



**Piano  
Integrato di  
Attività e  
Organizzazione  
2023 - 2025**

---

***Regione Marche***



## ***Prefazione***

Questo nuovo periodo di programmazione vede la nostra regione alle prese con nuove sfide ma anche con il consolidamento di processi virtuosi avviati nella prima fase della legislatura.

La crisi pandemica sembra aver superato la sua fase acuta e i lavori di ricostruzione post sisma sono in fase attiva, tuttavia, i recenti eventi della guerra russo - ucraina, dell'alluvione del settembre 2022 e dello sciame sismico iniziato il 9 novembre 2022 a ridosso della fascia costiera, hanno pesantemente colpito diversi territori regionali, riconfigurando gli scenari presenti e futuri e determinando una riprogrammazione nell'allocazione delle risorse.

Su questi elementi di contesto dovranno essere orientate le direttrici di intervento nella seconda fase del mandato politico, che potranno agire grazie anche ad una macchina amministrativa rinnovata nel suo impianto organizzativo e che intende investire in approcci più moderni di management aziendale, attraverso processi di lavoro più integrati e digitalizzati e nell'accrescimento delle competenze delle risorse umane.

Alcuni interventi prioritari segneranno il prossimo periodo e riguarderanno l'importante processo di riorganizzazione del sistema sanitario al fine di rendere i servizi più efficienti e vicini al cittadino, la prosecuzione della ricostruzione post sisma, il miglioramento del sistema infrastrutturale regionale, l'avvio dell'Agenzia regionale per il turismo e l'internazionalizzazione per rilanciare questo settore fiore all'occhiello della nostra terra e la valorizzazione dei borghi e dei centri storici che, oltre a mantenere il patrimonio storico culturale, contribuisce ad invertire le dinamiche di spopolamento delle aree interne.

Di fronte a queste sfide future, l'Amministrazione deve reagire con un approccio improntato al realismo, alla flessibilità operativa e all'ascolto delle istanze provenienti dai territori, nella consapevolezza di poter lavorare insieme e di poter valorizzare le virtù che da sempre caratterizzano il popolo marchigiano, come lo spirito creativo, l'operosità, la resilienza che ha saputo dimostrare nei momenti di crisi, a testimonianza di grande forza e di grande orgoglio per il nostro territorio e le nostre radici.

L'Assessore al Bilancio e alle Risorse Umane  
(Ass. Goffredo Brandoni)

La Giunta regionale, con il PIAO, ha tracciato una direzione di marcia che ha consentito di ricondurre tutti gli aspetti dell'agire amministrativo a logiche di coerenza con le politiche di mandato, correlandole tra di loro, evidenziandone la dimensione di integrità e di valore.

L'Amministrazione ha superato i limiti di rigidità organizzativa, innescando meccanismi di lavoro in rete, basati su fiducia reciproca, relazioni costruttive, confronto tra competenze diverse.

La sfida è rappresentata dal mantenere alta la coesione intorno a questa buona pratica e puntare in maniera continuativa ad un innalzamento qualitativo dell'integrazione programmatica nei confronti dei vari livelli amministrativi territoriali, in una logica di "Sistema Marche".

Il Segretario Generale  
(Dr. Mario Becchetti)

---

## Sommario

---

<b>Prefazione</b> .....	2
<b>1 SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA DELL’AMMINISTRAZIONE</b> .....	5
1.1 GIUNTA REGIONE MARCHE – SCHEDA ANAGRAFICA.....	5
1.2 CHI SIAMO E CHE COSA FACCIAMO.....	5
1.3 SOCIETA’, ENTI ED AGENZIE.....	6
1.4 IL QUADRO REGIONALE ESTERNO .....	7
1.4.1 Scenario degli eventi delittuosi .....	13
1.4.2 Legalità e Sicurezza - Quadro statistico .....	16
1.4.3 Qualità della Pubblica Amministrazione - Quadro statistico.....	17
<b>2 SEZIONE 2 – VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE</b> .....	19
2.1 VALORE PUBBLICO.....	19
2.1.1 Definizione e dimensione .....	19
2.1.2 Quadro strategico di riferimento.....	19
2.1.3 Il processo di definizione degli obiettivi .....	20
2.1.4 Le priorità strategiche di mandato per la creazione di valore pubblico.....	21
2.1.5 L’analisi di coerenza del PIAO con la SRSvS .....	22
2.1.6 L’analisi di coerenza del PIAO con il PNRR.....	23
2.1.7 La piramide delle strategie .....	25
2.1.8 “Valore Marche”: benessere e buone abitudini.....	30
2.1.9 La scheda degli obiettivi strategici.....	32
2.2 PERFORMANCE.....	33
2.2.1 Gli obiettivi operativi .....	33
2.2.2 Gli indicatori di output .....	34
2.2.3 Le schede di rappresentazione degli obiettivi operativi.....	34
2.2.4 Gli obiettivi di accessibilità .....	36
2.2.5 Gli obiettivi di digitalizzazione .....	36
2.2.6 Gli obiettivi di semplificazione.....	38
2.2.7 Gli obiettivi connessi alle pari opportunità e all’equilibrio di genere – azioni positive per il triennio 2023-2024-2025 .....	41
2.2.8 Gli obiettivi trasversali .....	50
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA.....	56
2.3.1 I soggetti coinvolti e i relativi compiti.....	56
2.3.2 Monitoraggio sull’attuazione delle misure di prevenzione.....	61
2.3.3 Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione.....	62
2.3.4 Analisi del contesto esterno nell’ambito del PTPCT .....	63
2.3.5 Analisi del contesto interno nell’ambito del PTPCT .....	64

2.3.6	Il trattamento del rischio .....	65
2.3.7	Sezione Trasparenza .....	70
2.3.8	Prevenzione della corruzione e trasparenza negli Enti vigilati, Sezione trasparenza .....	72
3	SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....	73
3.1	STRUTTURA ORGANIZZATIVA .....	73
3.1.1	Capitale umano .....	73
3.1.2	Organizzazione della Giunta regionale .....	75
3.1.3	Focus su aspetti di conciliazione vita-lavoro e parità di genere del personale della Giunta regionale .....	77
3.1.4	Il sistema di misurazione delle funzioni interne .....	84
3.2	ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE .....	86
3.3	PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE .....	93
3.3.1	Premessa .....	93
3.3.2	Programmazione personale del comparto .....	93
3.3.3	Programmazione in deroga .....	97
3.3.4	Programmazione personale a TD .....	97
3.3.5	Programmazione dirigenza .....	97
3.3.6	Rispetto dei limiti e dei vincoli.....	98
3.4	FORMAZIONE DEL PERSONALE.....	99
3.4.1	Premessa .....	99
3.4.2	Policy formativa e assi strategici di intervento.....	99
3.4.3	Le risorse interne ed esterne disponibili e/o attivabili ai fini delle strategie formative .....	104
3.4.4	Misure volte ad incentivare e favorire l’accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato (es. politiche di permessi per il diritto allo studio e di conciliazione) ..	105
3.4.5	Gli obiettivi e i risultati attesi (a livello qualitativo, quantitativo e in termini temporali) della formazione in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze e del livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti, anche con riferimento al collegamento con la valutazione individuale, inteso come strumento di sviluppo .....	106
4	SEZIONE 4 – MONITORAGGIO .....	108
4.1	IL MONITORAGGIO DEL PIAO .....	108
4.1.1	Il sistema integrato di monitoraggio .....	108
4.2	I RUOLI NELL’AMBITO DELLE ATTIVITÀ DI GESTIONE E MONITORAGGIO DEL PIAO .....	111
4.3	LE RISORSE STRUMENTALI AL MONITORAGGIO.....	111

