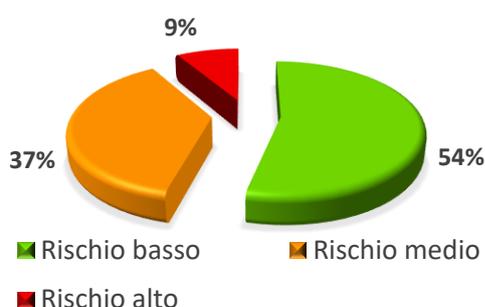
In vista della predisposizione del presente PIAO, il sistema è stato tempestivamente implementato per consentire l'aggiornamento della mappatura dei processi alla luce della ridefinizione delle competenze delle strutture a seguito della riorganizzazione attuativa della L.R. n. 18/2021.

I referenti PIAO-POP e integrità, coadiuvati da ulteriori referenti in possesso di adeguata esperienza in tema di prevenzione della corruzione, sono stati abilitati ad operare sulla piattaforma sulla quale hanno effettuato, con la collaborazione dello staff PIAO e, in particolare, dello Staff RPCT, l'aggiornamento della mappatura dei processi di competenza dei rispettivi Dipartimenti, la valutazione del rischio corruzione e la programmazione delle misure di prevenzione specifiche, con relativi indicatori e tempistica di attuazione.

Il sistema consente l'integrazione tra le misure di prevenzione della corruzione e il ciclo della performance, attraverso l'aggancio tra i processi mappati ai fini della prevenzione della corruzione e gli obiettivi specifico/operativo del PIAO. Un ulteriore aggancio è previsto tra i processi e, ove esistente, il progetto del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) a cui è associabile.

La rilevazione è stata avviata seguendo le indicazioni condivise in appositi incontri con i referenti PIAO-POP e integrità, all'interno del laboratorio formativo messo a disposizione dalla Scuola regionale di formazione e recepite nella nota del RPCT ID: 25820540 del 30/03/2022.

#### PROCESSI PER LIVELLO DI RISCHIO

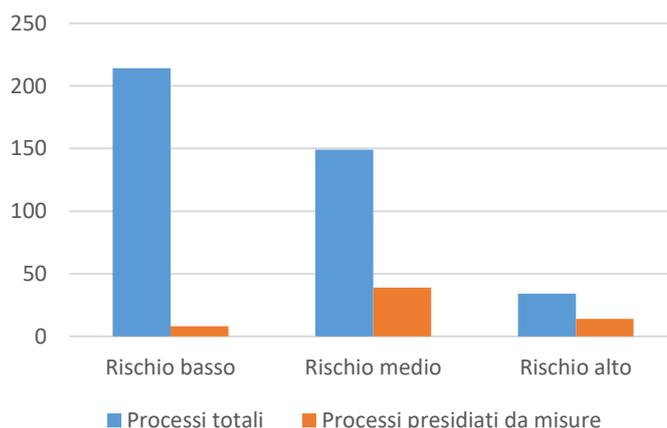


Sono stati censiti n. 397 processi, con associato il relativo indice di rischio, come di seguito evidenziati:

- Processi con rischio basso 214 (54%)
- Processi con rischio medio 149 (37%)
- Processi con rischio alto 34 (9%)

In totale sono state introdotte n. 112 misure specifiche di trattamento del rischio distribuite su n. 61 processi, secondo la seguente ripartizione:

- processi con rischio basso n. 8 (3,7 % dei processi con rischio basso);
- processi con rischio medio n. 39 (26% dei processi con rischio medio);
- processi con rischio alto n. 14 (41% dei processi con rischio alto, spesso conseguente alla presenza di fattori di impatto, per loro natura non neutralizzabili).



Pertanto, si vede crescere l'incidenza delle misure specifiche all'aumentare dei livelli del rischio. Inoltre, si segnala che a 63 processi sono stati associati degli obiettivi operativi di *performance*.

Nell'Allegato 4 – Processi e misure specifiche di prevenzione della corruzione è riportato l'elenco dei processi a rischio corruzione e, ove individuate, delle misure *specifiche* con i relativi indicatori e la tempistica di attuazione.

### 2.3.5 Il trattamento del rischio

L'individuazione e la programmazione di misure per la prevenzione della corruzione rappresenta la parte fondamentale della presente sezione del PIAO.

L'ANAC classifica le misure, in relazione alla loro portata, come "generalisti" - quando si caratterizzano per la capacità di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione, intervenendo in modo trasversale sull'intera amministrazione o ente - e "specifiche" - laddove incidono su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio e sono, pertanto, ben contestualizzate rispetto all'amministrazione di riferimento. In sostanza, la strategia deve integrare interventi di carattere generale, di competenza del RPCT, delle strutture di vertice o dei livelli organizzativi trasversali, con interventi specifici coerenti con tali misure, messi in atto da ciascuna delle strutture della Giunta, in particolare, ove le misure generali risultino potenzialmente insufficienti.

Accanto alle **misure specifiche** individuate con riferimento ai singoli processi e riportate nell'Allegato 4 – Processi e misure specifiche di prevenzione della corruzione, la strategia di gestione del rischio contempla le **misure generali** di seguito descritte.

#### **CODICE DI COMPORTAMENTO**

Le singole amministrazioni sono tenute a dotarsi, ai sensi dell'art. 54, co. 5, del d.lgs. 165/2001, di propri codici di comportamento, definiti con procedura aperta alla partecipazione e previo parere obbligatorio dell'OIV, che rivisitano i doveri del codice nazionale, al fine di integrarli e specificarli, anche tenendo conto degli indirizzi e delle Linee guida dell'Autorità.

Con DGR 64 del 27/1/2014, la Giunta regionale ha approvato il Codice di comportamento dei dipendenti e dei dirigenti, ai sensi dell'art. 54 del d.lgs. 165/2001, disponibile su point nella sezione

<https://point.regione.marche.it/organizzazione/Pagine/Prevenzione-della-corruzione.aspx>

Ferma restando l'attività di sensibilizzazione sul rispetto dei doveri contenuti nel codice di comportamento da parte di ciascuna struttura, l'attività di formazione sul tema è programmata e descritta nella sez. 3.3.1 *Formazione del personale*, alla quale si rinvia.

#### **MISURE DI DISCIPLINA DEL CONFLITTO DI INTERESSI**

I riferimenti normativi principali sono rappresentati dagli artt. 6, 7 e 14 del Codice di comportamento di cui al DPR n. 62/2013, e dall'art. 6-bis, della legge 241/1990, introdotto dall'art. 1 comma 41 della legge n. 190/2012, anche se ci sono disposizioni specifiche nell'ambito delle normative di settore (es. Codice appalti). Nella motivazione dei decreti dirigenziali e delle proposte di deliberazione di Giunta regionale o di decreti del Presidente va specificato che non sono stati rilevati casi di conflitto di interesse ai sensi dell'art. 6 bis, legge 241/1990 o, nel caso opposto, deve essere richiamata la relativa documentazione e deve essere dato atto dei conflitti di interesse rilevati e delle sostituzioni.

Per tracciare le dichiarazioni relative all'assenza dei conflitti di interesse è stato anche introdotto nel Sistema *OpenAct*, un passaggio procedurale in cui le attestazioni sono rilasciate.

#### **INCONFERIBILITÀ/INCOMPATIBILITÀ DI INCARICHI**

Il d.lgs. 39/2013 prevede un regime di inconferibilità e incompatibilità in relazione ad alcuni incarichi nella pubblica amministrazione, negli enti pubblici e negli enti privati in controllo pubblico, al fine di assicurare l'imparzialità dell'esercizio delle funzioni amministrative, rafforzando la separazione e la reciproca autonomia tra organi di indirizzo politico e organi amministrativi e prevenendo la commistione con interessi privati.

Tale regime attiene a:

- Incarichi amministrativi di vertice
- Incarichi dirigenziali interni o esterni
- Incarichi di direttore generale/sanitario/amministrativo nelle ASL e nelle Aziende Ospedaliere

- Incarichi di amministratore di enti pubblici
- Incarichi di amministratore in enti di diritto privato in controllo pubblico

Le relative dichiarazioni di assenza di cause di inconferibilità/incompatibilità sono acquisite prima del conferimento degli incarichi.

### **FORMAZIONE DI COMMISSIONI ED ASSEGNAZIONI AGLI UFFICI**

Il d. lgs. 39/2013, come anche l'art. 35-bis del d. lgs. 165/2001 concernente la formazione delle commissioni e l'assegnazione a determinati uffici, contemplano il requisito di onorabilità e moralità consistente nel non aver riportato condanne, anche non passate in giudicato, per reati contro la pubblica amministrazione.

Il dirigente della Giunta che procede alla nomina delle commissioni e all'affidamento dei relativi incarichi è tenuto a verificare il rispetto di tale disposizione, come anche il dirigente che propone gli incarichi di cui al d. lgs. 39/2013. A tal fine negli avvisi e negli interpelli per l'attribuzione dei relativi incarichi sono inserite le condizioni ostative al conferimento, la cui dichiarazione di assenza da parte del soggetto incaricato andrà previamente acquisita prima del conferimento dell'incarico.

### **INCARICHI EXTRAISTITUZIONALI**

La disciplina relativa all'autorizzazione ai dipendenti pubblici a svolgere incarichi extra istituzionali è finalizzata a dare attuazione all'art. 98 della Costituzione e a prevenire situazioni di conflitto di interesse. A partire dal dovere di esclusività del pubblico dipendente, stabilito a livello costituzionale e dalle disposizioni del titolo I, capo V del D.P.R. 3/1957, il legislatore ha previsto dunque una disciplina delle incompatibilità, cumulo di impieghi e incarichi nell'art. 53 del d. lgs. 165/2001.

In attuazione di tale disposizione, con DGR. n. 1893 e n. 900 del 2008 sono stati approvati i criteri e le modalità per il rilascio dell'autorizzazione.

### **TRASPARENZA**

La Trasparenza, quale misura di prevenzione della corruzione, è disciplinata e programmata nel paragrafo *Sezione TRASPARENZA* della presente sezione del PIAO, cui si rinvia, ove sono descritti *l'organizzazione dei flussi informativi di amministrazione trasparente e le azioni e strumenti attuativi in materia di accesso dei cittadini a documenti, dati e informazioni*.

### **DIVIETI POST-EMPLOYMENT (PANTOUFLAGE)**

Il divieto di post-employment o pantouflage previsto dall'art. 53, comma 16-ter del d. lgs. 165/2001, si sostanzia in una sorta di "incompatibilità successiva" per i dipendenti pubblici che abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali. Gli stessi non possono svolgere attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività, pena la nullità del contratto concluso o dell'incarico conferito. I soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione di tale divieto non possono contrattare con la pubblica amministrazione per tre anni successivi.

La misura risulta a regime attuata con la predisposizione di un modello di "dichiarazione di impegno" da far sottoscrivere a tutti i dipendenti della Giunta in sede di assunzione.

Inoltre, la misura generale del pantouflage è applicata in relazione alla sottoscrizione di contratti con gli operatori economici. Nei bandi di gara e negli atti prodromici agli affidamenti di contratti pubblici è prevista l'acquisizione della dichiarazione dell'operatore economico del rispetto del divieto del pantouflage, che rappresenta dunque una clausola standard inserita nei patti di integrità o nei protocolli di legalità sottoscritti dagli operatori.

### **FORMAZIONE**

Per quanto attiene alla presente misura si rinvia alla sottosezione 3.3.1 Formazione del personale.

## **ROTAZIONE ORDINARIA DEL PERSONALE**

Per quanto attiene all'attuazione della presente misura si rinvia alla sezione 1 "Scheda anagrafica dell'Amministrazione" nonché alla sezione 3 "Organizzazione e capitale umano" del presente PIAO ove è descritto il processo di riorganizzazione della Giunta regionale nonché le relative programmazioni, per effetto dei quali la misura è da ritenersi attuata.

## **ROTAZIONE STRAORDINARIA DEL PERSONALE**

La rotazione straordinaria consiste nell'obbligo per l'amministrazione di assegnare il personale sospettato di condotte di natura corruttiva, che abbiano o meno rilevanza penale, ad altro servizio. Si tratta di una misura di natura non sanzionatoria dal carattere eventuale e cautelare, tesa a garantire che, nell'area ove si sono verificati i fatti oggetto del procedimento penale o disciplinare, siano attivate idonee misure di prevenzione del rischio corruttivo al fine di tutelare l'immagine di imparzialità dell'amministrazione.

L'elenco dei reati presupposto è contenuto nella delibera ANAC n. 215 del 26 marzo 2019, mentre la delibera ANAC n. 345 del 22 aprile 2020 individua i soggetti tenuti all'adozione del provvedimento motivato di rotazione ovvero quello di permanenza del dipendente nell'Ufficio nel quale si sono verificati i fatti di rilevanza penale o disciplinare.

## **TUTELA DEL DIPENDENTE CHE SEGNALE ILLECITI (C.D. WHISTLEBLOWER)**

Il whistleblower è il dipendente pubblico che denuncia condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro.

L'art. 54-bis del d. lgs. 165/2001, introdotto dalla legge 190/2012 e sostituito dalla legge 179/2017 garantisce una tutela a tale soggetto che pertanto "non può essere sanzionato, demansionato, licenziato, trasferito, o sottoposto ad altra misura organizzativa avente effetti negativi, diretti o indiretti, sulle condizioni di lavoro determinata dalla segnalazione".

Nella Regione Marche il sistema informatico per l'inoltro delle segnalazioni è disponibile nell'apposita sottosezione di Amministrazione Trasparente (<https://www.regione.marche.it/Amministrazione-Trasparente/Altri-contenuti/Prevenzione-della-corruzione/Whistleblower-Segnalazione-di-presunti-illeciti-e-irregolarit%C3%A0>) e garantisce la tutela della riservatezza del segnalante ed al contempo la certezza di acquisizione agli atti dell'amministrazione, in linea con quanto previsto nel PNA 2019, oltre che nella delibera n. 469 del 19 giugno 2021.

La segnalazione viene registrata in forma anonima ed automatizzata nel sistema di Protocollo e fascicolata come documento interno PRIVATO e trasmessa esclusivamente al RPCT. Lo staff del RPCT effettua dei test finalizzati a verificarne il corretto funzionamento. Non sono pervenute segnalazioni tramite il sistema.

Resta ferma la possibilità di presentare la segnalazione in doppia busta chiusa inviata all'ufficio protocollo, rendendo evidente che si tratta di segnalazione di un whistleblower, sì da assicurare che il protocollista non apra la busta nella quale è rivelata l'identità del segnalante e che dovrà essere consegnata al Responsabile della prevenzione della corruzione.

La segnalazione e la documentazione ad essa allegata sono sottratte al diritto di accesso agli atti amministrativi previsto dagli artt. 22 e ss. della legge 7 agosto 1990, n. 241 «Nuove norme sul procedimento amministrativo» (ai sensi del co. 4, art. 54-bis, d.lgs. 165/2001). Seppure la legge non lo preveda espressamente, a maggior ragione, la segnalazione e la documentazione ad essa allegata si ritiene debbano essere escluse dall'accesso civico generalizzato di cui all'art. 5, co. 2, del d.lgs. 33/2013.

### **2.3.6 Sezione trasparenza**

La trasparenza, nell'accezione del d. lgs. 33/2013, è accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche. Come tale è una misura fondamentale di prevenzione della corruzione.

Ma prima ancora la trasparenza è fondamentale nella creazione di valore pubblico, accanto all'innovazione, semplificazione e digitalizzazione dei processi. Anche la trasparenza, come tutte le misure di prevenzione della corruzione, deve essere realizzata avendo riguardo al destinatario finale dell'azione amministrativa.

## **L'ORGANIZZAZIONE DEI FLUSSI INFORMATIVI DI AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE**

Il modello organizzativo adottato per assicurare il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione è un modello a rete che individua quali sono le strutture responsabili della pubblicazione per le diverse sottosezioni di *Amministrazione Trasparente* e le eventuali altre strutture tenute alla trasmissione del dato al fine della pubblicazione (distinguendo le fasi dell'individuazione e della elaborazione del dato).

La descrizione del modello è riportata nell'Allegato 5 – Amministrazione trasparente.

Alcuni adempimenti sono effettuati in modalità automatizzata tramite applicativi come *OpenAct*, *ProcediMarche*, *GTSUAM*, *Paleo*, *Bandi*, che devono essere correttamente utilizzati affinché la pubblicazione vada a buon fine. La pubblicazione è affidata alle strutture responsabili dell'immissione del dato affinché ci sia controllo e consapevolezza dei contenuti anche nel rispetto dei limiti legati alla *privacy*.

La struttura competente alla pubblicazione cura l'organizzazione dei flussi atti a garantire la tempestività di cui sopra.

La data di aggiornamento del dato, documento e informazione deve essere indicata in corrispondenza di ciascun contenuto della sezione *Amministrazione trasparente*.

A tal proposito si ricorda che:

- fermo restando la periodicità di pubblicazione prevista, il dirigente/struttura competente alla pubblicazione dovrà provvedere al controllo del contenuto con una frequenza almeno semestrale. Il RPCT, qualora in sede di monitoraggio dovesse riscontrare l'omissione o il ritardo nello svolgimento della predetta attività, invita la struttura a provvedere, eventualmente supportandola per il corretto adempimento;
- ogni pagina deve riportare in basso a sinistra la dicitura "*pagina aggiornata al ...*". La data ivi riportata attesta la data di riferimento del controllo da parte del dirigente circa la correttezza, la completezza e l'aggiornamento dei dati ivi contenuti;
- per agevolare l'utenza nella consultazione degli aggiornamenti dei contenuti deve essere indicata anche la "*data di ultima modifica della pagina*".