---

## 1 SEZIONE 1 – SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

---

### 1.1 GIUNTA REGIONE MARCHE – SCHEDA ANAGRAFICA

	
<b>PRESIDENTE</b>	<i>Francesco Acquaroli</i>
<b>SEDE LEGALE</b>	<i>Via Gentile da Fabriano, 9 - 60125 Ancona</i>
<b>CODICE FISCALE</b>	<i>80008630420</i>
<b>PARTITA IVA</b>	<i>00481070423</i>
<b>TELEFONO</b>	<i>071 8061</i>
<b>PEC ISTITUZIONALE</b>	<i>regione.marche.protocollogiunta@emarche.it</i>
<b>SITO ISTITUZIONALE</b>	<i>www.regione.marche.it</i>
<b>ASSESSORI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Filippo Saltamartini (Vicepresidente)</i></li><li>- <i>Stefano Aguzzi</i></li><li>- <i>Andrea Maria Antonini</i></li><li>- <i>Francesco Baldelli</i></li><li>- <i>Chiara Biondi</i></li><li>- <i>Goffredo Brandoni</i></li></ul>

### 1.2 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.

La Regione agisce attraverso i suoi organi:

- l'Assemblea legislativa, che esercita la funzione legislativa attribuita dalla Costituzione, concorre a determinare l'indirizzo politico regionale ed esplica le funzioni di controllo sull'attività dell'Esecutivo;
- il Presidente della Giunta, che rappresenta la Regione, 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

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 sulle materie elencate nell'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, sulla base dell'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 SOCIETA', ENTI ED AGENZIE**

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

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.

Nel caso di enti di diritto privato in controllo pubblico, la Regione vigila 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, pur 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).

Con la deliberazione n. 1639 del 3/12/2022 la Giunta regionale ha individuato le società, enti e organismi che compongono il Gruppo Amministrazione Pubblica della Regione Marche:

#### Enti e organismi:

- ✓ AMAP - Agenzia Marche Agricoltura Pesca (ex ASSAM)
- ✓ ARPAM - Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale delle Marche
- ✓ ARS - Agenzia Sanitaria Regionale delle Marche
- ✓ ATIM - Agenzia per il Turismo e l'Internazionalizzazione delle Marche
- ✓ ERDIS Marche - Ente per il diritto allo studio delle Marche
- ✓ ERAP MARCHE - Ente Regionale per l'abitazione Pubblica nelle Marche
- ✓ Ente Parco Interregionale del Sasso Simone e Simoncello
- ✓ Ente Parco Regionale del Conero
- ✓ Ente Parco Regionale Monte San Bartolo
- ✓ Parco dello zolfo
- ✓ AMAT - Associazione Marchigiana Attività Teatrali
- ✓ FORM - Fondazione Orchestra Regionale Marche
- ✓ FMC - Fondazione Marche Cultura
- ✓ ISTAO - Istituto Adriano Olivetti

## Società:

- ✓ SVEM - Sviluppo Europa Marche SRL
- ✓ IRMA SRL (in liquidazione)
- ✓ Quadrilatero Marche Umbria SPA (\*)
- ✓ Centro Agroalimentare del Piceno SPA
- ✓ Centro Agroalimentare di Macerata SRL (in liquidazione)
- ✓ Centro di Ecologia e Climatologia SCARL (in liquidazione)
- ✓ Ancona International Airport SPA (\*)
- ✓ Task SRL (in house)

(\*) Non incluse nel GAP di cui alla DGR 1639/22, poiché sotto la soglia di rilevanza

## **1.4 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 159 abitanti per Km<sup>2</sup>.

Nelle Marche la popolazione residente al 1° gennaio 2022 risulta pari a 1.487.150 individui, registrando una riduzione del 5,8 per mille rispetto all'anno precedente. Il calo di popolazione rispetto all'anno precedente è stato più rilevante nella provincia di Fermo (-8,3 per mille) e nella provincia di Macerata (-8 per mille). La provincia più popolata risulta quella di Ancona con 461.687 abitanti (31%); seguono Pesaro e Urbino con 349.818 (23,5%), Macerata 304.986 (20,6%), Ascoli Piceno 202.365 (13,6%) e Fermo 168.294 (11,3%).

Al 1° gennaio 2022 i residenti stranieri nelle Marche risultano 126.820 individui, pari all'8,5% della popolazione residente totale.

Oltre la metà (50,8%) degli stranieri residenti nelle Marche proviene da un Paese europeo. Un quinto degli stranieri residenti proviene da un Paese africano, mentre i cittadini di Asia e America rappresentano, rispettivamente, il 23% e il 6,1% del totale. I cittadini romeni sono il 18,5% del totale degli stranieri residenti e costituiscono la comunità più numerosa, seguiti da albanesi (11%) e marocchini (7,6%).

Al 1° gennaio 2022, l'età media della popolazione marchigiana è 47,3 anni, contro i 46,2 della media italiana. Nelle Marche la popolazione di 65 anni e più rappresenta il 25,7% della popolazione totale residente, e la popolazione di 85 anni e più rappresenta il 4,6% della popolazione totale residente.

### Tessuto imprenditoriale, Ricerca e innovazione, internazionalizzazione

Le imprese marchigiane attive nel territorio regionale al 2021 sono 145.609 e rappresentano il 2,8% dell'imprenditoria nazionale. Dopo una variazione percentuale negativa dell'1,2% nel 2018 ed un ulteriore calo nel 2019 (-1,3%), la tendenza alla decrescita ha iniziato a rallentare (-0,1% nel 2021). Il numero delle imprese attive della regione resta sostanzialmente stabile al 2021 riducendosi rispetto all'anno precedente di 126 unità. La «densità imprenditoriale», ovvero il numero di imprese per abitante, resta alto rispetto alla media nazionale, pari a 97 imprese attive ogni 1.000 abitanti (87 per l'Italia). Le imprese individuali costituiscono il 59% del totale ed hanno subito una riduzione dell'1,1% rispetto all'anno precedente (-0,5% per l'Italia); a livello territoriale le province registrano variazioni comprese tra -1,2% e 0,4%. Quelle a partecipazione femminile rappresentano il 24% del totale delle imprese marchigiane e sono in crescita rispetto al 2020 dello 0,3%. Tra le imprese a prevalenza straniera il 78% è a nazionalità extra comunitaria. Con riferimento ai settori economici, il commercio è quello che incide in maniera maggiore sul totale delle imprese (23,3%).

Nel 2020, la percentuale delle imprese che hanno svolto attività finalizzate all'introduzione di innovazioni nel triennio 2018-2020, sul totale delle imprese attive nel 2020 è del 59%, valore considerevole rispetto alla media italiana (51%). Continua la crescita della quota di imprese che utilizzano un sito web o almeno una pagina su internet (da 69,2% nel 2020 a 77,2% nel 2021). In termini di incidenza della spesa totale in R&S sul Pil regionale, le Marche registrano un valore pari all'1,1%, l'incidenza italiana è dell'1,5%. Se si considera la spesa delle imprese per ricerca e sviluppo rapportata al Pil il valore delle Marche risulta 0,7% (Italia 0,92%).

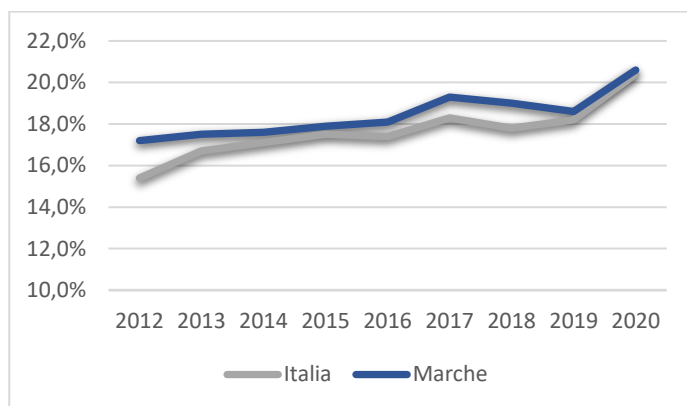
Sul versante degli scambi con l'estero, dopo la battuta d'arresto del 2015, la ripresa del 2016, le successive contrazioni del 2017 e 2018, l'espansione del 2019 (+4,2%) e la forte contrazione (-11,7%) del 2020, nel 2021 l'esportato marchigiano, con un incremento del 15,6%, ritorna ai livelli pre covid.

Nel 2021 il saldo della bilancia commerciale si conferma attivo per le Marche; infatti, le esportazioni sono superiori alle importazioni regionali di oltre 4,6 miliardi di euro (su oltre 40 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 nei due anni successivi ma una consistente ripresa nel 2020 (20,6%).

Grafico - Consumi di energia da fonti rinnovabili (escluso settore trasporti) in % del consumo finale lordo di energia



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 2020 nelle Marche la percentuale di consumi di energia elettrica coperti da fonti rinnovabili sul totale dei consumi interni lordi si è innalzato di 17,6 punti percentuali passando dal 9,2% al 26,8%.

Per quanto concerne la gestione sostenibile dei rifiuti, nel 2020 la produzione di rifiuti urbani nelle Marche si attesta a 500 Kg per abitante (rispetto ai 487 dell'Italia), valore in discesa negli ultimi tre anni. I rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata hanno avuto negli ultimi dieci anni una crescita costante, fino a raggiungere nel 2020 una percentuale del 71,6% che posiziona le Marche al sesto posto tra le regioni italiane 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, ovvero: 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 (ultimo dato disponibile) 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%).



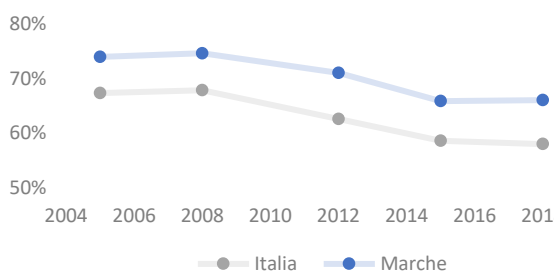
Le sorgenti sotterranee rappresentano per le Marche, in linea con le regioni del centro nord, la modalità di approvvigionamento prevalente. Nel 2018 il 65% del volume complessivo è stato infatti prelevato da sorgenti e il 20% da pozzi. La rimanente quota è stata prelevata da bacini artificiali (13%) 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 m3 di acqua (di cui il 20,4% nelle reti dei comuni capoluogo di provincia) e ne sono stati erogati 106,438 milioni di m3 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.

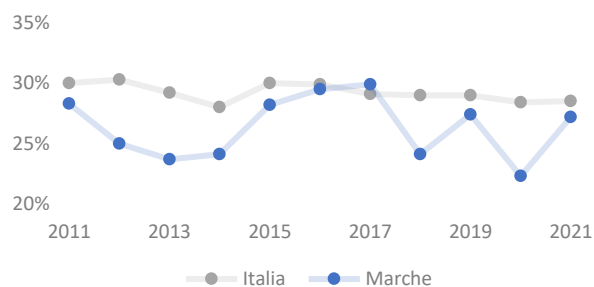
Considerando l'indicatore ISTAT per lo sviluppo sostenibile per la misurazione della percentuale di popolazione servita da acqua potabile gestita in modo sicuro, si può notare che l'incidenza delle famiglie che non bevono acqua del rubinetto nelle Marche, pur essendo nel tempo altalenante, si mantiene quasi sempre al di sotto del livello italiano (nel 2021 27,2% rispetto al 28,5% 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

Dopo le conseguenze legate alla pandemia da Covid-19 e le successive misure di contenimento, che hanno determinato un consistente calo dell'occupazione, si osserva dal 2021 al terzo trimestre del 2022 un incremento degli occupati (+3,6%), per lo stesso periodo considerato una riduzione della disoccupazione (-2,3%) e una riduzione degli inattivi (-4,4%) relativamente agli individui di 15 anni e oltre e -9,5% quelli in età lavorativa.

Si osserva inoltre un incremento della partecipazione al mercato del lavoro (Forze di lavoro) che ha sperimentato una crescita pari a +3,2% (oltre 21mila unità).

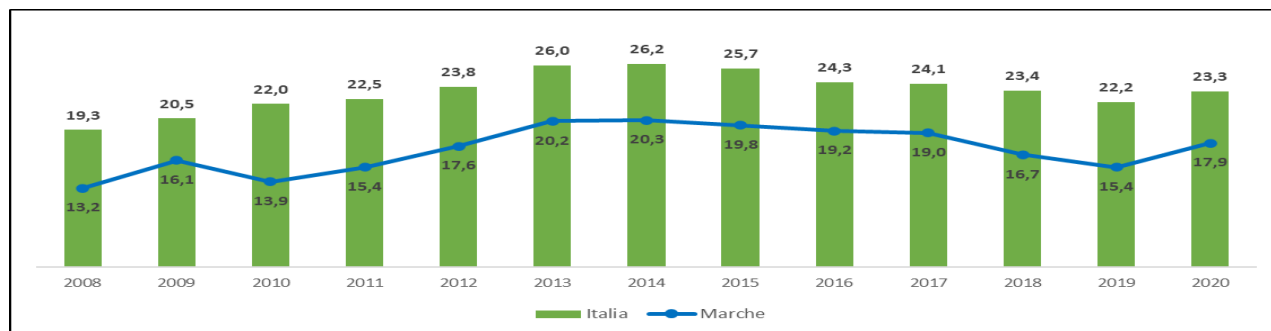
Il tasso di attività della popolazione tra 15 e 64 anni è passato dal 69,2% del 2021 al 71,9% del terzo trimestre 2022; il tasso di occupazione è salito al 66,9% (terzo trimestre 2022); il tasso di disoccupazione tra 15 e 64 anni si è posizionato al 6,9% mentre il tasso di inattività tra i 15 e i 74 anni è sceso dal 40,4% al 38,2%.

Le attività del terziario, in particolare il commercio e il turismo, sono in ripresa (+14,7%) dal 2021 al terzo trimestre 2022, in miglioramento rispetto al periodo pandemico. L'occupazione scende nell'agricoltura (-8,7%) e sale nelle costruzioni (+6,2). Nell'industria in senso stretto la variazione è positiva (+4,7%).

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 (13,2%) fino al 2014 (20,3%), evidenziando poi

una lieve flessione costante fino al 2019; nel 2020 per effetto della crisi sociale ed economica a causa della pandemia, si osserva un incremento (+17,9%) contenuto rispetto all'anno precedente. Osservando il dato dell'Italia si evidenzia parimenti un incremento dal 2019 al 2020, passando l'incidenza dal 22,2% del 2019 al 23,3% del 2020.