Nel 2022 verrà progettato e realizzato un sistema di monitoraggio automatizzato dello stato di aggiornamento delle pagine con un meccanismo di *alert* volto ad informare il dirigente competente per ciascuna pagina, della scadenza del termine per la verifica di correttezza, completezza e aggiornamento dei dati ivi contenuti. Resta fermo il controllo da parte del RPCT con cadenza semestrale o annuale rispettivamente per i dati da aggiornare tempestivamente e per gli altri.

## **AZIONI E STRUMENTI ATTUATIVI IN MATERIA DI ACCESSO DEI CITTADINI A DOCUMENTI, DATI E INFORMAZIONI**

La Giunta regionale con deliberazione n. 637 del 20 giugno 2017 ha approvato una disciplina interna volta a regolamentare la gestione dei procedimenti di accesso civico da parte delle strutture della Giunta regionale e la modulistica di riferimento.

La deliberazione istituisce inoltre il Registro degli accessi che censisce le istanze presentate ai sensi dell'art. 5 del d.lgs. n. 33/2013 (le istanze di accesso civico c.d. semplice e generalizzato). Per la compilazione del Registro e il suo aggiornamento è stata definita una modalità di rilevazione che utilizza il sistema informatizzato di protocollazione PALEO.

Lo staff del RPCT svolge una costante attività di supporto alle strutture competenti per l'istruttoria delle istanze di accesso generalizzato, al fine della preliminare corretta qualificazione delle stesse nonché dell'individuazione dei criteri per il corretto bilanciamento degli interessi ad opera delle strutture competenti. Per il 2022 si prevede di dare ulteriore impulso alla promozione dell'esercizio del diritto di accesso, migliorando la gestione sia interna che esterna delle richieste dell'utenza e favorendo il coordinamento delle diverse tipologie di accesso (civico c.d. semplice, generalizzato e documentale).

Si prevede, in particolare, di avviare l'attività per una digitalizzazione del procedimento di accesso, a partire dall'inoltro dell'istanza fino all'implementazione del Registro degli accessi, affinché lo stesso svolga pienamente la funzione di strumento conoscitivo per la medesima amministrazione che lo istituisce.

Saranno implementati i canali di contatto e di informazione per l'utenza, anche tramite l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP), opportunamente riorganizzato in chiave digitale.

### **2.3.7 Prevenzione della corruzione e trasparenza negli Enti vigilati, Sezione trasparenza**

In attuazione delle Linee Guida ANAC di cui alla deliberazione n. 1134 dell'8 novembre 2017 si riporta nell'Allegato 6 al presente PIAO l'elenco degli enti vigilati, partecipati e controllati con l'individuazione delle strutture competenti all'esercizio delle funzioni e dei compiti di impulso e vigilanza sugli stessi.

---

## 3 SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

---

### 3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Per una visione organica della struttura organizzativa dell'Ente si rimanda alla sezione 1.3

### 3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Tale sezione intende rappresentare la strategia e gli obiettivi connessi allo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, anche da remoto (quali il lavoro agile e il telelavoro) secondo le Linee Guida emanate in materia dal Dipartimento della Funzione Pubblica il 17 dicembre 2022, nonché in coerenza con i CCNL vigenti.

Le misure organizzative previste in tale sezione pertanto prendono in considerazione le condizioni e i fattori abilitanti qualificati e le competenze professionali del personale coinvolto, facendo riferimento alla "Mappatura delle attività" del lavoro agile realizzata nel 2021, la quale contiene anche una proposta di indicatori di risultato e di progetti di miglioramento in materia di lavoro agile (rinvenibile sulla intranet regionale <https://point.regione.marche.it/servizidipendente/SmartWorking/Schede%20Mappatura%20Servizi/Forms/AllItems.aspx>), nonché del nuovo sistema di misurazione e di valutazione della performance (SMVP), in corso di definizione proprio nel momento di approvazione di questo documento programmatico. In particolare, con la nuova definizione del SMVP i contributi di tale sezione si integrano pienamente per il miglioramento della performance e dell'attuazione dell'organizzazione del lavoro agile, in termini di efficienza e di efficacia dell'organizzazione del lavoro in generale, e finalizzati al raggiungimento massimo degli obiettivi strategici ed operativi programmati dallo stesso PIAO.

Consapevoli del forte impatto che il lavoro agile ha determinato dal 2020 in avanti nella nostra amministrazione, sia in termini di disciplina che soprattutto a livello di organizzazione del lavoro, s'intende in primo luogo verificare lo stato di attuazione, ripercorrendo le tappe che l'amministrazione ha realizzato in materia di lavoro agile e di organizzazione, fin dall'inizio della pandemia ad oggi, ciò per meglio definire le azioni da programmare nel prossimo triennio. Con la presente programmazione, si rafforzano le azioni del primo POLA, alla luce della definizione programmatica delle azioni previste dalle altre Sezioni del PIAO, in particolare della Performance, del Valore Pubblico, dell'Integrità ed Anticorruzione, della Digitalizzazione e accessibilità dei dati (Sezione 2), del Reclutamento del Personale e del Fabbisogno formativo del personale (in tale Sezione 3).

L'uso prolungato di questa nuova modalità operativa di lavoro, sebbene in via emergenziale, ha evidenziato la necessaria graduale e profonda trasformazione organizzativa di ogni pubblica amministrazione, e in tale contesto in questi due anni l'amministrazione regionale ha sviluppato maggiore consapevolezza della necessità di superare le tradizionali logiche del controllo sulla prestazione del dipendente, proponendo, in alternativa, ad un patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore, che si basa su nuovi principi di: 1) **flessibilità** dei modelli organizzativi; 2) **autonomia** nell'organizzazione del lavoro; 3) **responsabilizzazione** sui risultati; 4) **benessere organizzativo** del lavoratore; 5) di **lavorare in team e in maniera più inter-funzionale**; 6) **utilità** per l'amministrazione; 7) utilizzo delle **tecnologie digitali** che consentano e favoriscano il lavoro agile; 8) sviluppo della **cultura organizzativa** basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti; 9) **organizzazione** in termini di **programmazione, coordinamento, monitoraggio**. Tutti questi principi finiscono per coinvolgere necessariamente anche il **sistema di misurazione e valutazione della performance** (SMVP), sia per quanto riguarda la performance organizzativa (verifica dei risultati) che per quanto riguarda la performance individuale (valutazione dei comportamenti).

Il lavoro agile ha avuto anche nel corso del 2021 un'evoluzione normativa e attuativa continua, a seguito degli andamenti della pandemia Covid.19. Oltre all'andamento della pandemia, ha giocato un ruolo forte sulla

realizzazione delle azioni organizzative programmate, anche la riorganizzazione dell'ente di cui alla legge regionale n. 18 del 30 luglio 2021. Infatti, le nuove strutture organizzative, disposte su tre livelli, anziché due, come nella precedente organizzazione, è entrata a regime solo dal 1.1.2022 e nel mese di maggio 2022 sarà completata con la definizione delle nuove posizioni organizzative. Tali mutamenti organizzativi non hanno consentito di lavorare in forma strutturale sulle azioni di miglioramento contenute nella Mappatura delle attività, realizzata ad aprile 2021, se non per quella parte dei processi già inseriti nel Piano Triennale della Digitalizzazione e nel Piano Triennale della Formazione.

### **Obiettivi del lavoro agile e soggetti coinvolti nell'organizzazione del lavoro agile**

Il lavoro agile presso la Giunta regionale Marche, tenuto conto delle condizionalità previste all'art. 1 comma 3 del DM 8 ottobre 2021, nonché le previsioni normative vigenti, persegue i seguenti obiettivi:

- diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone;
- sviluppare una organizzazione del lavoro orientata ai risultati, utilizzando obiettivi che siano misurabili in termini di efficacia ed efficienza, ed anche misurabili nel tempo;
- rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- sviluppare le competenze di guida e coordinamento da parte dei responsabili e di responsabilizzazione individuale rivolta al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- capacità di lavorare in maniera inter-funzionale;
- promuovere la creazione di gruppi di lavoro orientati alla produttività, alla collaborazione e alla fiducia, in grado di gestire correttamente i tempi di lavoro propri e del gruppo;
- promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazione di fragilità permanente o temporanea;
- promuovere e diffondere le tecnologie digitali;
- razionalizzare le risorse strumentali;
- riprogettare gli spazi di lavoro.

Per realizzare tali obiettivi il ruolo della dirigenza è fondamentale, oltre che nella fase della mappatura delle attività, anche nella creazione delle condizioni per lo sviluppo del lavoro agile, attraverso la promozione delle condizioni per l'introduzione di questo nuovo sistema organizzativo del lavoro. Essa diventa il principale attore nell'affermazione dei principi sopra enunciati di flessibilità dei modelli organizzativi, autonomia nell'organizzazione del lavoro, responsabilizzazione sui risultati, cultura organizzativa in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, riorganizzazione dei processi e reingegnerizzazione dei procedimenti. Ovviamente queste competenze sono richieste a tutti i livelli di responsabilità, Dipartimento, Direzione e Settori, nonché da parte dei responsabili di posizione organizzativa con ruoli gestionali ed organizzativi.

Oltre alla verifica del ruolo e dell'adeguatezza della dirigenza alla promozione del lavoro agile occorre valutare anche ulteriori condizioni abilitanti o di salute organizzativa dell'ente connesse relative:

- all'esistenza di procedimenti "digitali", ai quali l'utente possa accedere dall'esterno con procedure "on line", verificando quelle compatibili con il lavoro agile;
- alle competenze professionali, sia della dirigenza, sia degli stessi dipendenti, le cui conoscenze digitali, capacità di lavorare per obiettivi e per progetti, di autorganizzazione, possono facilitare il percorso di affermazione del lavoro agile;
- alla salute digitale ovvero alla disponibilità di hardware e software adeguati al lavoro digitale, applicativi accessibili dall'esterno, adeguatamente protetti (VPN), accessibili da qualsiasi postazione di lavoro sul territorio e anche da casa, che risultino compatibili anche con gli obiettivi dell'agenda digitale;

- alla valutazione sui costi e sulle disponibilità finanziarie per fronteggiare le spese indotte dai precedenti punti.

Oltre a tutta la dirigenza è altresì fondamentale l'indirizzo amministrativo del Segretario Generale e del Comitato di Coordinamento. Inoltre, intervengono nella definizione e realizzazione di tali obiettivi altri soggetti promotori dell'innovazione del sistema organizzativo quali:

- a) il CUG – che fornirà un valido supporto focalizzando l'attenzione su politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e di vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo;
- b) l'OIV – che contribuirà a fornire un valido supporto metodologico all'amministrazione nel programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance, prediligendo la valorizzazione dei risultati e non il controllo della prestazione;
- c) il Responsabile della Transizione Digitale – che avrà il compito di individuare i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari.

Sulla base di tali premesse ed esperienze si sviluppa il programma operativo del piano operativo di organizzazione del lavoro agile per i prossimi anni contenuto in questa sezione.

#### **VERIFICA DEL LIVELLO DI ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE IN GIUNTA REGIONALE**

La verifica dello stato di attuazione presuppone una indagine differenziata che fotografi la situazione del lavoro agile ante Covid.19, la situazione emergenziale successiva con la messa in atto delle misure di contenimento di cui all'art. 87 del D.L. 18/2020, come poi ulteriormente integrate dalle disposizioni di cui all'art. 263 del D.L. 34/2020, fino ad arrivare alle previsioni del DM 8 ottobre 2021 e alle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica del dicembre 2022, in attesa che la contrattazione collettiva definisca gli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile.

La Giunta regionale Marche precedentemente all'avvento della pandemia (dicembre 2019-gennaio 2020) era in fase di avvio di un "progetto sperimentale dello Smart Working". Importante in questa fase è risultata la documentazione fornita dal kit di riuso del Progetto Vela, promosso dalla Regione Emilia-Romagna, cui la regione Marche ha aderito. Il materiale messo a disposizione dal progetto Vela ha tra l'altro consentito alla Giunta regionale, in fase di entrata nell'emergenza sanitaria Covid.19, di approvare molto celermente le prime linee guida per l'avvio dello Smart Working sebbene straordinario e di avviare a costo zero la prima formazione in e-learning per tutti i dipendenti in Smart Working, all'inizio dell'emergenza sanitaria Covid.19.

Prima della regolamentazione del Smart Working straordinario è stata approvata la disciplina dell'altra forma di modalità di lavoro da remoto, il telelavoro, già preesistente in Giunta regionale da alcuni anni, ma applicata solo a lavoratori con necessità di una tutela di salute. Infatti, con la deliberazione di Giunta regionale n. 256 del 2 marzo 2020 sono stati definiti i criteri e le modalità di accesso al telelavoro, nel quale è stato previsto, considerato l'aggravarsi della pandemia, che, in presenza di calamità naturali o di stati di emergenza in cui siano disposte misure statali o locali a tutela della salute e/o della sicurezza pubblica, si potesse attivare anche un telelavoro emergenziale, in forma immediata. Di fatto si sono subito attivati dei telelavoro emergenziali per le categorie di lavoratori in condizioni di salute più a rischio con l'aggravarsi della pandemia.

Successivamente, a distanza di una settimana, è stata approvata la deliberazione di Giunta regionale n. 309 del 9 marzo 2020 concernente le "Misure urgenti per attivazione dello smart working in via straordinaria, e in regime semplificato, per far fronte all'emergenza COVID-19" con la quale è stato introdotto lo smart working in Regione Marche e in altri enti dipendenti.

Con le note del 9 marzo 2020 prot. n. 298767 e dell'11 marzo 2020 prot. n. 308304 sono state comunicate ai dipendenti e ai dirigenti le modalità di attivazione e ulteriori comunicazioni sulle misure organizzative di gestione dell'emergenza Covid-19 per effetto dei DPCM e DD.LL. emanati dal Governo centrale (es. n. 18 e n. 34/2020). Successivamente (nota del 16 aprile 2020 prot. n. 406291) sono stati forniti ai dirigenti **indirizzi**

**organizzativi specifici per migliorare la modalità di prestazione del lavoro in SW**, per non perdere, seppure in regime di pandemia, le qualità tipiche del lavoro agile, che richiedono un approccio culturale nuovo e capacità organizzative di maggiore autonomia e responsabilità, rispetto al lavoro in presenza.

A seguito di tali indirizzi organizzativi, l'amministrazione ha organizzato dei **percorsi formativi mediante webinar per tutti i dipendenti in regime di SW.**, protesi a rafforzare le caratteristiche tipiche del lavoro agile. Gli stessi si sono svolti per dirigenti, PO e tutto il personale nei mesi di maggio e giugno 2020 (*vedi time line attuata nella tabella sotto riportata*), con altissima partecipazione e gradimento.

In data **1° luglio 2020** è stata avviata un'indagine qualitativa utile a rilevare gli elementi caratterizzanti questi mesi di lavoro in smart working in emergenza sanitaria. Il questionario, elaborato in collaborazione con le società SCS Consulting e Bep è stato compilato dal **75% dei dipendenti in smart working alla data del 30 giugno 2020**; tale alta percentuale di risposta conferma quanto la tematica sia stata rilevante per il personale della Giunta regionale Marche (incluso l'USR). L'analisi e l'interpretazione dei risultati ha prodotto una serie di interessanti riflessioni che hanno confermato una forte capacità adattiva e di risposta del personale regionale alla situazione di emergenza e una percezione di risultati molto positiva. Si è rilevata infatti una propensione molto alta verso lo smart working (in condizioni di sostanziale normalità, come pratica flessibile di gestione spazio/tempo di lavoro), pari al 70%. Tale percentuale sale all'81% per dirigenti e al 78% per le P.O. Questi dati hanno confermato un'alta soddisfazione del personale rispetto alla modalità di lavoro dello smart working, se pur proposta in una fase emergenziale.

Al 31.12.2020 i dipendenti in Smart working Giunta Regione Marche risultavano pari a n. 1831 (di cui n. 198 tempi determinati) su n. 2084 (di cui n. 198). Dipendenti in Smart working al 31.12.2020 = 87,85%

## ANNO 2021 – PRIMO SEMESTRE

Presso la Giunta regionale della Regione Marche con la **DGR. n. 96 del 1° febbraio 2021** ed è stato approvato il **Piano della Performance 2021-2023** comprensivo, per la prima volta, del **Piano per l'organizzazione del lavoro agile (POLA)** di cui al DL. n. 32/2020.



Il POLA è stato lo strumento attraverso il quale la Giunta Regione Marche, dopo l'avvento in fase pandemia Covid.19, ha pianificato le attività da porre in essere con questa nuova modalità di prestazione lavorativa che impatta su tutta l'organizzazione, al fine di realizzare le prime modifiche organizzative e funzionali necessarie a dare espansione al lavoro agile, secondo quanto richiesto dall'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto

2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. "decreto rilancio").

Nel corso del primo semestre del 2021 si è gestito lo smart working in regime straordinario, in applicazione alle numerose normative emanate in materia di emergenza sanitaria Covid.19 perdurata per tutto il 2021.

Uno tra i primi obiettivi che si è posto il POLA 2021, al fine di regolamentare il lavoro agile anche in tempo ordinario, è stato quello di individuazione le attività che possono essere svolte con tale modalità operativa, ossia la realizzazione della **mappatura delle attività** finalizzate alla gestione del Lavoro agile. Tale attività richiedeva dei ruoli di coordinamento sia a livello di Ente che a livello di Servizio, in cui gioca un ruolo fondamentale la dirigenza dell'ente.

**A livello di Ente** si è ritenuto di affidare al Comitato di direzione il coordinamento delle attività, al fine di assicurare omogeneità di comportamento e di giudizio tra tutte le strutture.