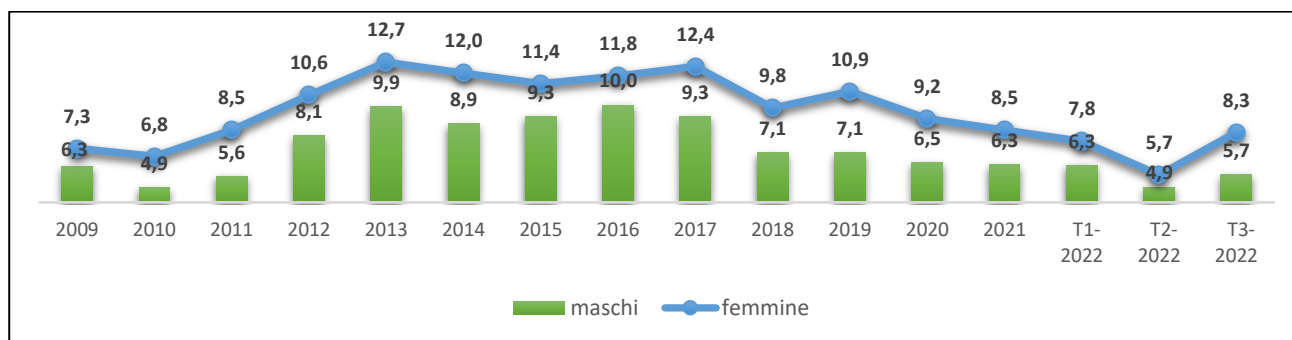
*Giovani che non lavorano e non studiano 15-29 anni (NEET) (Valori %)*



Fonte: elaborazioni su dati Istat

Nel 2021 gli occupati delle Marche con meno di 35 anni salgono da 129.393 del 2020 a 134.065 unità (+3,6%). 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, pur in presenza di una crescita da 44,3 punti percentuali del 2020 a 46,2.

*Tasso di disoccupazione (15-64 anni) per sesso. Marche (Valori %)*



Fonte: elaborazioni su dati Istat

L'occupazione femminile evidenzia una crescita dal 2020 al 2021 (+0,6%), meno accentuata rispetto a quella maschile (+1,5%); sono in ogni caso più le donne che si ritirano dal mercato del lavoro rispetto agli uomini. Tutti i principali indicatori che descrivono le caratteristiche del mercato del lavoro segnalano un ampliamento del gap di genere.

Istruzione, formazione, apprendimento permanente

Al 31 dicembre 2021, il 36,4% dei 1.389.405 marchigiani di 9 anni e più ha conseguito un diploma di scuola secondaria di secondo grado o di qualifica professionale, circa il 16% la licenza elementare e il 27,1% la licenza di scuola media; le persone con un titolo terziario o superiore risultano il 16,4%.

Solo 6.057 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 circa il 4%.

Per quanto riguarda la formazione, nel 2021 gli adulti nella classe d'età 25-64 anni occupati che partecipano ad attività formative e di istruzione rappresentano il 10,8% degli occupati della medesima classe d'età, valore inferiore a quello nazionale pari al 11,4%; mentre gli adulti inoccupati (disoccupati e non forze di lavoro) nella

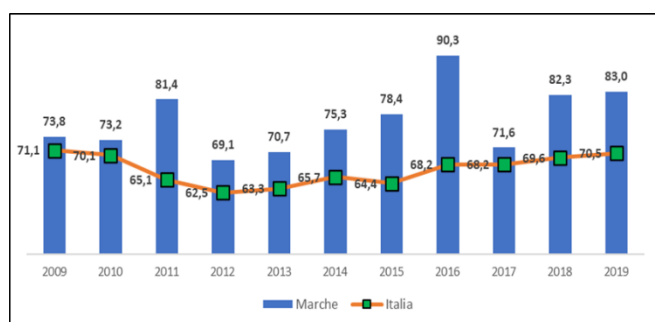
classe d'età 25-64 anni che partecipano ad attività formative e di istruzione per 100 adulti inoccupati nella classe d'età corrispondente, risultano nelle Marche il 8,5% contro il valore nazionale pari al 7%.

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 10,1% (valore nazionale 9,9%).

### Strutture e servizi socio-sanitari

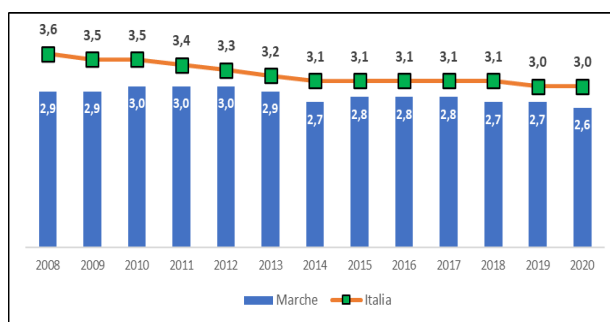
L'incidenza dei posti letto nei presidi residenziali risulta superiore nelle Marche rispetto all'Italia per tutta la serie temporale dal 2009 al 2019, in leggera crescita nel 2019 (83,0 per 10.000 abitanti) rispetto al 2018 (82,3 per 10.000 abitanti). Resta critica la situazione per quanto concerne i posti letto per specialità ad elevata assistenza, che restano sostanzialmente stazionari dal 2008 al 2020, ultimo dato rilevato disponibile, in numero leggermente inferiore rispetto al dato complessivo dell'Italia, comunque anche quest'ultimo stazionario. Il valore del 2020 ammonta nelle Marche a 2,6 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)*



Fonte: elaborazioni su dati Istat

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



Fonte: elaborazioni su dati Istat – Ministero della Salute

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 (31% nel 2020) che per l'Italia (27,2% nel 2020) 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 37 posti del 2008 ai 30,6 del 2019; stesso andamento in Italia, dove si è passati dai 37,6 posti del 2008 ai 31,3 del 2019.

### Turismo e Cultura

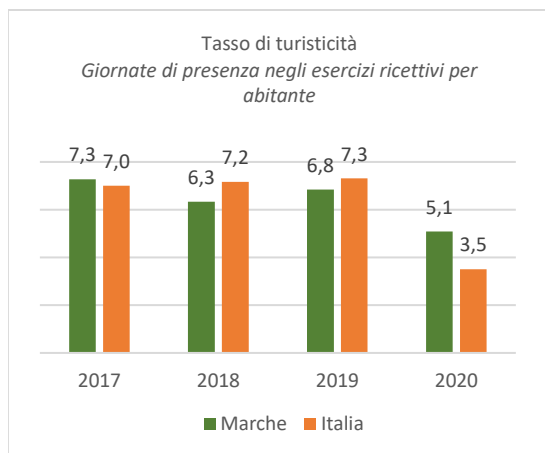
L'affluenza turistica nelle Marche pur scontando nell'ultimo periodo gli effetti delle restrizioni dovute al persistere della pandemia da covid-19, mostra nel 2021 una lieve ripresa, contando 2 milioni di arrivi e oltre 9 milioni di presenze, con un aumento del 30% rispetto all'anno precedente.

Movimento turistico - Arrivi e presenze negli esercizi ricettivi delle Marche. Anni 2018-2021

	2018		2019		2020		2021	
	arrivi	presenze	arrivi	presenze	arrivi	presenze	arrivi	presenze
<b>totale esercizi ricettivi</b>	<b>2.256.564</b>	<b>9.656.538</b>	<b>2.417.288</b>	<b>10.370.800</b>	<b>1.598.561</b>	<b>7.670.124</b>	<b>2.059.423</b>	<b>9.623.489</b>
esercizi alberghieri	1.564.313	4.669.897	1.625.498	4.733.541	958.859	2.987.442	1.268.896	4.047.098
esercizi extra-alberghieri	692.251	4.986.641	791.790	5.637.259	639.702	4.682.682	790.527	5.576.391

Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Gli esercizi alberghieri sono le strutture ricettive preferite dalla maggior parte dei turisti rispetto a quelle extra-alberghiere come gli agriturismi, i B&B, i campeggi o villaggi, ma sono queste ultime che registrano maggior numero di giornate di presenza.