Il coordinamento **a livello di Servizio** è stato affidato al responsabile del Servizio stesso, il quale aveva come riferimento per l'attività istruttoria nell'ambito della propria struttura i dirigenti delle strutture intermedie (PF) ed anche il supporto delle PO presenti in ogni struttura, chiamate a presentare le loro proposte per le aree di rispettiva competenza.

Il **Servizio RUO** ha provveduto a trasmettere a tutti i dirigenti di servizio apposita nota contenente **le linee guida per la mappatura delle attività**, raccogliendo poi gli esiti di tale indagine per sottoporli al vaglio del Comitato di direzione al fine della definizione di linee omogenee di giudizio per la individuazione delle attività da poter svolgere in modalità agile.

Il ciclo di assistenza al management, da parte della RTI SCS Consulting e BeP, è stato preceduto da una presentazione in Comitato di Direzione (19/01/2021), è stato realizzato nel periodo 04/02/2021 – 29/04/2021, coinvolgendo tutti i 12 Servizi regionali, inclusi le P.F. e responsabili di posizione organizzativa.

**Sono stati realizzati incontri a supporto al management, per consentire la condivisione delle linee guida e un'omogeneità di risultato.** Gli incontri previsti erano di 2 o da 3 ore per ogni Servizio, con ulteriori incontri intermedi in caso di Servizi corposi o in caso di necessità. La realizzazione effettiva è stata flessibile in funzione delle specifiche esigenze dei Servizi.

**Agli incontri di assistenza hanno partecipato in prevalenza dirigenti PF e PO selezionati**, la presenza dei Dirigenti di Servizio agli incontri è stata discontinua, ma continuamente assistita dai **consulenti e dai referenti in materia del Servizio RUO**.

Il 15.06.2021, è stato presentato al Comitato di Direzione il Report finale della mappatura delle attività realizzate dai singoli Servizi con relativa valutazione del livello di compatibilità con il lavoro agile, l'identificazione di proposte di miglioramento e di indicatori per misurare il miglioramento dei risultati del servizio agli utenti.

Si sono valutati **370** processi, **121** progetti miglioramento proposti (33 progetti digitali processo/servizio), **137** indicatori di risultato individuati.

L'esito della mappatura delle attività è rinvenibile sulla intranet regionale <https://point.regione.marche.it/servizidipendente/SmartWorking/Schede%20Mappatura%20Servizi/Forms/AllItems.aspx>

Si fornisce di seguito un brevissimo quadro di "sintesi" del risultato di Mappatura di attività compatibili con il lavoro agile, di progetti di miglioramento e indicatori individuati per ciascun Servizio, preceduta da una Guida alla lettura.

## Guida alla Lettura alle Tabelle di sintesi.

	<b>Obiettivi di introduzione del LA</b> > Presenza dell'obiettivo > Chiarezza dell'obiettivo e congruenza con quanto sviluppato successivamente	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: green;">●</span> Obiettivi chiari e congruenti</li> <li><span style="color: orange;">●</span> Obiettivi poco chiari o poco congruenti</li> <li><span style="color: red; border: 1px solid red; border-radius: 50%; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span> Obiettivi non presenti</li> </ul>
	<b>Processi e loro compatibilità LA</b> > Chiarezza e completezza nell'articolazione processi > Chiarezza motivazioni che sostengono il giudizio di compatibilità	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: green;">●</span> Presenza e chiarezza della motivazione</li> <li><span style="color: orange;">●</span> Motivazione non chiara</li> <li><span style="color: red; border: 1px solid red; border-radius: 50%; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span> Motivazione assente</li> </ul>
	<b>Proposte progetti di miglioramento</b> > Livello di completezza del progetto presentato > Connessione e contributo all'efficacia del LA	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: green;">●</span> Progetti sostanzialmente completi e chiari</li> <li><span style="color: orange;">●</span> Progetti in sostanza incompleti o non chiari</li> <li><span style="color: red; border: 1px solid red; border-radius: 50%; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span> Progetti non presenti</li> </ul>
	<b>Indicatori di monitoraggio</b> > Completezza e concretezza dell'indicatore rispetto al servizio > Chiarezza dell'indicatore nell'evidenziare il miglioramento dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: green;">●</span> Indicatori in sostanza completi e adeguati</li> <li><span style="color: orange;">●</span> Indicatori in sostanza non chiari o inadeguati; Indicatori di compliance/autoreferenziali</li> <li><span style="color: red; border: 1px solid red; border-radius: 50%; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span> Indicatori in sostanza non chiari nella modalità di misurazione</li> </ul>

## VISTA COMPLESSIVA DEI SERVIZI

Servizio	Obiettivi di introduzione LA	Processi e loro compatibilità LA	Proposte progetti di miglioramento	Indicatori di monitoraggio
Segreteria generale	●	●	●	●
Affari istituzionali e integrità	●	●	●	●
Attività produttive, lavoro e istruzione	●	●	●	●
Avvocatura regionale e attività normativa	●	●	●	●
Politiche agroalimentari	●	●	●	●
Politiche sociali e sport	○	○	●	●
Protezione civile	●	●	●	●
Risorse finanziarie e bilancio	●	●	●	●
Risorse umane, organizzative e strumentali	●	●	●	●
Sanità	●	●	●	●
Stazione unica appaltante Marche	○ <sup>(*)</sup>	●	●	●
Sviluppo e valorizzazione delle Marche	●	●	●	●
Tutela, gestione e assetto del territorio	●	●	●	●

(\*) gli obiettivi di miglioramento non sono presenti perché il servizio ha già raggiunto risultati al di sopra delle aspettative

## SINTESI PROGETTI DI MIGLIORAMENTO

Tipo di progetto di miglioramento	# progetti indicati	Prevalenza tempi di realizzazione	Prevalenza importanza
<b>EQUIPAGGIAMENTO TECNICO:</b> strumentazione informatica/telematica individuale, strumentazione e sistemi a supporto delle strutture, ....	43 (35%)	Alta	Nell'anno
<b>FORMAZIONE DIGITALE:</b> potenziamento delle competenze digitali e delle competenze trasversali utili al lavoro agile, ....	31 (26%)	Alta	Nel biennio
<b>EFFICIENTAMENTO ORGANIZZATIVO:</b> semplificazione organizzativa/amministrativa, nuovi sistemi/prassi di pianificazione/organizzazione del lavoro agile all'interno della struttura, ....	25 (21%)	Alta	Nell'anno
<b>DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI:</b> connessioni e accessi dall'esterno verso sistemi aziendali, integrazione e interoperabilità banche dati (interne ed esterne), digitalizzazione dei processi/servizi verso utenti interni/esterni, ....	22 (18%)	Media	Nel biennio
<b>TOTALE</b>	<b>121</b>		

### GUIDA ALLA LETTURA

Per brevità, negli specchietti di sintesi dei singoli Servizi ci si riferisce a queste categorie nel seguente modo:

Progetti di **EQUIPAGGIAMENTO TECNICO**: progetti «**tecnici**»  
 Progetti di **FORMAZIONE DIGITALE**: progetti di «**formazione**»  
 Progetti di **EFFICIENTAMENTO ORGANIZZATIVO**: progetti di «**organizzazione**»  
 Progetti di **DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI**: progetti di «**digitalizzazione**»

## SINTESI INDICATORI DI RISULTATO

Dimensioni degli indicatori	Qualitativo: Livello soddisfazione utente finale, panel stakeholder, ....	Quantitativo in termini di: numero pratiche, gare, decreti...	Quantitativo in termini di: rispetto dei tempi amministrativi, tempi nel complesso, tempestività risposta, livello servizio, ...	Quantitativo: altre dimensioni considerate (LA, risorse assegnate...)	TOTALE
Miglioramento servizio utente finale (esterno alla Regione)	2	3	7	1	13 (9%)
Miglioramento servizio utente interno (alla Regione)	7	1	2	2	12 (9%)
Miglioramento servizio collaboratori (interno al Servizio)	6			6	12 (9%)
Livello produttività e/o Avanzamento/Realizzazione attività nel rispetto dei tempi (interno ai team)	13	23	26	38	100 (73%)
<b>TOTALE</b>	<b>28 (21%)</b>	<b>27 (20%)</b>	<b>35 (25%)</b>	<b>47 (34%)</b>	<b>137 (100%)</b>

### **Dalla Mappatura processi compatibili con il Lavoro agile è emerso in particolare quanto segue.**

L'Analisi di compatibilità dei processi effettuata in modo analitico e, in genere, è stata ben motivata.

Si è notata la presenza di:

- Servizi in cui è emersa la consapevolezza che il passaggio ad un LA di tipo ordinario possa portare ad un ulteriore miglioramento («possiamo fare di più e meglio in condizioni non emergenziali»);
- Servizi in cui è stata riscontrata una continuità rispetto al LA emergenziale («possiamo continuare come in emergenza»);
- Servizi in cui il LA ha sollecitato punti di attenzione;
- Ipotesi di intensità del LA su base settimanale mediamente abbastanza alta (evidentemente tralasciata a regime, a valle della realizzazione dei progetti di miglioramento).

### **In fase di mappatura sono stati anche proposti progetti di miglioramento a supporto LA e a servizio utenti evidenziando quanto segue:**

- Situazione variegata: sono stati proposti progetti generici e poco concludenti, che progetti mirati e chiari nei risultati attesi.
- Molte proposte di progetto, anche rilevanti, comprensibilmente, necessitano ancora di chiarificazione, approfondimento e precisazione.
- In molti Servizi si è colta la crucialità degli investimenti nella digitalizzazione, sia di processo, che di dotazioni, che di competenze: un'accelerazione nel miglioramento dei risultati è possibile solo con adeguate azioni di dotazione digitale individuale e digitalizzazione processi e servizi.

### **Individuazione degli indicatori di risultato di servizio agli utenti:**

- Mediamente emersa una bassa consuetudine alla misurazione dei risultati.
- Assenza di "base-line" di dati di partenza per misurare il miglioramento.
- Ampia presenza di indicatori di risultato generici e da precisare (comprensibilmente, in vero, è possibile che siano stati indicati focus da meglio precisare e contestualizzare successivamente).
- Modello prevalente di misurazione appare essere, ove previsti, i "tempi amministrativi" (cioè i tempi normativamente imposti/previsti per l'erogazione di un servizio/procedimento).
- Scarsa attenzione agli indicatori di risultato rivolti agli utenti finali; maggiore attenzione agli indicatori di produttività e, in parte, di servizio ai collaboratori.
- Traspare consuetudine di "burocrazia difensiva», o forse più aderente alla realtà, di «burocrazia tranquilla».

## **ANNO 2021 - SECONDO SEMESTRE**

Con nota del 13/10/2021 prot. n. 1272568, a seguito di DPCM del 23 settembre 2021 (Decreto rientro Brunetta) si è stabilito che, a decorrere dal 15 ottobre 2021, la modalità ordinaria della prestazione lavorativa era quella svolta in presenza, pertanto si è comunicato ai dipendenti che il ricorso allo SW straordinario, così come si è sviluppato nel corso della pandemia, era da intendersi terminato a decorrere dal 15 ottobre 2021 e comunque non oltre il 31 ottobre 2021. Pertanto, entro il 1/11/2021 le autorizzazioni allo SW straordinario attive sono state revocate dai Dirigenti di struttura (come previsto dalla DGR 309/2020) mediante la procedura Cohesion.

Con le note del Servizio RUO prot. n. 1272568 del 13/10/2021 e prot. n. 1311924 del 22/10/2021 si sono impartite istruzioni per la prestazione dell'attività lavorativa in presenza e si sono individuati anche i casi in cui può essere prorogato lo SW straordinario fino al termine dello stato di emergenza: a) genitori di bambini di età inferiore a 3 anni; b) dipendenti portatori di handicap in situazione di gravità; c) dipendenti che assistono portatori di handicap in situazione di gravità (legge 104/92); d) lavoratori "fragili" (in base alla previsione normativa dell'art. 26, commi 2 e 2-bis, D.L. 18/2020).

Con nota del 29/10/2021 prot. n. 1343631, a seguito di incontro sindacale intervenuto in data 28 ottobre 2021, è stata disposta la possibilità temporanea (fino al termine dello stato di emergenza sanitaria) di

usufruire dello SW straordinario (semplificato) per alcune altre categorie di lavoratori: a) dipendente genitore con figlio/i convivente/i minore/i di 16 anni (qualora sussistano determinate situazioni di emergenza); b) lavoratori in quarantena/positivo asintomatico/in attesa di tampone negativo; c) lavoratori esenti da vaccino; d) locale "affollato" non idoneo a garantire la sicurezza sanitaria.

Con nota del 10/12/2021 prot. n. 1512450, in relazione al perdurare e all'aggravarsi della situazione emergenziale Covid-19, l'Amministrazione, le Organizzazioni sindacali e RSU hanno condiviso il piano attuativo del lavoro agile, nelle more dell'entrata in vigore delle "Linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni" e comunque fino al termine dello stato di emergenza (allora prevista al 31.01.2022). Con tale nota sono state individuate le categorie che dovevano essere autorizzate, su richiesta del dipendente, allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile nella misura del 100%. Infine, il dirigente di ogni struttura dirigenziale poteva autorizzare lo svolgimento di SW straordinario con prevalenza di attività lavorativa in presenza, ai dipendenti che ne avrebbero fatto richiesta, con riferimento a determinati requisiti di ammissibilità. La procedura per l'attuazione dello smart working straordinario è stata resa disponibile a partire da lunedì 13 dicembre 2021.

**Nel 2021 i dipendenti in regime lavorativo in Smart working** della Giunta Regione Marche alla data del 31.12 risultano essere pari a n. 1302 (di cui n. 104 tempi determinati) su nr. 2105 dipendenti (cui n. 223 a tempo determinato), ossia pari a **61,85%**.

La Giunta regionale, per effetto di accordi e convenzioni, gestisce anche il lavoro agile di ARS e ASSAM che ha i seguenti valori al 31.12.2021: in ARS, 37 dipendenti in SW (di cui 3 TD) su un totale di n. 54 dipendenti (di cui 4 TD) = SW 68,52%; in ASSAM, 39 dipendenti in SW (di cui 3 TD) su un totale di n. 124 dipendenti (di cui 33 TD) = SW 31,45%.

Occorre anche rilevare che la Regione Marche, Giunta regionale, prima del lavoro agile di cui all'art. 87 del D.L. 18/2020, aveva attivato alla data del 31.12.2021 nr. 10 lavoratori in Telelavoro.

Si rappresenta di seguito il personale della Giunta regionale in sw al 31 dicembre 2021, distinto per categoria di appartenenza.

<b>PERSONALE IN SMART WORKING – GIUNTA REGIONALE 2021</b>	
Categoria/Dirigenti	Totale
A	1
B1	54
B3	151
C	509
D1	456
D3	115
DIR	16
<b>Totale</b>	<b>1302</b>

<b>PERSONALE IN SMART WORKING – DIRIGENTI E P.O. (Valori assoluti)</b>	<b>Totale</b>
<b>D1</b>	<b>456</b>
Di cui P.O. in SW	74
<b>D3</b>	<b>115</b>
Di cui P.O. in SW	55
<b>DIR</b>	<b>16</b>
<b>Totale</b>	<b>587</b>

GIORNATE LAVORATE IN SMART WORKING NEL 2021							
Mesi	Giorni Lavorabili	Giorni Lavorati Sede	Giorni Lavorati S.W.	Giornate non lavorate	% Giorni Lavorati Sede / Giorni Lavorabili	% Giorni Lavorati S.W./ Giorni Lavorabili	% Giornate non lavorate / Giorni Lavorabili
1	48.737	12.755	24.433	5.976	26,17%	50,13%	12,26%
2	51.052	14.324	26.270	4.794	28,06%	51,46%	9,39%
3	58.459	15.292	31.110	5.580	26,16%	53,22%	9,55%
4	53.135	15.667	24.523	6.968	29,49%	46,15%	13,11%
5	52.741	15.921	22.443	8.728	30,19%	42,55%	16,55%
6	52.800	15.965	20.079	11.150	30,24%	38,03%	21,12%
7	55.128	16.879	19.366	13.063	30,62%	35,13%	23,70%
8	55.036	13.108	14.722	21.419	23,82%	26,75%	38,92%
9	55.245	20.324	20.697	8.368	36,79%	37,46%	15,15%
10	53.018	23.757	16.697	6.816	44,81%	31,49%	12,86%
11	52.782	34.288	4.160	8.660	64,96%	7,88%	16,41%
12	56.475	29.660	5.839	15.086	52,52%	10,34%	26,71%
<b>Totale complessivo</b>	<b>644.608</b>	<b>227.940</b>	<b>230.339</b>	<b>116.608</b>			

#### ANNO 2022 (primi 4 mesi)

Di evidenza che in data 1' gennaio 2022 è entrata a regime la nuova riorganizzazione della Giunta regionale. L'inizio dell'anno ha coinciso con un incremento del numero dei contagi che ha comportato in linea con la circolare del 5 gennaio 2022 dei Ministri del Lavoro e della Funzione Pubblica, la necessità di utilizzare ogni strumento utile a diminuire le possibilità del diffondersi del virus, mediante la programmazione del lavoro agile con una rotazione del personale settimanale, mensile o plurimensile, con ampia flessibilità e mediante modulazioni tali da garantire, anche nella media della programmazione del periodo preso a riferimento nella modulazione, la prevalenza del lavoro in presenza.