Il tasso di turisticità prende in considerazione quei parametri in grado di monitorare il carico del turismo sul territorio ed anche la sua carica attrattiva. Il numero delle presenze rapportato alla popolazione residente rappresenta l’impatto del turismo sulla regione ed il relativo sforzo sopportato dal territorio e dalle sue strutture (trasporti, approvvigionamento idrico e alimentare, smaltimento acqua reflue e di rifiuti). Nella breve serie storica 2017-2020 a lato rappresentata, l’indice Marche appare abbastanza in linea con quello nazionale, evidenziando in particolare nell’anno della pandemia valori di attrattività più elevati rispetto alla media italiana.

Il patrimonio culturale nelle Marche si caratterizza per la presenza di ben 254 musei e istituti simili, pubblici e privati, aperti al pubblico nel 2021. Si tratta principalmente di musei e gallerie (85,0%), cui seguono monumenti e complessi monumentali (10,3%) e aree archeologiche (4,7%), diffusi in modo capillare su tutto il territorio regionale.

La titolarità dei musei e istituti simili è pubblica in 190 strutture, il 74,8% (di cui statale il 5,5% e di cui Ente locale il 66,5%) e privata in 64 strutture, il 25,2%.

Le strutture museali hanno attratto, nel 2021, 886.045 visitatori, di cui il 71,0% pagante e il 29,0% non pagante.

### Scenario macroeconomico

Secondo le stime Istat evidenziate nel comunicato stampa del 6 dicembre 2022, “Le prospettive per l’economia italiana nel 2022-2023”, il Pil italiano è atteso crescere a ritmi ancora sostenuti nel 2022 (+3,9%) per poi rallentare significativamente nel 2023 (+0,4%). Nel biennio di previsione, l’aumento del Pil verrebbe sostenuto dal contributo della domanda interna al netto delle scorte mentre la domanda estera netta fornirebbe un apporto negativo in entrambi gli anni. Secondo le stime Prometeia di novembre il PIL delle Marche cresce nel 2022 del 3,4% per poi scendere allo 0% nel 2023.

Sempre secondo le previsioni Prometeia, dopo una dinamica particolarmente brillante nell’anno in corso, i consumi delle famiglie marchigiane, in linea con i valori italiani, subiranno un marcato rallentamento nel 2023 (0,2%) rispetto al 5,5% del 2022. Il reddito disponibile delle famiglie passerà da -0,1% del 2022 a -1,0% nel 2023. Ci sarà anche un calo drastico degli investimenti fissi lordi che passeranno da 7,8% del 2022 a -0,4% nel 2023.

## 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 al fine di aumentare l'efficacia delle misure di prevenzione.

### 1.4.1 Scenario degli eventi delittuosi

Di seguito viene mostrato un quadro riassuntivo dell'andamento della criminalità nel territorio regionale con riferimento al quinquennio 2017-2021.

Delitti denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria nelle Marche per tipologia. Anni 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021	Var% 2021/2017	Var % 2021/2020
Percosse	300	293	328	231	267	-11,0	15,6
Lesioni dolose	1.411	1.457	1.459	1.178	1.242	-12,0	5,4
Minacce	1.557	1.565	1.405	1.410	1.369	-12,1	-2,9
Furti	22.689	18.983	16.133	10.599	10.075	-55,6	-4,9
Rapine	335	284	245	204	216	-35,5	5,9
Estorsioni	152	188	167	174	174	14,5	0,0
Truffe e frodi informatiche	3.460	3.943	4.241	4.972	6.114	76,7	23,0
Delitti informatici	278	329	405	365	399	43,5	9,3
Contraffazione di marchi e prodotti industriali	134	137	57	59	55	-59,0	-6,8
Ricettazione	453	391	334	287	226	-50,1	-21,3
Usura	7	5	1	6	2	-71,4	-66,7
Danneggiamenti	4.550	4.685	4.820	4.056	4.601	1,1	13,4
Incendi	121	63	110	69	136	12,4	97,1
Normativa sugli stupefacenti	1.094	1.108	964	814	718	-34,4	-11,8
Associazione per delinquere	23	26	18	13	4	-82,6	-69,2
Associazione di tipo mafioso	0	0	0	0	0	-	-
Riciclaggio e impiego di denaro	46	45	46	55	25	-45,7	-54,5
Altri delitti	9.987	10.003	10.507	10.096	10.994	10,1	8,9
<b>Totale</b>	<b>46.597</b>	<b>43.505</b>	<b>41.240</b>	<b>34.588</b>	<b>36.617</b>	<b>-21,4</b>	<b>5,9</b>

Nell'ultimo quinquennio si registra complessivamente un decremento della commissione dei reati (-21,4%), decremento ancora più evidente tra il 2019 e il 2020 in concomitanza del periodo di lockdown durante il quale si è assistito ad una forte diminuzione dei reati, soprattutto comuni, quali furti e rapine, ma anche quelli legati al contrabbando di stupefacenti e alla ricettazione. Una lieve ripresa dell'attività delittuosa è invece evidente nell'anno 2021 che presenta un aumento di quasi il 6% dei delitti denunciati. L'aumento è dovuto soprattutto alle truffe e frodi informatiche che solo nell'ultimo anno sono cresciute del 23%, ma anche ai delitti informatici (+9,3%), alle percosse (+15,6%) e alle lesioni dolose (+5,4%); un dato fortemente in salita nell'ultimo anno riguarda la segnalazione di incendi dolosi, ben 136, quasi il doppio dell'anno precedente.

L'ultima relazione della Direzione Investigativa Antimafia (DIA) del Ministero dell'Interno sottolinea come il territorio marchigiano, essendo caratterizzato da una significativa presenza di piccole e medie imprese nei settori agroalimentare, manifatturiero e turistico, potrebbe essere a rischio di infiltrazioni illecite in economia. Tuttavia, dall'analisi e dalle operazioni scaturite dalle varie attività di polizia è emerso che ad oggi non ci sono associazioni criminali radicate nel territorio marchigiano, piuttosto proiezioni riconducibili alle mafie tipiche. Negli ultimi anni non sono infatti stati registrati delitti relativi alle associazioni di stampo mafioso, mentre quelle riconducibili alle associazioni a delinquere contano solo 4 casi denunciati a fronte di valori più che

triplicati relativi agli anni precedenti. Anche alcune tipologie di reati collegabili a fenomeni criminali di stampo mafioso sono in diminuzioni nell'ultimo quinquennio, quali il riciclaggio (-45,7%) e l'usura che conta pochissimi casi nel nostro territorio. Un lieve incremento (+14,5%) si rileva peraltro per i casi di estorsione che si mantengono nell'ordine del centinaio di casi all'anno.