Sono state pertanto introdotte nuove misure per lo smart working con la previsione di una maggiore flessibilizzazione dell'utilizzo, implementata in relazione al dato contingente che dal 7 febbraio 2022 la Regione Marche è passata in zona arancione. In particolare, è stata introdotta una nuova modalità di **SW "con calendario plurimensile"** la quale ha preso a riferimento un periodo temporale più lungo (oltre il mese) ed ha consentito di poter calendarizzare le giornate in SW per l'intero periodo 11 febbraio – 31 marzo 2022, data di termine dello stato emergenziale, andando a garantire comunque la prevalenza della prestazione lavorativa in presenza, che veniva calcolata in tale arco temporale. Per una migliore comprensione da parte dei lavoratori delle diverse causali di sw è stata formata una "Guida operativa all'attivazione del Lavoro Agile Emergenziale".

Con la fine dello stato di emergenza è stata adottata dalla Giunta regionale la deliberazione **n. 345 del 28 marzo 2022** con la quale è stato regolamentato il **lavoro agile ORDINARIO**, sulla base delle previsioni normative e contrattuali vigenti (Allegato 7).

L'obiettivo è stato quello di incrementare la competitività e migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi resi alla collettività, promuovendo contemporaneamente l'equilibrio fra vita professionale e vita privata di tutti i dipendenti.

Con l'introduzione del lavoro agile ordinario l'Amministrazione ha posto in essere un piano di progressiva sostituzione delle postazioni informatiche fisse con pc portatili, idonei all'utilizzo sia in ufficio sia all'esterno dell'abituale luogo di lavoro.

In coerenza e in continuità, tenuto conto di quanto previsto, dall'art. 6, c. 4, dell'Intesa sullo schema di linee guida in materia di lavoro agile del 16 dicembre 2021, l'amministrazione regionale è in fase di definizione ed approvazione della regolamentazione per ricorrere al **telelavoro** in forma ordinaria per favorire l'integrazione lavorativa dei dipendenti nel caso in cui, per cause dovute a condizioni di disabilità o altri impedimenti di natura oggettiva, personali o familiari, anche transitori, risulti particolarmente gravoso lo spostamento casa-lavoro e viceversa; incrementare il benessere organizzativo, promuovendo in contemporanea la mobilità sostenibile nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano.

<p style="text-align: center;"><b>PROGRAMMA OPERATIVO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (2022-2023-2024) IN FORMA INTEGRATA CON LE ALTRE AZIONI ORGANIZZATIVE</b></p>
--

Lo stato di attuazione dei singoli obiettivi del P.O.L.A. 2021-2022-2023 è riportato nella specifica Tabella in seguito riportata, distinto per ogni obiettivo, e la quale è comprensiva del corrispondente **Programma operativo organizzativo del lavoro agile degli anni 2022-2023-2024** nelle diverse **Dimensioni della Salute Organizzativa, Professionale, Digitale ed Economico Finanziaria**, con i relativi Indicatori.

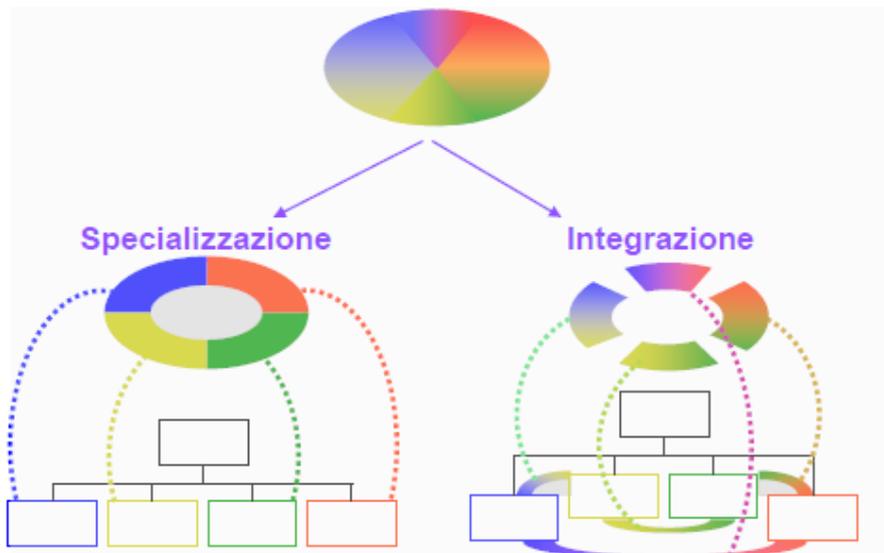
Il Programma operativo organizzativo del lavoro agile 2022, s'integra in forma più coordinata con il programma triennale e annuale della Performance e del Valore Pubblico, della Digitalizzazione e Semplificazione, nonché con l'Anticorruzione e Trasparenza di cui alla Sezione 2.

Dal lavoro di Mappatura delle attività da adibire all'organizzazione del lavoro agile, dai progetti di miglioramento e dagli indicatori di risultato realizzato nel 2021, è emersa **la necessità di dover insistere nel lavorare, con la logica dello sviluppo di competenze organizzative, sui processi e sulla loro misurazione, sulla pianificazione e sul monitoraggio delle attività etc. nell'ambito della nuova organizzazione Dipartimentale**, indipendentemente dalla modalità di lavoro in presenza o a distanza.

Le attività lavorative nella nuova forma agile/da remoto e in presenza richiedono con urgenza di:

- 1) avviare interventi a supporto dei Dipartimenti per la gestione dei **progetti di miglioramento** (valutazione fattibilità/risposte/attivazioni) attinenti molto spesso ad esigenze di digitalizzazione e semplificazione dei processi;
- 2) affinare un cruscotto di **indicatori di risultati misurabili** a supporto del presidio dell'efficacia e dell'efficienza dei processi svolti (utile per il lavoro in presenza che a distanza), anche attraverso strumenti a supporto, utili anche a gestire i corretti dimensionamenti delle strutture;
- 3) sperimentare **sistemi di programmazione operativa di team** e di **monitoraggio** attività/risultati di team anche in questo caso utili a gestire il lavoro tanto in presenza, quanto a distanza.

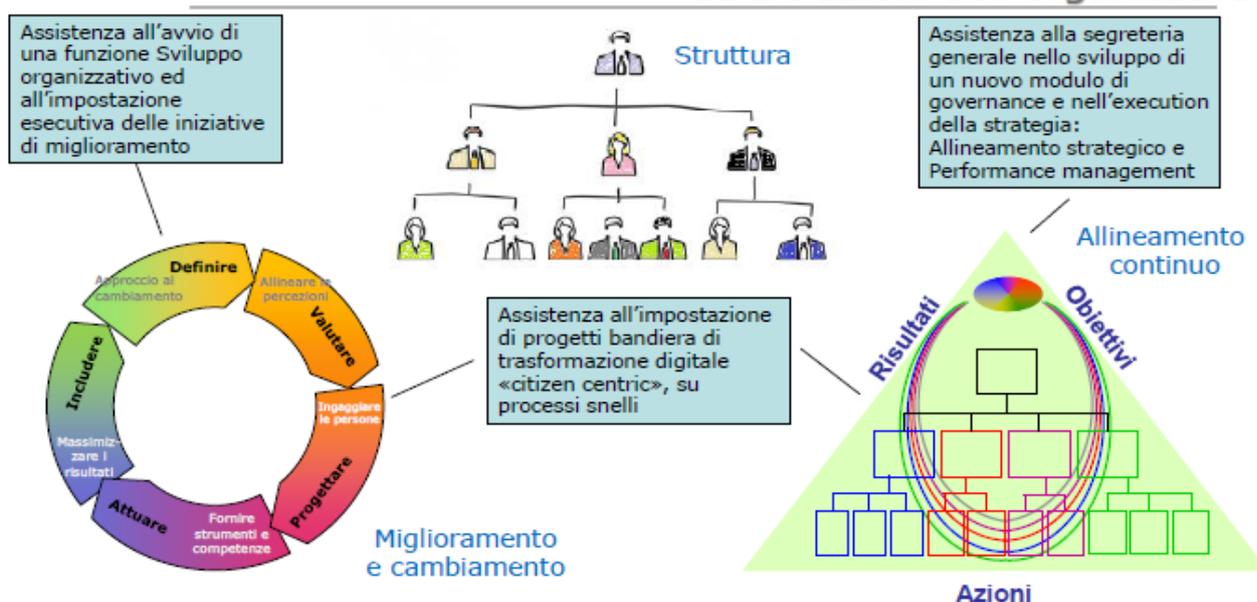
In sintesi, è emersa fortemente la necessità di **una integrazione organizzativa nella realizzazione degli obiettivi**, che oggi sono confluiti nel PIAO, **sia in termini strategici che in termini trasversali che operativi**, per cui c'è necessità di lavorare oltre che sulla specializzazione di settore **sulla integrazione organizzativa**.



È emersa altresì la necessità di lavorare su tre azioni organizzative:

- 1) la costruzione di un **nuovo modello di Performance Management** di orientamento, di allineamento strategico e di sviluppo e nella costruzione di indicatori e modelli di valutazione adeguati; allenamento al dialogo capo-collaboratore, assegnazione obiettivi e feedback di sviluppo; orientamento ai risultati (interni ed esterni); progettazione e introduzione top down di un nuovo sistema “tecnico” di performance management;
- 2) l'introduzione di uno **sviluppo organizzativo sostenuto**, per un accompagnamento alla progettazione, modellizzazione e avvio di progetti di miglioramento e sviluppo delle competenze, attraverso la sperimentazione concreta, non solo per il tramite della formazione, ma con la creazione anche di Gruppi di lavoro dedicati ed operativi, per strutturare le azioni di miglioramento nel tempo;
- 3) lo sviluppo e l'implementazione della **Trasformazione Digitale**, con la conduzione di gruppi di “design thinking” soprattutto in ambiti in cui il digitale può portare differenziali di valore pubblico importanti (es. Sanità digitale, Turismo, Trasporti ecc.) senza tralasciare il rafforzamento digitale dei processi interni.

### Le tre azioni dell'organizzare



**AGGIORNAMENTO MAPPATURA INTEGRATA ATTIVITA' (LAVORO AGILE, DIGITALIZZAZIONE, ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA, base futuro sviluppo delle competenze del personale)**

Il programma organizzativo del lavoro agile, pertanto, alla luce di quanto emerso dal lavoro di mappatura delle attività del 2021, nell'ambito della nuova riorganizzazione, in una logica integrata con le altre sezioni del PIAO e degli obiettivi trasversali delle strutture, si pone in via prioritaria nel 2022 l'aggiornamento e l'allineamento della Mappatura delle attività della Giunta regionale, in un'ottica di integrazione con le mappature dei processi ed attività esistenti e con gli obiettivi e le azioni contenute nel Piano della Digitalizzazione e della Semplificazione, nonché nel del Piano dell'Anticorruzione e Trasparenza.

L'azione di mappatura sarà coordinata dai dirigenti, con l'ausilio dei referenti di posizione organizzativa, nonché con i referenti PIAO POP ed Integrità.

Tale attività, oltre ad un efficientamento dei processi di lavoro, alle valutazioni delle performance e a rispondere alle esigenze dei cittadini, è prodromica a dotare l'amministrazione successivamente (dal 2023) di un sistema unico di analisi di "assetto delle competenze" delle risorse umane, da censire su apposito sistema informativo, con impatto sulla programmazione dei fabbisogni del personale e per un ottimale impiego del personale dipendente. Ciò consentirà anche la futura revisione di profili professionali in un'ottica di valorizzazione del personale.

**ATTUAZIONE DEL NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Perché l'Amministrazione possa investire sul lavoro agile e sul miglioramento organizzativo in generale è necessario che possa verificarne i benefici in termini di **performance organizzativa e individuale**, a cui aggiungere degli **indicatori di economicità, di efficienza e di efficacia**, già suggeriti dalle Linee guida del 2019 del DFP, per **misurare l'impatto del lavoro agile sulla performance organizzativa dell'amministrazione**.

Nell'anno 2022 si definirà il nuovo SMVP, che consentirà di monitorare le seguenti dimensioni di efficienza, efficacia e di economicità:

DIMENSIONI		INDICATORI di performance organizzativa
EFFICIENZA	Produttiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuzione assenze giornaliere nell'anno considerato rispetto all'anno precedente</li> <li>• Aumento produttività per quantità di pratiche ordinarie lavorate</li> <li>• Servizi erogati per ufficio</li> </ul>
	Temporale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie</li> </ul>
	Quantitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantità erogata:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- n. pratiche,</li> <li>- n. processi,</li> <li>- n. servizi;</li> <li>- % servizi full digital offerti dalla regione;</li> <li>- % comunicazioni tramite domicili digitali;</li> <li>- n. utenti serviti;</li> </ul> </li> </ul>
EFFICACIA	Qualitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualità erogata, standard di qualità dei servizi erogati in ragione dei tempi di erogazione;</li> <li>• Qualità percepita % customer satisfaction degli utenti serviti dall'ufficio;</li> </ul>
ECONOMICITÀ	Riflesso economico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione di costi;                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- utenze / anno;</li> <li>- stampe / anno;</li> <li>- assenze per malattie / anno;</li> </ul> </li> </ul>
	Riflesso patrimoniale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi.</li> </ul>

La struttura dirigenziale deputata alla programmazione e gestione del sistema di valutazione (Direzione Risorse Umane e Strumentali) dovrà concorrere alla verifica del SMVP, in un confronto costante con l'OIV e con il CUG, per adeguarlo alle esigenze evidenziate in coerenza con l'implementazione del lavoro agile.

### **VALUTAZIONE QUALITATIVA DEL LAVORO AGILE E BENESSERE ORGANIZZATIVO**

Dopo l'indagine qualitativa effettuata a luglio 2020, utile a rilevare gli elementi caratterizzanti i primi mesi di lavoro in smart working, non si è più realizzata una indagine quali-quantitativa, pertanto tra il 2022 e inizio 2023, anche in funzione del termine della prima regolamentazione del lavoro agile ordinario, approvato con la deliberazione di Giunta regionale n. 345/2022, e per la valutazione dell'impatto dell'utente/interno ed esterno, sarà predisposta e realizzata una survey di valutazione durante e post prima sperimentazione ordinaria con l'obiettivo di rilevare:

- livello e caratteristiche di adozione del Smart Working
- benefici conseguiti dal punto di vista dell'organizzazione, delle persone e della sostenibilità ambientale
- principali criticità emerse durante le giornate di Smart Working
- motivi alla base della non adozione allo Smart Working
- possibili sviluppi futuri dello Smart Working (commenti e/o suggerimenti per migliorare l'iniziativa)

Il Questionario sarà predisposto con gli strumenti messi a disposizione dalla Sezione Monitoraggio del Progetto Vela, accompagnato anche con un'indagine di Benessere organizzativo con l'obiettivo di rilevare il gradimento dell'utenza (*customer satisfaction*).

In modo sperimentale si prevede di eseguire un'analisi per ciascun Dipartimento per il 2022, che includa anche una valutazione dal basso (da parte dei dipendenti direttamente coordinati), utilizzando i risultati restituiti dall'indagine sul BOM – Benessere Organizzativo Marche, per portare a completamento le previsioni del nuovo SMVP del personale.

### **CONNESSIONE CON GLI ASSI STRATEGICI DELLA FORMAZIONE**

Tutte le azioni contenute in questa sezione sono costantemente connesse in base alle necessità alle previsioni del Piano triennale della formazione interno della Giunta regionale, in particolare ai contenuti e alle finalità previste:

- a) dall'ASSE 1 – Management e soft skills.
- b) dall'ASSE 2 – Semplificare, digitalizzare e rendere trasparente.

Di sicuro supporto saranno anche le azioni formative esterne, al bisogno, e la formazione in adesione a piani di formazione nazionali (es. E4job, Syllabus, InpsValorePA, PA11Oelode e la Formazione SNA).