Nella relazione si evidenzia inoltre che infiltrazioni di stampo mafioso nel tessuto imprenditoriale marchigiano potrebbero nascere per intercettare i finanziamenti pubblici connessi alla ricostruzione post sisma. A tal proposito si evidenzia che il Commissario alla Ricostruzione post Sisma 2016, con 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 con l'ANAC, 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 (Abruzzo, Lazio, Umbria e Marche). Inoltre, le ingenti risorse assegnate alla Regione Marche con il PNRR, nonché i Fondi Strutturali della Programmazione 2021-2027 incrementati poiché la Regione è stata da qualche anno declassata a “Regione in transizione”, potrebbero sollecitare gli appetiti delle consorterie criminali. A questo proposito, la Regione Marche ha recentemente siglato un Protocollo di Intesa con la Guardia di Finanza - Comando Regionale Marche per rafforzare il sistema di prevenzione e contrasto delle condotte lesive degli interessi economici e finanziari connessi alle misure di sostegno e di incentivo previste nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) (cit. DEFR 2023-2025). Ulteriori analisi riguardanti gli strumenti di prevenzione della corruzione connessi alla ricostruzione post sisma del 2016 e agli appalti pubblici legati al PNRR, sono ampiamente esposti nel precedente PIAO 2022-2024 a cui si rinvia integralmente.

### I Reati contro la Pubblica Amministrazione

Qui l'analisi si sposta sull'ampia fenomenologia dei delitti legati al fenomeno corruttivo perpetrati contro la Pubblica Amministrazione, che sono contemplati nel titolo II del libro II del Codice penale e riguardano gli illeciti che incidono negativamente sulle attività dello Stato e degli Enti pubblici. Riguardano, nella fattispecie: reati corruttivi, concussione, peculato e abuso d'ufficio.

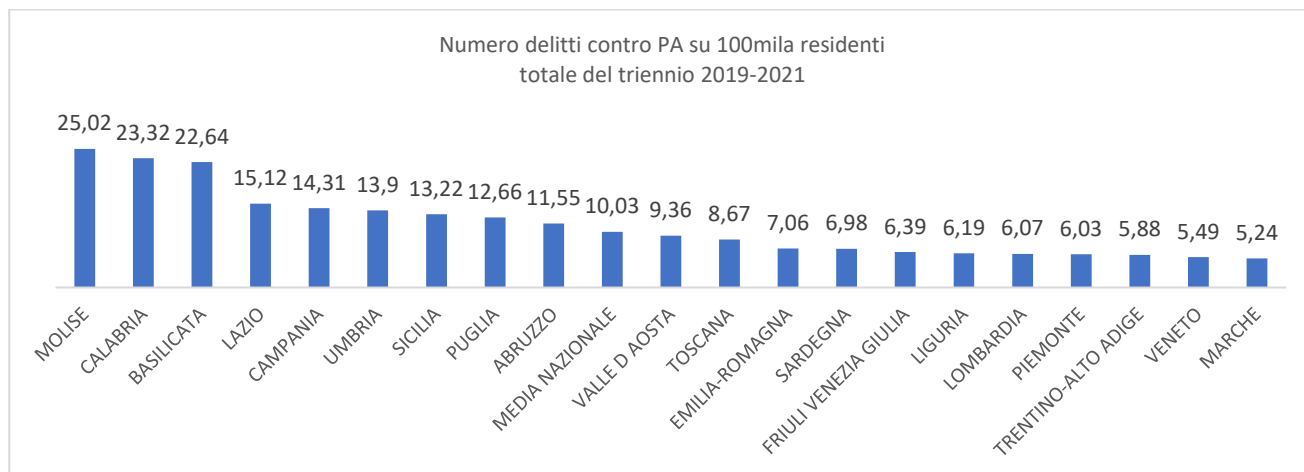
Delitti commessi contro la Pubblica Amministrazione - ITALIA. Anni 2012-2021

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Var % 2021/2012
Concussione	168	161	144	109	119	104	84	88	97	67	-60,1
Reati corruttivi	433	402	350	468	412	444	388	388	327	282	-34,9
Peculato e peculato mediante profitto di errore altrui	500	466	429	378	388	377	468	468	278	297	-40,6
Abuso di ufficio	1259	1144	1254	1179	1177	1106	1009	1009	1365	1157	-8,1

Fonte dei dati: Ministero dell'Interno-  
Dipartimento Pubblica Sicurezza

La disponibilità della serie storica decennale, dal 2012 al 2021, consente di apprezzare i cambiamenti avvenuti in Italia durante questo lungo arco temporale. I dati dicono chiaramente che i reati di tipo corruttivo sono diminuiti per tutte le fattispecie considerate: la concussione rileva 67 casi commessi nel 2021 (a livello nazionale), mostrando un decremento del 60% in 10 anni; i reati riconducibili alla corruzione in senso stretto sono diminuiti di circa il 40%, come anche il peculato, mentre l'abuso di ufficio, oltre ad essere il reato maggiormente commesso, mostra un andamento sostanzialmente stabile, pur con lievi oscillazioni. Per avere un riferimento dettagliato dell'incidenza di tale fenomenologia criminale sul territorio si è proceduto a rapportare i reati alla popolazione residente. In Italia, nel triennio che va dal 1° gennaio 2019 – 31 dicembre 2021, si ottiene un valore medio nazionale di 10,03 eventi per 100 mila abitanti.

Le Marche risultano la regione con la minore incidenza di questa tipologia di delitti rispetto alla popolazione, con circa 5 casi ogni 100 mila abitanti nel triennio. Se da un lato tale analisi non potrà essere esaustiva, a causa dell'indubbia rilevanza della parte sommersa del fenomeno, tuttavia, l'andamento del fenomeno nel tempo e il confronto tra regioni, a parità delle restanti condizioni, mantengono significato statistico.



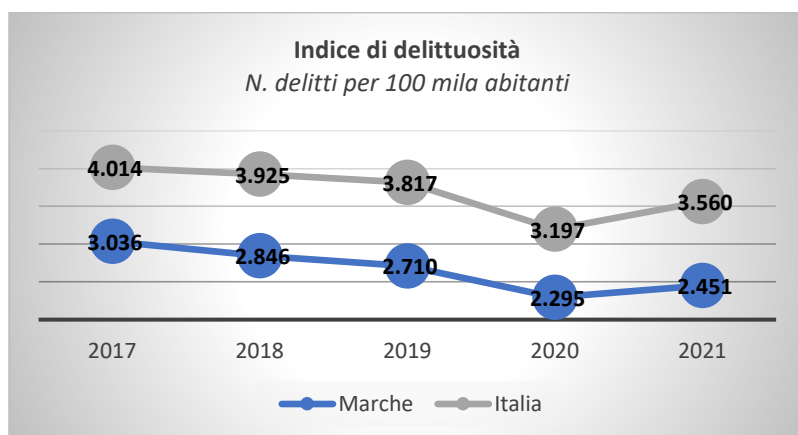
Delitti commessi contro la Pubblica Amministrazione. Anni 2019-2022 - MARCHE

	2019	2020	2021	2022 fino 31/8/22
Reati corruttivi	3	4	12	4
Peculato	4	3	16	7
Abuso d'ufficio	11	12	14	15
Altri	4	3	5	4

Fonte dei dati: Ministero dell'Interno-  
Dipartimento Pubblica Sicurezza

Focalizzando l'analisi a livello regionale e per una ristretta finestra temporale relativa al triennio 2019-2021, si evidenzia un lieve aumento dei reati corruttivi che tuttavia nella nostra regione si attestano nell'ordine di alcune unità. Il reato di abuso d'ufficio risulta il più frequente con un numero di casi che passano da 11 a 14 nel triennio esaminato.

Al fine di rappresentare in maniera più pertinente il confronto tra la regione Marche e l'Italia, viene utilizzato l'indicatore che esprime il numero totale di delitti ogni 100 mila abitanti, di seguito evidenziato:



L'indice di delittuosità espresso come n. delitti per 100 mila abitanti mostra una tendenza mediamente decrescente nel quinquennio 2017-2021, con un lieve rialzo della curva nell'ultimo anno. L'indice presenta valori più contenuti per la nostra regione rispetto al livello nazionale in tutto il periodo analizzato.