**Si riporta di seguito il Programma operativo di organizzazione del lavoro agile 2022-2024**

**PROGRAMMA OPERATIVO ORGANIZZAZIONE LAVORO AGILE 2022-2023-2024**

	<b>INDICATORI DI SALUTE</b>	<b>STATO ATTUAZIONE POLA 2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>	<b>Coordinamento organizzativo e implementazione struttura lavoro agile</b>	Proposta regolamento lavoro agile ordinario (giugno 2021) con confronti con le OO.SS. /OIV/CUG	Approvazione regolamento lavoro agile ordinario (DGR. n. 345 del 28 marzo 2022)	Valutazione adeguamenti Regolamento Lavoro Agile ordinario	
		Linee guida e mappatura delle attività in lavoro agile vedi <a href="https://point.regione.marche.it/servizidipendente/SmartWorking/Schede%20Mappatura%20Servizi/Forms/AllItems.aspx">https://point.regione.marche.it/servizidipendente/SmartWorking/Schede%20Mappatura%20Servizi/Forms/AllItems.aspx</a>	Aggiornamento nuova mappatura delle attività lavoro agile ed integrata a seguito della riorganizzazione ed integrazione con gli aspetti dell'area del rischio e digitalizzazione	Aggiornamento mappatura integrata e analisi dell'assetto delle competenze del personale (connesso alla salute professionale)	Completamento assetto delle competenze delle risorse umane e definizione dei nuovi profili professionali (connesso alla salute professionale)
	<b>Monitoraggio del lavoro agile</b>	Nessun monitoraggio quantitativo e qualitativo, causa l'evolversi della pandemia e la riorganizzazione delle strutture dirigenziali a seguito della L.R. n. 18/2021	Effettuazione di un monitoraggio qualitativo del lavoro agile straordinario anno 2021(kit Progetto Vela) e avvio del lavoro agile ordinario primo semestre 2022	Effettuazione analisi del clima organizzativo	Effettuazione di un monitoraggio del lavoro agile anno 2023 (kit Progetto Vela)
	<b>Programmazione per obiettivi e/o per progetti (a termine) e/o per processi (continuativi)</b>	Formazione on line asincrona del Progetto Vela erogato ai nuovi assunti (vedi Tabella A sotto riportata)	Formazione sulla costruzione degli indicatori per il controllo strategico, di performance, sia organizzativa che individuali, anche per la nuova organizzazione del lavoro agile, incentrata sulla programmazione per obiettivi in occasione del Laboratorio PIAO (gennaio-aprile 2022)	Revisione annuale del programma operativo lavoro agile e assetto del Sistema di valutazione e controllo di gestione	Revisione annuale del programma operativo lavoro agile e assetto del Sistema di valutazione e controllo di gestione
		Non è stata realizzata la formazione per corretta costruzione degli indicatori di Performance e strategici	Istituzione di un servizio di coaching organizzativo per dirigenti e dipendenti (in ausilio anche alla modalità di lavoro agile ed esigenze riorganizzative)	Mantenimento coaching organizzativo e supporto qualitativo esigenze riorganizzative	Mantenimento coaching organizzativo e supporto qualitativo esigenze riorganizzative
<b>Help Desk Informatico dedicato SW e supporto qualitativo all'organizzazione e lavoro agile</b>	La formazione per i referenti informatici per attivazione di un HD a supporto dello SW non è stata realizzata	Formazione dei referenti informatici per l'attivazione di uno specifico HD SW			

**TABELLA A**

Formazione on line in differita sullo Smart Working per la Pubblica Amministrazione (kit Progetto Vela)	n. utenti che hanno concluso il modulo
Mod A - Smart Working per la PA	499
Mod B - Cos'è lo smart working e com'è interpretato dalle PA	171
Mod C - Benefici del lavoro agile	109
Mod D - Le dinamiche all'interno delle organizzazioni orientate ai risultati	90
Mod E - Smart Working ed evoluzione dei modelli di leadership	87
Mod F - Strumenti operativi per l'attuazione dello smart working	105

SALUTE PROFESSIONALE	INDICATORI DI SALUTE	STATO ATTUAZIONE POLA 2021	2022	2023	2024
	<p><b>Competenze direzionali</b></p> <p><b>Competenze organizzative</b></p> <p><b>Competenze digitali</b></p>	<p>Formazione manageriale - soft skills per dirigenti (realizzati n. 2 percorsi formativi su Leadership agile di 45 ore ciascuno, mediante corsi on line sincroni. 18 persone hanno terminato il percorso)</p> <p>Definito le "competenze digitali e organizzative" necessarie per lavorare in modalità agile e il loro livello come indicato nella Mappatura attività LA e Regolamento del Lavoro agile ordinario: 2 corsi on line sincroni da 11 ore ciascuno su "Accelerare il processo di digitalizzazione dell'amministrazione regionale, con sviluppo delle competenze digitali all'utilizzo degli strumenti informatici interni avanzati" totale corsi attestati n. 203.</p> <p>Laboratorio a supporto consolidamento del lavoro agile, corsi on line sincroni: n. 14 laboratori di circa 5 ore ciascuno. Attestati n. 86 partecipanti.</p>	<p>Moduli formativi per lo sviluppo delle competenze digitali dei lavoratori in lavoro agile (con riferimento agli ASSI 1 e 2 del Piano formativo anno 2022)</p> <p>In particolare, nel Piano Formativo triennio 2022-23-24 sono previsti i seguenti corsi formativi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-programmare e lavorare per obiettivi;</li> <li>-orientamento al cambiamento e all'innovazione;</li> <li>-comunicazione assertiva;</li> <li>-leadership agile</li> <li>-la gestione del tempo</li> <li>-la comunicazione a distanza e il benessere digitale</li> </ul>	<p>Assessment delle competenze</p>	<p>Creazione di una banca dati delle competenze da aggiornare annualmente</p>

SALUTE DIGITALE	INDICATORI DI SALUTE	STATO ATTUAZIONE POLA 2021	2022	2023	2024
	<b>Dotazione tecnologica</b>	Sono stati forniti 150 pc portatili	Previsione di progressiva sostituzione di 250 dotazioni informatiche fisse con strumentazione portatile	Previsione di progressiva sostituzione di 300 dotazioni informatiche fisse con strumentazione portatile	Previsione di progressiva sostituzione di 300 dotazioni informatiche fisse con strumentazione portatile
	<b>Dispositivi e traffico dati</b>	Dotazione di strumentazione informatica dell'ente ( <i>pc e smartphone</i> ) secondo necessità rilevate	Dotazione di strumentazione informatica dell'ente ( <i>pc e smartphone</i> ) secondo necessità rilevate		
	<b>Sistema VPN</b>	2.500 licenze rilasciate	Mantenimento delle licenze attivate	Mantenimento delle licenze attivate	Mantenimento delle licenze attivate
	<b>Intranet dedicata allo SW</b>	Aggiornamento	Aggiornamento	Aggiornamento	Aggiornamento
	<b>Sistemi di Collaboration in cloud</b>	Potenziamento infrastruttura tecnologica del data center per servizi Cloud	Potenziamento infrastruttura tecnologica del data center per servizi Cloud	Potenziamento infrastruttura tecnologica del data center per servizi Cloud	Potenziamento infrastruttura tecnologica del data center per servizi Cloud
	<b>Applicativi consultabili in da remoto</b>		Mantenimento	Mantenimento delle licenze attivate	Mantenimento delle licenze attivate
	<b>Banche dati consultabili da remoto</b>	Mantenimento	Mantenimento	Aggiornamento	Aggiornamento
	<b>Utilizzo firma digitale tra i lavoratori</b>	Mantenimento	Mantenimento	Mantenimento	Mantenimento
<b>Processi digitalizzati</b> <b>Servizi digitalizzati</b>	La percentuale dei processi digitalizzati richiesti è pari all'83,5%	La percentuale di incremento dei processi e dei servizi digitalizzati sarà definita in relazione ai dati che emergeranno dalla mappatura delle attività	La percentuale di incremento dei processi e dei servizi digitalizzati sarà definita in relazione ai dati che emergeranno dalla mappatura delle attività	La percentuale di incremento dei processi e dei servizi digitalizzati sarà definita in relazione ai dati che emergeranno dalla mappatura delle attività	

<b>SALUTE ECONOMICO FINANZIARIA</b>	<b>INDICATORI DI SALUTE</b>	<b>STATO ATTUAZIONE POLA 2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023 - 2024</b>
	<b>Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile</b>	Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile ammonta a 42.000,00 + IVA  Kit progetto VELA Per i dipendenti che attiveranno lo Smart working – titolo gratuito	Investimento per l'anno 2023 sarà determinato in relazione alla nuova mappatura delle attività e delle competenze  Kit progetto VELA Per i dipendenti che attiveranno lo Smart working – titolo gratuito	Investimento per l'anno 2023 sarà determinato in relazione alla nuova mappatura delle attività e delle competenze  Kit progetto VELA Per i dipendenti che attiveranno lo Smart working – titolo gratuito
	<b>Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile</b>	Dotazione strumenti informatici Liquidato € 150.000	Dotazione strumenti informatici € 250.000,00	Dotazione strumenti informatici € 300.000
	<b>Investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi</b>	Maggiorazione costo assistenza € 60.000,00	Center Cloud € 50.000,00	
		IO service (integrazione sevizi web con AppIO) 140.320,00	IO service (integrazione sevizi web con AppIO) Stimata 20.000 + iva	IO service (integrazione sevizi web con AppIO) Stimata 20.000 + iva
		Licenze VPN € 18.000,00	Maggiorazione costo assistenza € 40.000,00  Licenze VPN € 18.000,00	Maggiorazione costo assistenza € 20.000,00  Licenze VPN Previsto acquisto nuovi apparati circa 60.000 euro iva esclusa
		Licenza Teams per SW Liquidato € 55.320,00 (coperte 2500 licenze)	Licenza Teams per SW previsione confermata € 55.320,00	Licenza Teams per SW previsione confermata € 55.320,00
		Licenza Lifesize e sviluppi evolutivi MeetPad Liquidato € 59.300,00	Licenza Lifesize e sviluppi evolutivi MeetPad Prevista € 87.657,00 € + iva	Licenza Lifesize e sviluppi evolutivi MeetPad Prevista € 146.491,80 € + iva
		Potenziamento centralino telefonico	100 licenze Phone System 6.743,00	100 licenze Phone System 6.743,00 + 100.000 circa integrazione VDC
		Sviluppi evolutivi Point e Procedimarche 97.000 iva esclusa	105.000 iva esclusa	88.000 iva esclusa

### **3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE**

#### **3.3.1 Premessa**

L'articolo 6 del D.lgs. 30/03/2001 n. 165 e ss.mm.ii., concernente l'organizzazione degli uffici e fabbisogni di personale prevede che le amministrazioni pubbliche adottino, allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità di servizi ai cittadini, il piano triennale dei fabbisogni di personale in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività, nonché con le linee di indirizzo emanate all'art. 6 ter del medesimo decreto legislativo. Inoltre, lo stesso articolo 6, come novellato dal D. Lgs n. 75/2017, introduce elementi significativi tesi a superare il concetto tradizionale e statico di dotazione organica e implica un'analisi quantitativa e qualitativa delle necessità delle amministrazioni, puntando sulle professionalità emergenti e più innovative, in ragione dell'evoluzione tecnologica e organizzativa.

Il PTFP si sviluppa in prospettiva triennale e può essere aggiornato annualmente in relazione alle mutate esigenze di contesto normativo, organizzativo o funzionale, rappresentando uno strumento programmatico, modulare e flessibile per le esigenze di reclutamento e di gestione delle risorse umane, in coerenza con l'organizzazione degli uffici.

#### **3.3.2 Programmazione personale del comparto**

Ai sensi dell'art. 16, comma 1, lett. a-bis) e dell'art. 17, comma 1, lett. d-bis) del d. Lgs. n. 165/2001, con nota ID 25760960 del 24/3/2022 è stato richiesto ai Dipartimenti della Giunta regionale di comunicare alla struttura competente in materia di personale le risorse e i profili professionali allo svolgimento dei compiti dell'ufficio cui sono preposti al fine dell'elaborazione del documento di programmazione triennale del fabbisogno di personale del comparto per l'anno 2022, specificando i processi/linee di attività, cui sarebbe destinato il nuovo personale, nonché individuando le priorità assunzionali, ciò al fine di consentire al Comitato di Coordinamento di effettuare le scelte programmatiche più opportune, nel rispetto dei limiti di capacità assunzionale previsti dall'art.33, D.L. 34/2019 e dei limiti finanziari di cui all'art.1, c.557 quater, legge 296/2006.

La situazione emergente dall'approvazione del PNRR e la mole di risorse per investimenti che la Regione Marche dovrà assicurare nel prossimo futuro, impongono una particolare attenzione sull'assunzione di personale qualificato da destinare alle attività connesse all'attuazione dei diversi progetti presentati e in via di definizione. Occorre comunque tener conto che, per l'utilizzo delle risorse straordinarie messe a disposizione dal PNRR, non sono state previste deroghe alla capacità assunzionale, neppure avvalendosi di proprie risorse finanziarie.

Pertanto, per quanto riguarda il personale del comparto della Giunta regionale, la presente programmazione prevede l'assunzione a tempo indeterminato con contratto di lavoro individuale complessivamente di n. 110 unità, nella fattispecie:

- n. 51 unità di categoria giuridica D, di cui:
  - n. 27 posti di D/AF "Funzionario amministrativo contabile" da ricoprire tramite concorso pubblico già bandito con decreto del dirigente del Servizio Risorse umane, organizzative e strumentali n. 81 del 18/02/2021 e ss.mm.ii. e in subordine si procederà all'indizione di apposito concorso pubblico;
  - N. 6 posti di D/IT "Funzionario sistemi informativi e tecnologici" utilizzando la graduatoria vigente approvata con decreto n. 659 del 22 settembre 2021 del dirigente del Servizio Risorse umane, organizzative e strumentali;
  - n. 6 posti di D/TS "Funzionario tecnico specialista" da ricoprire tramite procedure concorsuali;
  - n. 1 posto di D/LF "Funzionario amministrativo per le politiche attive del lavoro e formazione" da ricoprire tramite procedure concorsuali;

- n. 1 posti di categoria giuridica D sarà coperto facendo ricorso alla procedura di mobilità volontaria esterna ex art. 30 del D. Lgs 165/2001;
- n. 10 posti di categoria giuridica D saranno coperti tramite l'utilizzo dell'istituto della progressione di carriera nella misura del 30% dei posti previsti nella programmazione attuale come nuove assunzioni per la categoria giuridica di cui trattasi, al fine di valorizzare le risorse interne e in applicazione dell'art. 20, comma 15, del D. Lgs. n. 75/2017, come modificato dal DL n. 162/2019;
- n. 47 unità di categoria giuridica C, di cui:
  - n. 18 posti di C/AF "Assistente amministrativo contabile" da ricoprire tramite concorso pubblico già bandito con decreto del dirigente del Servizio Risorse umane, organizzative e strumentali n. 80 del 18/02/2021 e ss.mm.ii.;
  - n. 3 unità C/AF "Assistente amministrativo contabile", in possesso dei requisiti previsti all'art. 20 comma 1 del D. Lgs. n. 75/2017, come modificato dal DL n. 228/2021, approvato con modifiche con legge n. 15/2022;
  - n. 10 C/IT "Assistente sistemi informativi e tecnologici" utilizzando la graduatoria vigente approvata con decreto n. 72 del 11 febbraio 2022 del dirigente della Direzione Risorse umane e strumentali;
  - n. 7 posti da C/TS "Assistente tecnico specialista" da ricoprire tramite procedure concorsuali;
  - n. 1 posto da C/TS "Assistente tecnico specialista", in possesso dei requisiti previsti all'art. 20 comma 1 del D. Lgs. n. 75/2017, come modificato dal DL n. 228/2021, approvato con modifiche con legge n. 15/2022;
  - n. 2 unità C/LF "Assistente amministrativo per le politiche attive del lavoro e formazione", in regime di part time al 83,33%, in possesso dei requisiti previsti all'art. 20 comma 1 del D. Lgs. n. 75/2017, come modificato dal DL n. 228/2021, approvato con modifiche con legge n. 15/2022;
  - n. 6 posti di categoria giuridica C saranno coperti tramite l'utilizzo dell'istituto della progressione di carriera nella misura del 30% dei posti previsti nella programmazione attuale come nuove assunzioni per la categoria giuridica di cui trattasi, al fine di valorizzare le risorse interne e in applicazione dell'art. 20, comma 15, del D. Lgs. n. 75/2017, come modificato dal DL n. 162/2019;
- n. 12 unità di categoria giuridica B, di cui:
  - n. 8 unità con profilo professionale B3/AF "Collaboratore ai servizi di supporto" da ricoprire tramite scorrimento della graduatoria del concorso pubblico approvato con decreto del dirigente del Servizio Risorse umane, organizzative e strumentali n. 748 del 24/11/2020 e in subordine tramite indizione di procedure concorsuali;
  - n. 2 unità con profilo professionale B3/TS "Collaboratore autista" da ricoprire tramite scorrimento della graduatoria del concorso pubblico approvato con decreto del dirigente della Direzione Risorse umane e strumentali n. 94 del 21/2/2022;
  - n. 2 unità di categoria B1, tramite procedura di avviamento al lavoro, ai sensi dell'art. 16 della legge n. 56/1987.

La suddetta programmazione relativa all'anno 2022 suddivisa per profili professionali utili alle esigenze dell'amministrazione regionale e con l'individuazione dei Dipartimenti di assegnazione del suddetto personale viene di seguito rappresentata:

PIANO OCCUPAZIONALE ANNO 2022																			
	Categoria D								Categoria C							Categoria B			
	D/AF		D/IT			D/TS		D/LF	C/AF		C/IT		C/TS			C/LF	B3/AF	B3/TS	B1/AF
	Concorso	PV	Concorso	PV	Mobilità	Concorso	PV	Concorso	Concorso	PV	Stab	Concorso	Concorso	Stab	PV	Stab	Concorso	Concorso	Aviamento al lavoro tramite CPI
Segreteria generale												3							
Avvocatura regionale e attività legislativa	2																		
Programmazione integrata, Ue e risorse finanziarie, umane e strumentali	7	1	2					1	5	2		3	1				5		2
Infrastrutture, territorio e protezione civile	3		2	1		4	2		2		3	1	3					2	
Politiche sociali, lavoro, istruzione e formazione	3	5							5	2		1				2	1		
Salute	9								1			3							
Sviluppo economico	3	1	2		1	2			2			2	3	1	2		2		
<b>TOTALI</b>	<b>27</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

In attuazione del diritto di precedenza alla trasformazione del rapporto di lavoro per i dipendenti che ne abbiano fatto richiesta prima di effettuare nuove assunzioni a tempo pieno per la stessa categoria, normato dall'art. 3 comma 101 della legge n. 244/2007, si provvederà alla conversione dei rapporti di lavoro di n. 3 unità, che hanno presentato richiesta nell'anno 2021; tali variazioni del rapporto di lavoro da part time a tempo pieno sono trattate come nuove assunzioni, come previsto dalla normativa vigente. La spesa stimata è pari a € 13.810,13.

La presente programmazione relativamente all'anno 2022 ha un costo lordo pari a € 3.210.231,65 e rientra pienamente nei risparmi per l'anno 2022 generati dalle cessazioni avvenute nell'anno 2021, nel rispetto dell'art. 3 del D.L. n. 90/2014, convertito nella legge n. 114/2014, come di seguito riportato:

Categorie giuridiche	Costo	Capacità assunzionale 2021		Capacità assunzionale 2021 ex DGR 576/2021		Programmazione 2022	
		Cessazioni al 31/12/2021	Capacità assunzionale 2021	Cessati al 31/03/2021	Capacità assunzionale	Unità	Costo
D3	€ 35.276,85	24	€ 846.644,40	3	€ 105.830,55		€ -
D3 - PT 66,67	€ 23.519,08	1	€ 23.519,08				€ -
D3 - PT 50	€ 17.638,43	1	€ 17.638,43				€ -
D	€ 30.700,15	21	€ 644.703,15	4	€ 122.800,60	51	€ 1.565.707,65
D - PT 83,33	€ 25.582,43	1	€ 25.582,43				€ -
C	€ 28.210,03	41	€ 1.156.611,23	6	€ 169.260,18	45	€ 1.269.451,35
C- PT 83,33%	€ 23.507,42		€ -			2	€ 47.014,84
B3	€ 26.424,15	26	€ 687.027,90	3	€ 79.272,45	10	€ 264.241,50
B1	€ 25.003,09	11	€ 275.033,99	5	€ 125.015,45	2	€ 50.006,18
B1 - PT 83,33	€ 20.835,07	2	€ 41.670,15				€ -
B1 - PT 50	€ 12.501,55	1	€ 12.501,55		€ -		€ -
		<b>129</b>	<b>€ 3.730.932,30</b>	<b>21</b>	<b>€ 602.179,23</b>	<b>110</b>	<b>€ 3.196.421,52</b>
				Capacità utilizzabile anno 2021	€ 3.128.753,07	Spesa per trasformazioni a Full Time 2021	€ 13.810,13
				Capacità assunzionale residua ex DGR 1095/2021	€ 84.703,87	<b>Residuo capacità assunzionale</b>	<b>€ 3.225,29</b>
				<b>Capacità assunzionale disponibile 2022</b>	<b>€ 3.213.456,94</b>		

### 3.3.3 Programmazione in deroga

Al fine di potenziare il settore SUAM – Soggetto Aggregatore, e nello specifico per le attività di consulenza e supporto tecnico per i servizi informatici messi a disposizione dalla Regione Marche e dai Ministeri/CONSIP, occorre prevedere l'assunzione di n. 1 unità D/IT "Funzionario sistemi informativi e tecnologici" in deroga ai vincoli assunzionali previsti dalla normativa vigente nei limiti del finanziamento derivante dal Fondo di cui al

comma 9 dell'articolo 9 del decreto-legge n. 66/2014, convertito in legge n. 89/2014.

In riferimento al piano occupazione approvato con deliberazione di Giunta n. 576/2021 – Allegato B, relativo al “Piano regionale per l’attuazione del programma straordinario di potenziamento dei Centri per l’impiego”, a seguito della richiesta pervenuta con nota ID. 25984175 del 14/04/2022 dal direttore del dipartimento Politiche sociali, lavoro, istruzione e formazione, si rende necessario modificare lo stesso variando il profilo professionale delle già programmate n. 26 unità con profilo D/TS “Funzionario tecnico professionale” nel profilo D/LF “Funzionario amministrativo per le politiche attive del lavoro e formazione”, che vanno ad assommarsi alle n. 44 unità già programmate nel medesimo atto e di cui n. 17 sono già state assunte tramite scorrimento della graduatoria approvata con decreto del dirigente del Servizio Risorse umane, organizzative e strumentali n. 466 del 12/08/2020.

Pertanto, le residue n. 53 unità saranno assunte come di seguito esplicitato:

- n. 38 unità tramite indizione di nuovo concorso pubblico;
- n. 15 unità tramite l’utilizzo dell’istituto della progressione di carriera nella misura del 30% dei posti previsti nella programmazione attuale come nuove assunzioni per la categoria giuridica di cui trattasi, al fine di valorizzare le risorse interne e in applicazione dell’art. 22, comma 15, del D. Lgs. n. 75/2017, come modificato dal DL n. 162/2019, convertito con modificazioni dalla Legge n. 8 del 28 febbraio 2020.

### **3.3.4 Programmazione personale a TD**

Le assunzioni a TD saranno effettuate nel corso dell’annualità 2022 solo nell’ambito di attività etero finanziate.

In casi eccezionali e per esigenze stagionali, come ad esempio la copertura degli IAT, si potranno utilizzare le graduatorie vigenti per i profili professionali necessari o tramite la somministrazione di lavoro per un importo massimo di € 200.000,00.

Il personale a tempo determinato che matura i requisiti di cui all’art. 20 del D. Lgs. n. 75/2017 potrà essere stabilizzato solo a seguito di proroga normativa e, comunque, sarà prorogato o rinnovato ai sensi dell’art.50 del CCNL del comparto – Funzioni Locali 2016-2028, nei limiti del mantenimento del relativo finanziamento con risorse extra bilancio regionale.

Le assunzioni a tempo determinato con forme contrattuali flessibili effettuate dall’Ufficio Speciale per la Ricostruzione, ai sensi dell’art. 3, comma 1 del DL n. 189/2016 nell’ambito del finanziamento con risorse del Commissario straordinario di cui all’art. 4, comma 3 del medesimo decreto-legge.

### **3.3.5 Programmazione dirigenza**

Per quanto attiene alla programmazione del personale dirigenziale, a seguito della riorganizzazione della Giunta regionale avvenuta con le deliberazioni di Giunta n. 1204/2021 e n. 1523/2021, tutte le strutture dirigenziali sono state ricoperte tramite dirigenti di ruolo della Regione Marche, tramite il ricorso a dirigenti appartenenti ai ruoli di altre amministrazioni pubbliche ai sensi dell’art 19, c.5-bis, d.lgs.165/2001, come modificato dal DL n. 80/2021, convertito con legge n. 113/2021 e in via residuale tramite ricorso a soggetti di particolare e comprovata qualificazione professionale ai sensi dell’art. 19 comma 6 entro il limite del 10% della complessiva dotazione organica della qualifica dirigenziale.

Pertanto, nel rispetto dei vincoli finanziari e assunzionali e a copertura delle strutture dirigenziali ricoperte *ad interim*, si ritiene opportuno procedere alla programmazione di n. 5 unità dirigenziali, nello specifico n. 2 figure professionali amministrativo-contabili, n. 1 figura legale, n. 1 figura informatica e n. 1 figura di ingegnere, da individuare tramite l’indizione di apposite procedure concorsuali.

La spesa lorda complessiva è pari a € 406.461,16 e rientra nei risparmi generati dalle cessazioni, non coperte, come di seguito evidenziato, con un risparmio pari a € 58.065,88.

		Capacità assunzionale generata dalle cessazioni 2018/2020				Capacità assunzionale utilizzata			Programmazione 2022			
Qualifica	Costo	Cessazioni 2018	Cessazioni 2019	Cessazioni 2020	Capacità assunzionale	Assunti 2019	Assunti 2020	Costo assunzioni	Cessazioni 2021	Capacità assunzionale	Unità	Costo
Dirigenti	€ 58.065,88	4	10	7	€ 1.219.383,48	9	8	€ 987.119,96	4	232.263,52 €	5	€ 290.329,40
						Capacità assunzionale residua		232.263,52 €	Capacità assunzionale disponibile per anno 2022	464.527,04 €		

### 3.3.6 Rispetto dei limiti e dei vincoli

Nella presente programmazione viene rispettato il limite del valore soglia previsto dall'art. 33 del D.L. n. 34/2019, come determinato dal Decreto Ministeriale 3 settembre 2019 e pari a 11,5%.

Si riporta di seguito il calcolo del rapporto tra spesa di personale ed entrate correnti non vincolate, ai fini del calcolo del valore soglia da non superare (11,50%) determinato facendo riferimento ai dati dell'ultimo Rendiconto 2020 approvato con Legge Regionale n. 32 del 2 dicembre 2021:

<b>spesa del personale:</b> impegni di competenza per spesa complessiva per tutto il personale dipendente a tempo indeterminato e determinato, per i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa, per la somministrazione di lavoro, nonché per tutti i soggetti a vario titolo utilizzati, senza estinzione del rapporto di pubblico impiego, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo all'ente, al lordo degli oneri riflessi ed al netto dell'IRAP, come rilevati nell'ultimo rendiconto della gestione approvato	€ 86.889.058,63	10,35 %
<b>entrate correnti:</b> media degli accertamenti relativi ai titoli I, II e III, come rilevati negli ultimi tre rendiconti della gestione approvati, considerati al netto di quelli la cui destinazione è vincolata, ivi inclusi, per le finalità di cui al presente decreto, quelli relativi al Servizio sanitario nazionale, e al netto dell'accantonamento obbligatorio ai medesimi titoli del Fondo crediti di dubbia esigibilità relativo all'ultima annualità considerata	€ 839.541.792,28	

Pertanto, dal momento che la regione Marche si colloca al di sotto del suddetto valore soglia, ai sensi dell'art. 5 comma 1 del DM del 3 settembre 2019 è possibile incrementare, nel limite del predetto valore soglia, per assunzioni di personale a tempo indeterminato, la spesa del personale registrata nel 2018, in misura non superiore al 18% per l'anno 2022, fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio asseverato dall'organo di revisione.

Risulta altresì garantito il rispetto degli equilibri di bilancio di cui all'art. 1 comma 710, della L. 208/2015 e art. 1 comma 465 e seg. della L. 232/2016 (saldo non negativo, in termini di competenza, tra le entrate finali e le spese finali).

Si è proceduto, inoltre, al fine di garantire gli equilibri di finanza pubblica, con nota ID: 25727562 del 21/03/2022, alla ricognizione delle eccedenze di personale, ai sensi dell'art. 6 comma 2 del D. Lgs n. 165/2001, all'esito non sono emerse situazioni di soprannumero o di eccedenze di personale che rendano necessaria l'attivazione di procedure di mobilità e di collocamento in disponibilità.

Inoltre, è stato rispettato il limite triennale di spesa di cui all'art. 1 comma 557 quater della legge 296/2006 e ss.mm.ii.

Nello specifico, in linea con le modalità di formazione del Piano dei Fabbisogni di personale, la spesa complessiva lorda del personale tiene conto dei dipendenti assegnati giuridicamente alla Giunta Regionale alla data del 01/01/2022, articolata per categoria giuridica e percentuale lavorativa e comprensiva del personale in mobilità o distacco in uscita, come suggerito dalle linee guida ministeriali di luglio 2018, al fine di valorizzare gli oneri futuri in caso di rientro in servizio.

Il costo lordo annuo di ciascuna unità, sia assunta che cessata, viene computato con riferimento al trattamento economico tabellare iniziale comprensivo di oneri previdenziali, con esclusione delle progressioni economiche orizzontali, di tutte le forme di salario accessorio anche con riferimento all'IRAP, quest'ultima viene esclusa in quanto al momento della determinazione della spesa media del personale per il triennio 2011/2013 la stessa non era stata conteggiata, pertanto l'esclusione garantisce omogeneità nei criteri di calcolo.

Laddove l'assunzione derivi da contratto a part time, la spesa del personale è stata calcolata in termine di percentuale di prestazione lavorativa; in particolare la regione Marche è subentrata nei contratti a tempo parziale vigenti al momento del trasferimento dei dipendenti dalle Province a seguito dell'attuazione delle leggi n. 56/2014 e n. 205/2017.

Pertanto, la dotazione organica in termini finanziari prevista all'art. 6 del D. Lgs n. 165/2001, come novellato dal D. Lgs n. 75/2017 e costruita nel rispetto delle linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter del medesimo decreto legislativo, viene di seguito rappresentata:

CATEGORIA INIZIALE GIURIDICA	% lavorativa	Costo tabellare con oneri	Al 01/01/2022		
			Personale in servizio a T.I. (compresi comandi e distacchi in uscita)	Programmazione residua	Costo personale in servizio e programmato al 01/01/2022
DIR	100,00%	€ 58.065,88	44		€ 2.554.898,72
D3	100,00%	€ 35.276,85	207		€ 7.302.307,95
D3	83,33%	€ 29.396,20	1		€ 29.396,20
D3	66,67%	€ 23.519,08			€ -
D3	50,00%	€ 17.638,43	2		€ 35.276,85
D1	100,00%	€ 30.700,15	683	85	€ 23.577.715,20
D1	91,67%	€ 28.142,83	3		€ 84.428,48
D1	83,33%	€ 25.582,43	12		€ 306.989,22
D1	66,67%	€ 20.467,79	1		€ 20.467,79
D1	50,00%	€ 15.350,08	11		€ 168.850,83
C1	100,00%	€ 28.210,03	612	23	€ 17.913.369,05
C1	91,67%	€ 25.860,13	3		€ 77.580,40
C1	83,33%	€ 23.507,42	23		€ 540.670,61
C1	66,67%	€ 18.807,63	7		€ 131.653,39
C1	50,00%	€ 14.105,02	7		€ 98.735,11
B3	100,00%	€ 26.424,15	234	2	€ 6.236.099,40
B3	91,67%	€ 24.223,02	2		€ 48.446,04
B3	83,33%	€ 22.019,24	7		€ 154.134,71
B3	66,67%	€ 17.616,98	4		€ 70.467,92
B3	50,00%	€ 13.212,08	1		€ 13.212,08
B1	100,00%	€ 25.003,09	94		€ 2.350.290,46
B1	83,33%	€ 20.835,07	5		€ 104.175,37
B1	66,67%	€ 16.669,56	2		€ 33.339,12
B1	50,00%	€ 12.501,55	3		€ 37.504,64
A	100,00%	€ 23.639,86	1		€ 23.639,86
Giornalisti	100,00%	€ 67.909,31	5		€ 339.546,55
			<b>1.974</b>	<b>110</b>	<b>€ 62.253.195,94</b>

Ulteriori voci che costituiscono spesa del personale e che pertanto vengono considerate al fine del calcolo per il rispetto del limite finanziario del triennio sono quelle normate all'articolo 1 comma 557 della legge n. 296/2006; in particolare si è tenuto conto delle somme erogate ai dipendenti della Giunta addetti alle segreterie politiche o con mansioni di autista che percepiscono un trattamento economico onnicomprensivo aggiuntivo al tabellare.

L'importo lordo annuo delle spese del personale, comprensivo del costo della programmazione 2022 è pari a € 104.935.882,76.

Dall'importo lordo delle spese di personale, comprensive del costo della programmazione 2022, vengono detratte le voci previste dall'articolo 1 comma 557 della legge n. 296/2006, nonché le ulteriori spese di personale che debbono essere escluse da tale confronto per specifica disposizione di legge (personale transitato dalle province ex legge n. 56/2014 e legge n. 205/2017, personale dell'USR, spese derivanti dall'applicazione del nuovo CCNL del 21/05/2018 e dal CCNL del 17/12/2020, spese per il personale dirigente della SUAM – Soggetto Aggregatore autonomamente finanziate dallo Stato, nonché le spese per il personale a tempo determinato finanziato con risorse comunitarie); infine, in attuazione dell'art. 6 del Decreto del 3 settembre 2019 della Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento per la pubblica amministrazione *“la maggior spesa per assunzioni di personale a tempo indeterminato derivante da quanto previsto dagli articoli 4 e 5, non rileva ai fini del rispetto del limite di spesa previsto dall'art. 1, comma 557-quater della legge 27 dicembre 2006, n. 296”*, quindi si è provveduto a detrarre anche la spesa relativa alla programmazione 2021, di cui alle deliberazioni di giunta n. 576/2021 e n. 1095/2021 e il medesimo costo della programmazione anno 2022.

Pertanto, l'importo lordo delle esclusioni è pari a € 42.897.078,48.

La spesa potenziale massima, quindi, prevista per l'anno 2022 è pari a € 62.038.804,29 e rispetta il limite della spesa media del triennio 2011/2013 pari a € 65.239.547,42.

## 3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE

### 3.4.1 Premessa

La Presidenza del Consiglio dei Ministri individua nello sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici attraverso la formazione, uno dei principali punti di forza per quel cambiamento e quell'innovazione della PA, individuati dal PNRR.

Il presupposto è che accrescere le competenze dei propri dipendenti in relazione alla loro attività lavorativa crei "Valore" aggiunto per l'Amministrazione.

La strategia di supporto all'apprendimento continuo della Regione Marche, dovrà integrare diversi canali per sostenere l'adeguamento continuo delle competenze dei propri dipendenti:

- l'offerta formativa programmata e organizzata dalla Scuola di formazione dell'Amministrazione;
- la formazione esterna che riveste un carattere meramente integrativo e facoltativo rispetto alla prima;
- l'auto-apprendimento, ossia la capacità del singolo di attivare le proprie risorse cognitive in funzione di un aggiornamento costante prevalentemente in ambito giuridico-amministrativo.

Le finalità di miglioramento da perseguire attraverso il programma di formazione per il triennio 2022-2024, sono quelle previste dalla DGR 185/2022 "Approvazione delle linee-guida per la redazione del PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione per il periodo 2022/2024, di cui all'art. 6 del D.L. 80/2021, quali:

- Orientamento agli utenti finali cittadini, famiglie e imprese;
- Prevenzione della corruzione;
- Innovazione, trasparenza e semplificazione amministrativa;
- Transizione green e digitale;
- Massima e reale integrazione tra sistemi e strutture.

Le attività programmate inoltre avranno l'obiettivo di sostenere l'adeguamento delle conoscenze, delle competenze e dei comportamenti del capitale umano, per il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Amministrazione, così come individuati all'interno del PIAO nelle sezioni dedicate.

### 3.4.2 Policy formativa e assi strategici di intervento

La policy formativa per il prossimo triennio si ancora pertanto agli obiettivi strategici, colmando l'eventuale gap in termini di conoscenze, competenze e comportamenti necessari al loro raggiungimento e puntando a sviluppare quelle skills che facilitano **l'innovazione, l'integrazione, e la pianificazione strategica**.