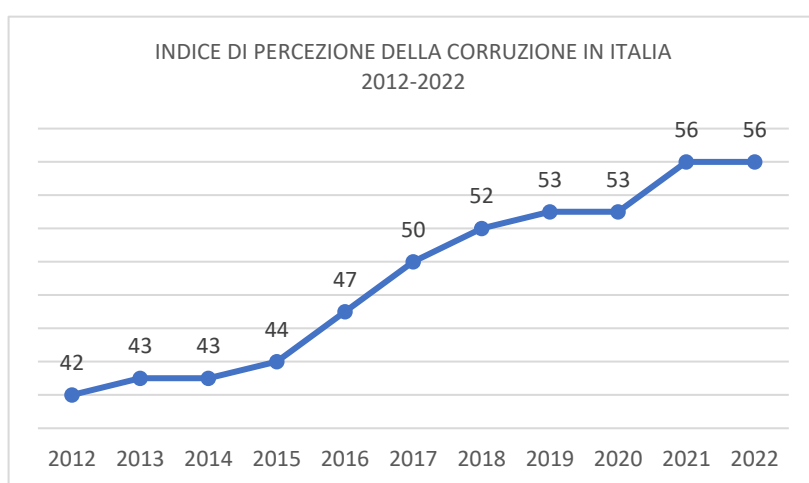
La fonte dei dati è ISTAT-Delitti denunciati dalle Forze di Polizia all'autorità giudiziaria.

#### L'Indice di Percezione della Corruzione

I dati statistici finora analizzati mostrano in generale una diminuzione oggettiva degli eventi delittuosi denunciati tuttavia la percezione diffusa e generalizzata della presenza di "corruzione" nei gangli della

macchina amministrativa pubblica è ancora molto forte, seppur anch'essa in diminuzione. In qualche modo ne è testimonianza il recente indice di percezione della corruzione (CPI) che, pur riconoscendo al nostro Paese un significativo miglioramento, colloca l'Italia ancora molto al di sotto della media UE.

Transparency International ha pubblicato il 31 gennaio 2023 l'Indice di Percezione della Corruzione (CPI) riferito al 2022. L'Italia risulta al 41° posto in una classifica di 180 Paesi, l'anno precedente occupava il 42° posto. L'indice di Percezione della Corruzione (CPI) di Transparency International misura la percezione della corruzione nel settore pubblico e nella politica in numerosi Paesi di tutto il mondo. Lo fa basandosi sull'opinione di esperti e assegnando una valutazione che va da 0, per i Paesi con alto livello di corruzione percepita, a 100 per quelli con basso livello di corruzione percepita (cioè, maggiore è il valore dell'indicatore, minore è il livello di corruzione). Il punteggio dell'Italia nel 2022 è 56, ben tre punti in più rispetto al 2020 (stabile rispetto al 2021). L'andamento è positivo dal 2012: in dieci anni abbiamo guadagnato 14 punti. 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.

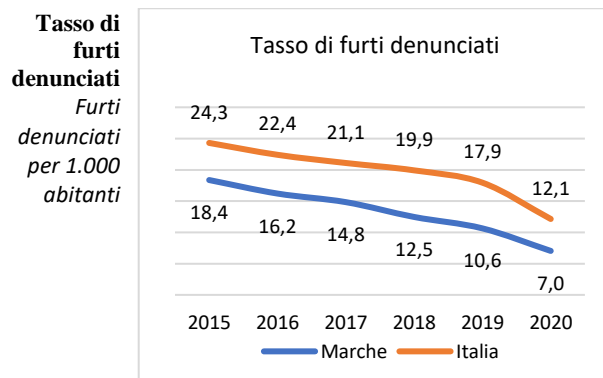
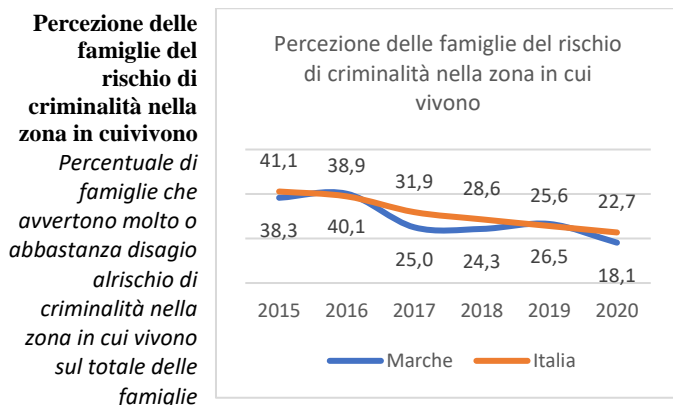


*“L’Italia ha fatto importanti passi in avanti nella lotta alla corruzione. Lo dico con orgoglio, ma anche con responsabilità, perché questo ci impegna a intensificare il cammino. Non possiamo dirci pienamente appagati. La lotta alla corruzione richiede l’impegno costante del Paese, la dedizione quotidiana di governo, parlamento, istituzioni e società civile”.* Lo ha dichiarato il Presidente dell’Autorità Anticorruzione Giuseppe Busia in occasione della presentazione dell’indice della percezione della corruzione 2022.

Commentando l'indice, il Presidente dell'ANAC Busia ha in particolare evidenziato la necessità di una **legislazione sulle lobby** affermando: *“Quello che serve sono limiti stringenti e trasparenza assoluta su benefici diretti e indiretti, anche non finanziari, del lobbista e del rappresentante politico. Vanno colpiti i conflitti d’interesse che si creano, e sanzionate le violazioni anche degli obblighi dichiarativi”.* Un ulteriore punto messo in luce dal Presidente ha riguardato l'importanza di implementare la **Piattaforma unica della trasparenza** avente la finalità di raccogliere in un unico luogo i documenti di amministrazioni diverse favorendo la confrontabilità e l'analisi dei dati.

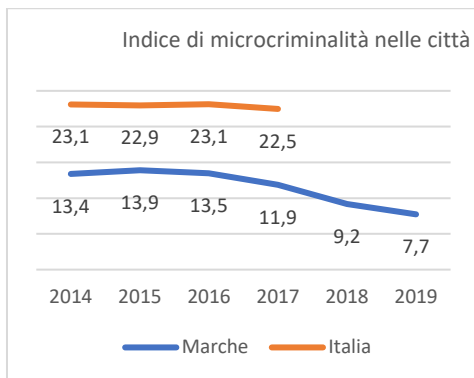
#### 1.4.2 Legalità e Sicurezza - Quadro statistico

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

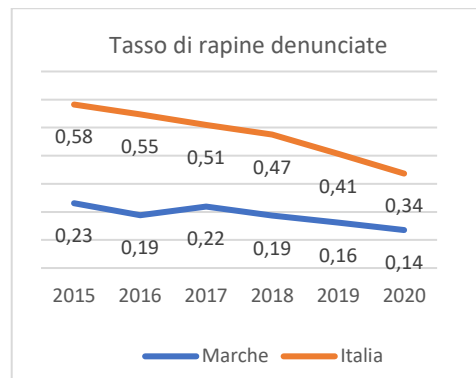




**Indice di microcriminalità nelle città rispetto al totale dei delitti**  
*Percentuale di delitti legati alla microcriminalità nelle città sul totale dei delitti*



**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.

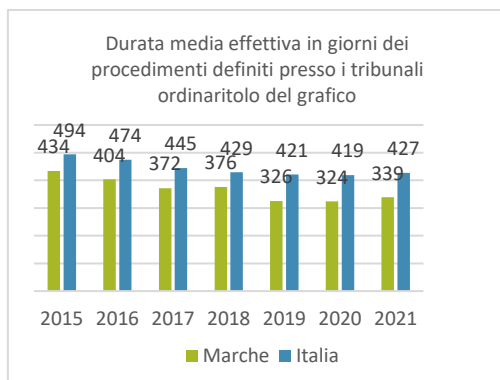
Ancora in diminuzione il tasso dei furti denunciati: da 18 furti ogni 1000 abitanti nel 2015 a 7 furti nel 2020, come anche il tasso di rapine denunciate scende da 23 a 14 ogni 100.000 abitanti: dati sensibilmente inferiori rispetto al livello nazionale.