Questo orientamento, che costituisce il **primo fattore di innovazione**, apre ad una logica che supera l'approccio di una formazione parcellizzata e orientata a micro-obiettivi formativi di singole unità operative, per puntare verso impatti trasversali e di respiro strategico.

**Secondo fattore di innovazione** rispetto alla precedente programmazione è quello di ampliare nel triennio, al target delle categorie contrattuali B e parzialmente ai C (già piuttosto coinvolti nelle attività formative), le misure di formazione programmate. Negli anni, infatti, le suddette categorie sono rimaste ai margini degli obiettivi di miglioramento perseguiti attraverso misure formative, mentre è necessario un loro ampio coinvolgimento per una ottimale organizzazione del lavoro e un più efficace orientamento verso l'utenza esterna.

**Terzo fattore di innovazione** è il potenziamento delle soft-skills del personale dirigenziale e dei responsabili di Unità Organizzative semplici, che devono sempre più ri-orientare il proprio know-how dalle competenze

tecniche legate al settore di intervento, verso competenze trasversali di programmazione strategica, monitoraggio e leadership efficace.

**Quarto fattore di innovazione**, il graduale incremento delle risorse economiche destinate alla formazione, fino al raggiungimento, nel triennio, del 70% della quota, pari a l'1%, calcolata sul monte salari lordo.

Questo fattore di innovazione è strettamente legato al rafforzamento della Scuola con ulteriori unità di personale, rafforzamento già avviato con la riorganizzazione della Giunta Regionale e l'istituzione del Settore "Scuola di Formazione PA e valorizzazione del personale" approvata con DGR n.1523/2021 finalizzato a sviluppare tutte le potenzialità della scuola stessa sia verso l'utenza interna (dipendenti regionali) sia verso l'utenza esterna (enti locali, Comandi di Polizia Locale e enti dipendenti). Il raggiungimento della percentuale predetta sarà tragguardato inoltre con l'allocazione nel prossimo triennio di programmazione (2023-2025) di risorse maggiori rispetto a quelle stanziare con Legge di Bilancio n. 38 del 31/12/2021.

Infine, **ultimo fattore di innovazione**, la progettazione e organizzazione di seminari a forte valenza culturale, condotti da relatori di alto profilo, tesi a diffondere idee, conoscenze, informazioni non direttamente connesse con l'operatività, ma utili alla lettura di scenari futuri, dinamiche di cambiamento e processi evolutivi all'interno dei quali la Pubblica Amministrazione dovrà costruire la sua azione programmatoria.

Per raggiungere gli obiettivi di innovazione, integrazione e di capacità programmatoria strategica e le finalità di cui al paragrafo A. la formazione sarà programmata e attuata secondo 5 assi formativi di cui i primi 3 costituiscono la parte più strategica del piano.

Gli **Assi di programmazione** formativa per il triennio 2022-2024, nell'ambito dei quali progettare le specifiche attività formative, sono i seguenti:

- Asse 1 – Management e soft skills;
- Asse 2 – Semplificare, digitalizzare e rendere trasparente;
- Asse 3 – Rafforzare l'azione amministrativa;
- Asse 4 – Adeguare le competenze tecnico professionali;
- Asse 5 – La Sicurezza aziendale.

#### **Asse 1 – Management e soft skills**

Obiettivo dell'Asse formativo è il potenziamento sia delle competenze manageriali intese come:

- Programmare e lavorare per obiettivi;
- Programmare in maniera integrata;
- Project management;
- Monitorare e valutare piani, programmi, progetti;
- Visione e programmazione strategica.

che delle soft skills intese come:

- Orientamento all'innovazione;
- Orientamento all'utente finale;
- Leadership;
- Lavoro in squadra;
- Comunicazione assertiva.

In questo Asse sono pertanto ricompresi gli interventi formativi che maggiormente incidono sui comportamenti dei Pubblici dipendenti e che sono ritenuti rilevanti al fine del pieno raggiungimento di tutti gli obiettivi strategici e operativi di mandato.

## **Asse 2 – Semplificare, digitalizzare e rendere trasparente**

Obiettivo dell'Asse è quello di sostenere la reingegnerizzazione dei processi di lavoro, digitalizzando, semplificando e rendendo trasparente l'azione amministrativa.

Ulteriore obiettivo dell'Asse è l'integrità dell'agire amministrativo finalizzata a prevenire comportamenti e forma di corruzione.

Una efficace ed efficiente amministrazione non può prescindere da una matura e pervasiva cultura di prevenzione della corruzione e della messa in azione di misure formative e informative a supporto dell'integrità.

Sono da ricondurre inoltre a questo asse formativo gli interventi finalizzati a:

- sviluppare le competenze digitali per la reingegnerizzazione e semplificazione dei processi di lavoro;
- sviluppare competenze di pianificazione dei processi di lavoro in un'ottica di maggior efficacia organizzativa;
- sviluppare conoscenze e competenze di organizzazione dei processi di lavoro e dei procedimenti in un'ottica di prevenzione della corruzione, di potenziamento dell'integrità e di applicazione efficace delle misure anti-corruttive;
- sviluppare competenze di pianificazione dei processi di lavoro in un'ottica di migliore e più trasparente accesso ai servizi da parte degli utenti esterni;
- attuare la piena transizione verso un'amministrazione digitale;
- potenziare la comunicazione e il rapporto con l'utente finale attraverso nuovi media e web.

## **Asse 3 – Rafforzare l'azione amministrativa.**

Obiettivo dell'Asse è quello di formare le competenze tecnico-amministrative-contabili più critiche per il successo e il pieno raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'ente, primi fra i quali quelli connessi all'attuazione del PNRR, del nuovo settennio di programmazione dei Fondi Strutturali, della strategia di sviluppo sostenibile.

Pertanto, sono da ricondurre a questo asse formativo gli interventi di formazione in materia di:

- contratti e appalti;
- programmazione dei fondi anche in modalità integrata inter-servizio e inter-fondo;
- sistemi di gestione, controllo e monitoraggio della spesa e dei fondi pubblici (PNRR, FSE, FESR, FEASR ecc.);
- bilancio e contabilità;
- diritto amministrativo;
- norme in materia di privacy e accesso ai dati;
- strategia di sviluppo sostenibile
- formazione linguistica a sostegno di ruoli professionali per i quali è indispensabile la conoscenza della lingua inglese.

## **Asse 4 – Adeguare le competenze tecnico professionali**

Obiettivo dell'Asse è quello di supportare il potenziamento di competenze di nicchia, legate allo sviluppo di progetti e ambiti tematici specifici ritenuti comunque strategici dall'ente.

In considerazione delle premesse generali al programma di formazione, le attività da ricondurre a questo asse saranno da ritenersi residuali rispetto a quelle inserite negli altri assi. Assorbiranno pertanto una percentuale massima del 10% della dotazione finanziaria complessiva di ciascuna annualità

## **Asse 5 – La Sicurezza aziendale**

Obiettivo del presente Asse è quello di prevenire i rischi relativi alla salute e alla sicurezza nei luoghi di lavoro del personale regionale e di quello degli Enti dipendenti in accordo alla normativa vigente.

Rientrano in questo asse tutte le azioni formative obbligatorie ai sensi del D.Lgs. 81/08 e le ulteriori misure facoltative e informative che l'Amministrazione intende necessario promuovere. Le attività formative da realizzare nell'anno 2022 saranno approvate con apposita deliberazione di Giunta.

**Schema illustrativo della messa in coerenza tra obiettivi strategici individuati dai Dipartimenti regionali e gli Assi formativi per il triennio 2022-2024.**

Lo schema individua l'Asse formativo nell'ambito del quale, in maniera prevalente, sono collocate attività formative che direttamente o indirettamente concorrono a potenziare le conoscenze, le competenze e i comportamenti utili/necessari al raggiungimento dell'obiettivo a cui è correlato.

ASSI FORMATIVI	OBIETTIVI STRATEGICI		
	ASSE 1 Management e soft skills	ASSE 2 Semplificare, digitalizzare e rendere	ASSE 3 Rafforzare l'azione amministrativa e
P7.01 - Aumentare l'efficienza dell'amministrazione regionale anche promuovendo la digitalizzazione		X	
P8.01 - Rafforzare il ruolo della Regione Marche nell'ambito di rapporti interregionali sempre più collaborativi			X
P10.01 - Rafforzare le misure di prevenzione dell'illegalità			X
P10.02 - Promuovere la cultura della legalità			X
P1.01 - Accrescere prossimità ed accessibilità dei servizi e delle strutture amministrative regionali della Sanità e del Sociale prioritariamente attraverso un percorso di riorganizzazione	X		
P1.02 - Potenziare i servizi sanitari accrescendo le competenze ed il merito del personale (capitale umano) ed incentivando gli investimenti in tecnologia	X		
P1.03 - Accrescere l'efficacia del sistema ospedaliero e di cura del SSR attraverso l'ottimizzazione delle strutture	X		
P1.04 - Accrescere l'efficienza della struttura organizzativa regionale anche tramite la digitalizzazione delle procedure e delle attività		X	
P1.05 - Tutelare la famiglia garantendo un livello adeguato di servizi dedicati		X	
P1.06 - Garantire un sostegno costante alle situazioni di fragilità	X		
P2.01 - Sviluppare e potenziare una formazione di qualità	X		
P2.02 - Sostenere il sistema scolastico regionale ed il diritto allo studio universitario	X		
P2.03 - Definire ed attuare una strategia integrata di politiche attive per il lavoro	X		
P2.04 - Attuare le strategie organizzative più adatte a favorire l'occupazione	X		
P5.03 - Incentivare e valorizzare la pratica sportiva attraverso una adeguata regolamentazione	X		

P4.01 - Assicurare la creazione di tutti i fattori abilitanti alla nascita e sviluppo delle imprese		X	
P4.02 - Sostenere lo sviluppo tecnologico e digitale delle imprese		X	
P4.03 - Promuovere tutte le azioni ed i progetti di "sistema"	X		
P4.04 - Attuare una efficace e mirata politica attiva di incentivi finanziari e fiscali per le imprese e garantire un adeguato sostegno alla liquidità			X
P5.01 - Promuovere la cultura del biologico, i prodotti di eccellenza e l'agricoltura di qualità			X
P5.02 - Supportare la commercializzazione dei prodotti agricoli			X
P5.04 - Promuovere i progetti di sfruttamento del settore primario come volano turistico	X		
P5.05 - Razionalizzare ed efficientare la filiera amministrativa di gestione delle risorse comunitarie nel settore primario		X	
P6.01 - Sostenere il rilancio economico attraverso la valorizzazione dei beni culturali ed ambientali			X
P6.02 - Garantire una offerta culturale adeguata alle nuove esigenze tecnologiche		X	
P6.03 - Sostenere le forme innovative di turismo	X		
P6.04 - Promuovere il turismo attraverso una programmazione partecipata ed adeguati strumenti di monitoraggio		X	
P6.05 - Supportare e tutelare gli operatori turistici			X
P6.06 - Adeguare la Regione alle scelte più avanzate della programmazione ambientale e sviluppare gli strumenti di monitoraggio e tutela dell'ambiente			X
P9.01 - Adeguare la rete infrastrutturale di comunicazione alle esigenze della mobilità infra-regionale, con particolare riferimento alle aree interne		X	
P9.02 - Potenziare i collegamenti extra-regionali	X		
P9.03 - Garantire, nell'ambito dello sviluppo dei trasporti urbani, un adeguato sviluppo della mobilità "verde"			X
P10.03 - Attuare efficaci misure di prevenzione dai danni ambientali			X
P10.04 - Rafforzare il ruolo delle strutture deputate alla gestione delle emergenze		X	
P7.02 - Ottimizzare la gestione finanziaria e fiscale della Regione e degli enti territoriali			X
P8.02 - Perfezionare i meccanismi di programmazione e gestione dei fondi comunitari			X

### Dati di spesa pro-capite per la formazione nel triennio 2019-2021

Spesa per la formazione pro-capite	Annualità 2019	Annualità 2020	Annualità 2021
Totale	€ 135,06	€ 63,87	€ 86,29

#### 3.4.3 Obiettivi e risultati attesi

La formazione nella PA, come leva del cambiamento, oltre a potenziare il capitale umano, deve soddisfare un duplice obiettivo:

- ridurre drasticamente i vincoli interni, oggettivi e soggettivi, che ostacolano la partecipazione alle attività;
- favorire e supportare pratiche di natura manageriale.

La realizzazione delle missioni previste dal PNRR richiede una nuova modalità di interconnessione tra i vari servizi dell'ente, ma anche tra quelli dell'Ente e degli enti del territorio. Questo presuppone far crescere una cultura organizzativa necessaria e strategica nel disegno delle politiche pubbliche. A questo scopo sono programmati per il biennio 2022-2023 percorsi di formazione rivolti ad un mix di dipendenti regionali e di dipendenti degli enti locali, così da creare settings "informali" in cui sono facilitate e favorite relazioni inter-istituzionali.

La scuola punta quindi ad essere sempre più un riferimento per tutto il territorio anche a vantaggio degli enti locali, studiando nuovi progetti didattici e formativi e sviluppando sinergie con gli altri centri di formazione esistenti.

Per accrescere la riconoscibilità e l'identità della Scuola, sarà sviluppato un progetto di comunicazione che prevede:

- la creazione di un nuovo logo e di un set di strumenti coordinati graficamente;
- la produzione di materiale video di presentazione;
- la costruzione di un nuovo portale come strumenti sia di comunicazione che di accesso ai servizi.

L'obiettivo è di ampliare quantitativamente e qualitativamente i servizi erogati dalla Scuola, sia verso gli utenti interni all'Amministrazione regionale, sia verso l'esterno, misurandone l'attuazione anche mediante specifiche indagini di *customer satisfaction*.

Coerentemente agli obiettivi posti, nel triennio, avranno una preponderanza gli interventi formativi:

- strategici, finalizzati ad aumentare la capacità manageriale e di utilizzo della variabile organizzativa per semplificare, rendere flessibili i processi di lavoro e orientarli all'utenza esterna;
- mirati a rendere fluidi i passaggi comunicativi tra personale e tra vari uffici; a migliorare il clima lavorativo, al coinvolgimento del personale, allo sviluppo delle attitudini personali e al rafforzamento della motivazione;
- volti allo sviluppo delle soft skills tramite l'utilizzo di metodologie che favoriscano il confronto, la comunicazione, la gestione del lavoro in squadra e del *problem solving*;
- finalizzati a incentivare l'integrità e la trasparenza dell'agire amministrativo.

A ben vedere queste attività formative prioritarie possono incidere trasversalmente su tutti i settori e i processi di lavoro e in questo modo, oltre ad avere impatti più ampi per quantità di risorse umane raggiunte dalla stessa formazione, favoriscono interazione, integrazione e omogeneità di comportamento.

Le attività previste nel primo asse formativo, nel triennio dovranno essere rivolte complessivamente almeno al 30% del personale dell'amministrazione regionale.

Inoltre, sono previste attività formative di:

- reingegnerizzazione /digitalizzazione dei processi di lavoro – target: almeno 1 corso per il 2022 che coinvolga almeno 5 su 7 Dipartimenti;
- potenziamento delle competenze digitali – target: formazione nel triennio del 50% dei dipendenti;
- rafforzamento/aggiornamento competenze amministrativo-contabili-tecniche – target:
  - formazione 100% dei neo-assunti nelle annualità 2019-2020-2021;
  - formazione linguistica (lingua inglese) di almeno 100 dipendenti nel triennio;
  - almeno 10 corsi di formazione in materia di appalti nel triennio.

#### 3.4.4 Risorse economiche

Gli stanziamenti regionali per il triennio 2022-2024 ammontano a:

Annualità	Costi diretti	Costi generali	TOTALE
2022	€ 326.400,00	€ 275.443,57	€ 601.843,57
2023	€ 399.980,00	€ 332.182,72	€ 732.162,72
2024	€ 399.980,00	€ 332.182,72	€ 732.162,72

#### 3.4.5 Misure di formazione a integrazione del Piano di Formazione interno

##### Formazione esterna

Nel caso in cui si manifestassero esigenze formative ulteriori rispetto ai corsi programmati dal piano formativo per l'anno di riferimento, i dipendenti possono essere autorizzati a frequentare corsi di formazione altamente specifici e settoriali organizzati da soggetti esterni all'Ente, pertinenti con le funzioni svolte, per massimo 2 corsi annui a dipendente e/o, considerando le richieste complessive, fino al raggiungimento del budget previsto.

##### Formazione in adesione a piani di formazione nazionali

L'Amministrazione regionale, attraverso la Scuola ha aderito alle seguenti opportunità formative rivolte a dipendenti pubblici, presenti sul territorio nazionale:

- **E4job**: percorso in e-learning dedicato allo sviluppo delle competenze digitali previste dal *Syllabus*, promosso da AGID e Formez. Hanno aderito 262 dipendenti.
- **Progetto "Syllabus"** dedicato allo sviluppo delle competenze digitali previste dal *Syllabus*, promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica e destinato a 500 dipendenti regionali;
- **Piano nazionale di formazione in materia di appalti** promosso da ITACA rivolto ai RUP regionali ai fini della qualificazione e formazione continua delle Stazioni Appaltanti
- **INPS Valore PA**. L'ambito tematico scelto dall'Amministrazione regionale è quello degli appalti e affidamenti. Hanno aderito ai percorsi 24 dipendenti della SUAM
- **PA110e lode**: è stata avviata una fase informativa presso tutto i dipendenti regionali rispetto alle modalità di adesione al progetto
- **FORMAZIONE SNA**: la Scuola sta coordinando, in integrazione con le richieste di formazione esterna, le adesioni individuali, autorizzate dalla dirigenza, ai corsi proposti dal programma formativo della SNA.

##### Formazione in integrazione con gli enti territoriali

La Scuola di formazione PA, oltre a dedicarsi alla formazione del personale regionale e degli Enti dipendenti, ha un canale di formazione dedicato ai dipendenti degli enti territoriali, finanziato con risorse di bilancio, che attiva seminari informativi afferenti a 7 ambiti tematici. A questi eventi hanno accesso, in ragione dei posti disponibili prioritariamente riservati agli enti locali, anche i dipendenti regionali.

#### **Auto-formazione**

La Scuola di formazione PA intende valorizzare i percorsi di auto-apprendimento del personale regionale, anche in ottica di contenimento dei costi, progettando nel triennio modelli sperimentali da monitorare e poi eventualmente implementare stabilmente.

#### **3.4.6 Misure organizzative volte ad incentivare l'accesso ai percorsi di formazione**

Innanzitutto, la Scuola di formazione PA della Regione Marche opera, da inizio 2022, come autonoma struttura dirigenziale, configurata come Settore all'Interno della Direzione Risorse Umane e strumentali nel Dipartimento Programmazione integrata, UE e risorse finanziarie, umane e strumentali. In Italia costituisce unico caso di struttura dedicata, appositamente normata con la L.R. 18/2021 art.36.

È dotata, oltre che della figura dirigenziale, di 7 unità di personale, di cui 2 Posizioni Organizzative. Nel 2022 tale dotazione sarà integrata di 2 unità di progettisti e di una unità in comando per consentire il pieno sviluppo delle potenzialità della Scuola.

La Scuola opera non soltanto per lo sviluppo di percorsi formativi del personale dipendente del Consiglio e della Giunta regionale, ma anche per le Agenzie regionali, per gli enti locali del proprio territorio, con un importante focus sulle polizie locali.

Per favorire l'accesso alle attività formative la Scuola:

- gestisce una propria pagina web, all'interno del sito istituzionale, nell'ambito della quale veicola l'informazione relativa alla propria attività;
- si è dotata di piattaforme professionali per la formazione in modalità webinar e ha strutturato competenze interne per la gestione di eventi on-line sincroni;
- si è dotata di una rete di referenti operante presso le strutture dirigenziali dei Dipartimenti della Giunta, del Consiglio, dell'ARS, dell'ASSAM e dell'ARPAM per recepire input su fabbisogni formativi e veicolare informazioni e comunicazione in uscita;
- è dotata di un sistema gestionale che rende visibili ai dipendenti i corsi a cui è iscritto, il successo formativo, il libretto formativo. Il gestionale inoltre presenta un modulo per la rilevazione del gradimento dei corsi;
- invia mensilmente newsletter informative sulle attività organizzate.

Infine, nel prossimo triennio sarà data una grossa spinta alla digitalizzazione che, oltre a favorire l'accesso ad una platea sempre più ampia di fruitori dei propri servizi, velocizzerà tutte le fasi precedenti e successive alla formazione (gestione Albo formatori, gestione acquisti, implementazione cruscotto per la dirigenza, monitoraggio dati ecc.). Nel corso del 2022 è prevista l'approvazione di uno specifico Piano Tecnologico per la Scuola.

---

## 4 SEZIONE 4 – MONITORAGGIO

---

### 4.1 IL MONITORAGGIO DEL PIAO

Le linee guida per la redazione del PIAO approvate dalla Giunta regionale con DGR n. 185/2022 prevedono un monitoraggio periodico mediante la *“elaborazione di un idoneo sistema di verifica periodica dell’intero processo di attuazione del PIAO, mediante report che diano conto dello stato di realizzazione delle varie sezioni che lo compongono attraverso specifici moduli di monitoraggio. Analoga reportistica è prevista sia con riguardo agli obiettivi strategici (controllo strategico) sia con riguardo agli obiettivi gestionali (controllo di gestione), nonché con riferimento alle azioni poste in essere per la prevenzione della corruzione”*.

#### 4.1.1 Il sistema integrato di monitoraggio

Allo scopo di garantire un adeguato monitoraggio di tutte le sezioni del PIAO, si prevede di realizzare:

- a. **Un monitoraggio infra-annuale, alla data del 30 settembre**, occasione per fare il punto sul livello di avanzamento degli obiettivi operativi (controllo di gestione) e sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, sia connesse con gli obiettivi, sia comunque altrimenti previste; in questa fase possono essere presentate richieste motivate di modifica agli obiettivi o alle misure di prevenzione della corruzione previsti nel PIAO, da sottoporre alla successiva approvazione della Giunta regionale;
- b. **Un monitoraggio annuale, alla data del 31 dicembre**, in cui dare conto, entro il mese di febbraio dell’anno successivo, per ogni sezione, dello stato di avanzamento della pianificazione. In particolare, viene dato conto dello stato di attuazione/avanzamento per ognuno dei seguenti ambiti di pianificazione:
  - a. Performance individuale e organizzativa: attraverso la misurazione degli indicatori, viene definito lo stato di attuazione di tutti gli obiettivi operativi e lo stato di avanzamento, con eventuale riprogrammazione dei target, degli obiettivi strategici
  - b. Anticorruzione e trasparenza attraverso la misurazione degli indicatori, viene definito lo stato di attuazione di tutte le misure con scadenza annuale e lo stato di avanzamento di quelle a valenza pluriennale
  - c. Formazione del personale: attraverso un panel di indicatori realizzato a cura della Scuola di formazione del personale regionale e mediante indagine di *customer satisfaction*
  - d. Fabbisogno di risorse umane
  - e. Azioni positive per favorire le pari opportunità
  - f. Organizzazione del lavoro agile - POLA

Il **monitoraggio c.d. operativo** fa riferimento alla dimensione di pianificazione “più operativa” relativa agli obiettivi che, pur coerentemente individuati all’interno delle linee strategiche che il governo regionale intende attuare nel corso dell’intera legislatura, la dirigenza regionale ha negoziato con la compagine politica al fine di individuare le “migliori” performance possibili con le risorse umane, finanziarie e materiali a disposizione. L’orizzonte temporale di osservazione è di breve-medio periodo; il monitoraggio operativo si sviluppa con reports che danno conto infra-annualmente ed a fine anno dei valori assunti dagli indicatori di output definiti allo scopo di descrivere gli obiettivi. Il monitoraggio operativo prevede che i valori definiti per ciascun indicatore siano adeguatamente completati, oltre che con riferimenti documentali e formali, anche con sintetiche note in grado di fornire un migliore dimensionamento del fenomeno.

Gli obiettivi oggetto di monitoraggio sono indagati anche rispetto a tutti gli aspetti di collegamento (semplificazione, accessibilità, digitalizzazione, formazione, azioni positive e di genere, presenza di processi a rischio corruttivo), che consentono anche alla performance organizzativa di essere adeguatamente valorizzata.

Le informazioni relative ai valori rilevati per gli indicatori di output saranno contenute in schede il cui layout sarà definito dallo staff del PIAO sulla base di un contenuto minimo costituito da:

- ✓ Descrizione obiettivo operativo
- ✓ Indicazione dell'obiettivo strategico di pertinenza
- ✓ Indicazione della struttura di afferenza
- ✓ Pesatura dell'obiettivo
- ✓ Descrizione degli indicatori e per ciascuno di essi:
  - Valore di baseline
  - Valore assunto al 30/09
  - Valore assunto al 31/12 (solo a consuntivo)
  - Target
  - Percentuale di realizzazione (solo a consuntivo)

Nell'ambito del monitoraggio operativo particolare attenzione viene dedicata allo stato di applicazione delle misure di prevenzione della corruzione, affinché sia garantito che gli obiettivi assegnati ai dirigenti siano raggiunti in un contesto di assoluto rispetto della legalità e dell'integrità dell'azione amministrativa. Per tale motivo dovrà essere contemplata nella scheda una apposita sezione riferita al processo eventualmente collegato all'obiettivo ed al monitoraggio della misura.

Il modello generale di cruscotto operativo viene di seguito rappresentato:

OBIETTIVO STRATEGICO (di riferimento)					
Struttura	Denominazione (obiettivo operativo)				Peso
	Valore baseline	Valore al 30/09	Valore al 31/12	Valore target	% di Realizzazione
Indicatore 1					
Note					
Indicatore 2					
Note					
Processo collegato					
Misura di prevenzione della corruzione					
	Tempistica	Indicatori	Attuata / Non attuata	Attività avviata / Non avviata	
Motivazione per cui non si prevede di adottare la misura					
Note					

Le informazioni provenienti dal monitoraggio operativo concorrono ad alimentare il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa.

In ogni caso in cui ci siano misure di prevenzione della corruzione non collegate ad obiettivi operativi sarà necessario comunque il monitoraggio, secondo le regole fino ad ora definite. Il monitoraggio dell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione si struttura su due livelli: il primo di autovalutazione in capo ai responsabili delle singole strutture - che sono chiamati a fornire gli elementi utili per dimostrare il raggiungimento degli obiettivi – ed un secondo, di competenza del RPCT, che dovrà concentrarsi sui processi a più elevato rischio di corruzione.

Ciascun dirigente è chiamato a compilare il report che segue, documentando l'attuazione delle misure di propria competenza, in relazione agli indicatori alle stesse correlati, collaborando attivamente, con il supporto dei referenti PIAO-POP integrità, nell'attività di monitoraggio di secondo livello svolta dal RPCT. All'esito dell'attività di monitoraggio di secondo livello il RPCT redige un report complessivo finale da trasmettere all'OIV e al Segretario generale e di esso si terrà conto, sia ai fini della produzione della relazione annuale ai sensi dell'art. 1, comma 14, della Legge 190/2012, sia in sede di aggiornamento annuale della programmazione.

Misure di prevenzione della corruzione				
Tempistica	Indicatori	Attuata / Non attuata	Attività avviata / Non avviata	Motivazione per cui non si prevede di adottare la misura

Il **monitoraggio c.d. strategico** fa riferimento alla dimensione di pianificazione “più alta”, relativa alle linee strategiche che il governo regionale ha inteso adottare con l'intento di svilupparle nel corso dell'intera legislatura.

L'orizzonte temporale di osservazione è di medio-lungo periodo; il monitoraggio strategico si sviluppa con reports annuali che danno conto del valore assunto dagli indicatori di *outcome* collegati agli obiettivi strategici, opportunamente completati da sintetiche note predisposte a livello dipartimentale, dalle quali emerge l'apporto che le azioni condotte nel corso dell'anno dalle strutture, hanno fornito agli obiettivi cui sono collegate.

Le informazioni relative ai valori rilevati per gli indicatori di *outcome* confluiranno in schede il cui layout sarà definito dallo staff del PIAO sulla base di un contenuto minimo costituito da:

- ✓ Descrizione obiettivo strategico
- ✓ Indicazione della Priorità di governo di pertinenza
- ✓ Descrizione degli indicatori e per ciascuno di essi:
  - Indicazione del Dipartimento di riferimento per la valorizzazione in sede di monitoraggio
  - Valore di baseline all'anno n
  - Valore assunto all'anno n+1
  - Valore assunto all'anno n+2
  - Valore assunto all'anno n+3
  - Target

Il modello generale di cruscotto strategico viene di seguito rappresentato:

PRIORITA' STRATEGICA 1: SANITA' E SOCIALE DI QUALITA' PER TUTTI					
OBIETTIVO STRATEGICO 1	Denominazione				
	Valore baseline	Valore anno n+1	Valore anno n+2	Valore anno n+3	Valore target
Indicatore 1					
Indicatore 2					

Le informazioni provenienti dal monitoraggio strategico non concorrono ad alimentare il sistema di misurazione e valutazione della performance, ma sono utilizzate unicamente per valutare il livello di realizzazione delle politiche pubbliche con riguardo al periodo di mandato.

Il **monitoraggio del programma di formazione** in relazione all'andamento generale della formazione nel triennio 2022-2024, sarà realizzato con step annuali, assumendo i seguenti indicatori:

- ✓ Totale attestati rilasciati;
- ✓ Totale attestati rilasciati per struttura dirigenziale/dipartimento;
- ✓ Totale attestati rilasciati per categoria contrattuale, inclusi i dirigenti;
- ✓ Totale attestati rilasciati per genere;
- ✓ Totale attestati rilasciati per Asse formativo;
- ✓ Livello di attuazione dei piani operativi annuali;
- ✓ La spesa pro-capite per la formazione nel triennio 2019-2021

Oltre a questo tipo di monitoraggio, utile a comprendere se l'accesso alla formazione è armonico da parte di tutte le categorie individuate e i livelli di capacità di spesa, la Scuola attiva, sul 100% dei corsi, la *customer satisfaction*, attraverso la somministrazione del seguente questionario:

Qual è il tuo grado di soddisfazione rispetto all'evento? \*

1    2    3    4    5    6

Non molto alto                            Molto alto

---

L'evento è stato utile per il tuo lavoro? \*

1    2    3    4    5    6

Non molto utile                            Molto utile

---

Come ritieni complessivamente la docenza di .....? \*

1    2    3    4    5    6

Poco soddisfacente                            Molto soddisfacente

Quanto ritieni utile il materiale didattico? \*

1 2 3 4 5 6

Non molto utile       Molto utile

---

Durata del corso \*

Troppo corto

Troppo lungo

va bene

---

Preferisci la formazione d'aula o la formazione in webinar? \*

Aula

Webinar

---

Qual è il tuo grado di soddisfazione rispetto ai seguenti aspetti? 1 = Molto insoddisfatto 6 = Molto soddisfatto \*

	Colonna 1	Colonna 2	Colonna 3	Colonna 4	Colonna 5	Colonna 6
Modalità di i...	<input type="radio"/>					
Segreteria or...	<input type="radio"/>					

---

Osservazioni e suggerimenti sul corso specifico

Testo risposta lunga

La *customer satisfaction* è una tipologia di monitoraggio qualitativo necessario alla Scuola:

- ✓ per valutare la performance dei docenti anche al fine di nuovi incarichi (così come previsto dalla DGR 274/2022)
- ✓ per migliorare i servizi organizzativi, didattici e logistici

**Lo STAFF del PIAO provvederà con congruo anticipo ad indicare le modalità di monitoraggio delle sezioni del Piano non specificatamente descritte.**

## 4.2 I RUOLI NELL'AMBITO DELLE ATTIVITÀ DI GESTIONE E MONITORAGGIO DEL PIAO

Le sessioni di monitoraggio sono convocate dai dirigenti apicali, anche su indicazione del responsabile della struttura di STAFF del PIAO, con una tempistica congrua a garantire l'acquisizione della documentazione, la valorizzazione degli indicatori ed il completamento delle relazioni di reporting, nel rispetto delle date stabilite. I referenti PIAO – POP Integrità supportano il Segretario generale o il direttore nella raccolta ed elaborazione delle informazioni e restituzione dei risultati ai rispettivi responsabili nell'ambito dello STAFF.

Lo STAFF del PIAO, oltre a fornire un supporto costante ai referenti ed alle strutture dipartimentali, provvede a coordinare e sistematizzare la raccolta della documentazione ed a predisporre una reportistica unica.

Con riferimento alla **performance ed alle misure di prevenzione della corruzione**, le sessioni di reporting di monitoraggio intermedio o di consuntivo, finalizzate alla valutazione della performance o alla verifica dello stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione sono realizzate con l'ausilio di piattaforme digitali dedicate.

Le schede, vistate da ciascun dirigente di settore e di direzione, vengono siglate e sono oggetto di trasmissione unica da parte del direttore di dipartimento, al responsabile della struttura di STAFF del PIAO.

## 4.3 LE RISORSE STRUMENTALI AL MONITORAGGIO

Il monitoraggio si avvarrà per quanto possibile di piattaforme informatiche ad hoc:

- A. per il controllo strategico ed il controllo di gestione verrà utilizzato il Sistema di Monitoraggio e Valutazione dell'Efficacia – SiMoVE<sup>2</sup> che è la piattaforma informatica con la quale viene attualmente gestito il controllo di gestione; il software verrà aggiornato sulla base della nuova struttura organizzativa e sulle esigenze emerse con l'introduzione del PIAO; verranno inoltre implementate nuove funzionalità utili ai fini della valutazione della performance;
- B. per il monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza la piattaforma, già sviluppata in passato, è oggetto di interventi in chiave evolutiva;
- C. per il raccordo delle funzioni di vigilanza sugli enti, esiste un'apposita piattaforma cui accedono anche i referenti dei singoli enti formati per aggiornare tutte le informazioni contenute nella banca dati e necessarie per l'esercizio dell'attività di vigilanza.

**Allegato 1 – Schede degli obiettivi strategici**

**Allegato 2 – Schede degli obiettivi operativi**

**Allegato 3 – Nota metodologica per l'analisi dei processi e la gestione del rischio**

**Allegato 4 – Processi e misure specifiche di prevenzione della corruzione**

**Allegato 5 – Amministrazione trasparente**

**Allegato 6 – Enti pubblici vigilati/Società partecipate/Enti di diritto privato controllati**

**Allegato 7 – Regolamento per l'utilizzo del lavoro agile per i dipendenti della giunta regionale**

*Coordinamento del PIAO: Daniela Del Bello Dirigente della Direzione Risorse umane e strumentali*

*Coordinamento tecnico-operativo: Letizia Casonato Dirigente del Settore scuola di formazione PA e valorizzazione del personale*

*Docente facilitatore del Laboratorio PIAO: Pietro Bevilacqua*

*Contributo alla redazione: Alessia Balducci, Antonella Campana, Loredana Gemma Carfagna, Giacomo Fiorentini, Tiziana Giacchetta, Loredana Giannini, Laura Magi, David Monina, Tiziana Pasquini, Paola Piersanti, Roberta Testa*

*Contributo per gli aspetti grafico-editoriali: Cristina Lucchetti*