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 (ultimo dato disponibile).

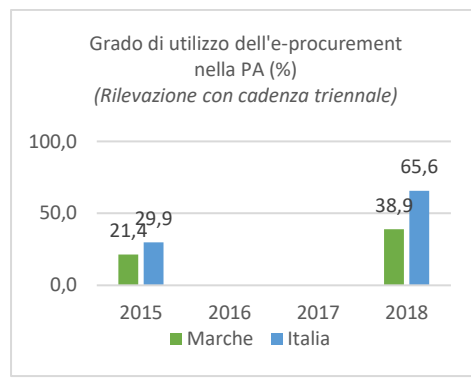
### 1.4.3 Qualità della Pubblica Amministrazione - Quadro statistico

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

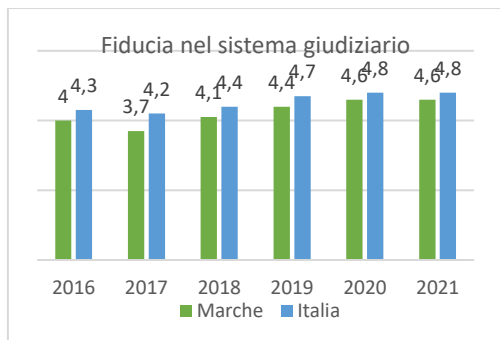
**Durata media effettiva dei procedimenti presso i tribunali ordinari**  
*Durata media effettiva in giorni dei procedimenti definiti presso i tribunali ordinari*



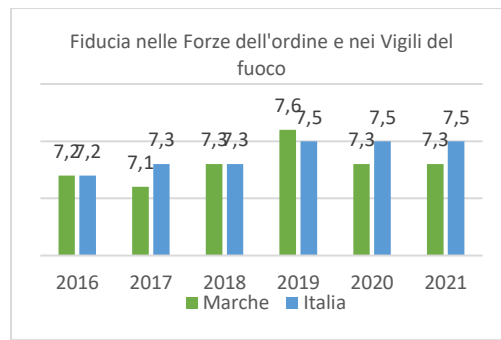
**Grado di utilizzo dell'e-procurement nella PA**  
*Percentuale di bandi di gara sopra soglia con presentazione elettronica dell'offerta sul totale di bandi di gara sopra soglia*



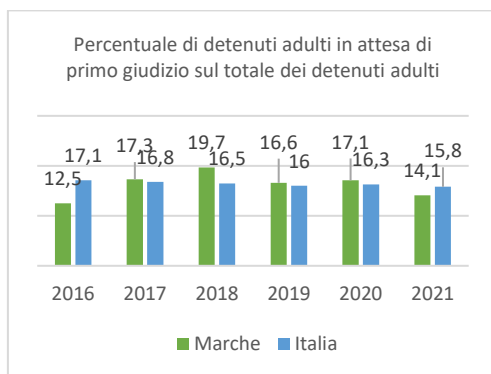
**Fiducia nel sistema giudiziario**  
*Punteggio medio su scala da 1 a 10*



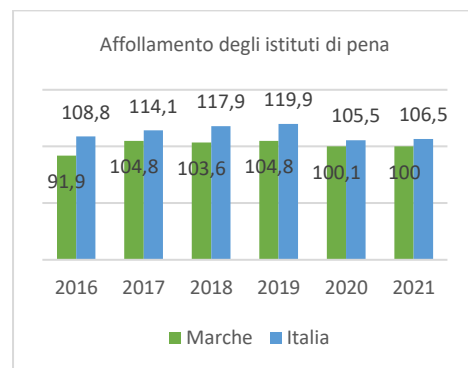
**Fiducia nelle Forze dell'ordine e nei Vigili del fuoco**  
*Punteggio medio su scala da 1 a 10*



**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 339 giorni, valori più bassi rispetto a quelli nazionali. 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.

### 2.1 VALORE PUBBLICO

#### 2.1.1 Definizione e dimensione

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 grazie all’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 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 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

Il Programma dell’XI legislatura, presentato in occasione della prima seduta del Consiglio regionale, a ottobre 2020, ha fissato le linee strategiche del mandato per l’attuale amministrazione, per il periodo 2020-2025; individuando una serie di interventi nell’ambito di 10 priorità, costituisce l’elemento principale della cornice strategica di riferimento per la programmazione.

Il DEFR - Documento di Economia e Finanza Regionale, a sua volta, 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 che si prevede di rendere disponibili nel triennio successivo e poi, via via in maniera scorrevole. Il DEFR 2023-2025 è stato adottato dalla Giunta regionale con DGR n. 1656 del 07/12/2022 e approvato dall’Assemblea Legislativa con Delibera amministrativa n. 47 del 28/12/2022.

La Strategia regionale per lo sviluppo sostenibile (SRSvS), rappresenta un terzo elemento cruciale; 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.

Il quadro strategico di riferimento si arricchisce grazie alla programmazione unitaria dei fondi strutturali, a cui si aggiunge il PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) con le opportunità finanziarie ad esso connesse. Per il 2023, infine, va evidenziata la nota circolare n.2/2022 con la quale la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione pubblica, evidenziando l'importanza del contributo che può essere apportato agli obiettivi legati al risparmio e all'efficientamento energetico, alla luce dell'attuale crisi energetica internazionale, ha invitato tutte le pubbliche amministrazioni a valutare l'opportuno inserimento, tra gli obiettivi della Sezione "Valore pubblico, performance, anticorruzione" del PIAO, di specifici obiettivi legati all'efficientamento energetico.

Al fine di completare il quadro d'insieme, nell'ambito del quale prende forma il PIAO 2023-2025, è necessario ricordare, quali eventi di maggior rilievo accaduti in corso d'anno, in grado di condizionare l'azione dell'amministrazione, il perdurare della crisi pandemica (sebbene sia ormai superata la fase acuta), l'impegno nella prosecuzione dei lavori di ricostruzione post sisma, ma soprattutto i recenti eventi della guerra russo - ucraina, l'alluvione del settembre 2022 e lo sciame sismico iniziato il 9 novembre 2022 a ridosso della fascia costiera, che hanno pesantemente colpito diversi territori regionali.

In questa cornice complessiva l'Amministrazione regionale inserisce il PIAO 2023-2025 - Piano Integrato di Attività ed Organizzazione, elaborato ancora sulla base delle linee-guida che la Giunta regionale ha fornito con propria deliberazione n. 185/2022, indicando 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 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. Nell'ambito della performance vengono declinate 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. Il collegamento è forte soprattutto con le misure di anticorruzione e trasparenza, che risultano palesemente integrate e correlate con l'azione finalizzata e costruita, a cascata, per tutte le strutture dell'ente.

### **2.1.3 Il processo di definizione degli obiettivi**

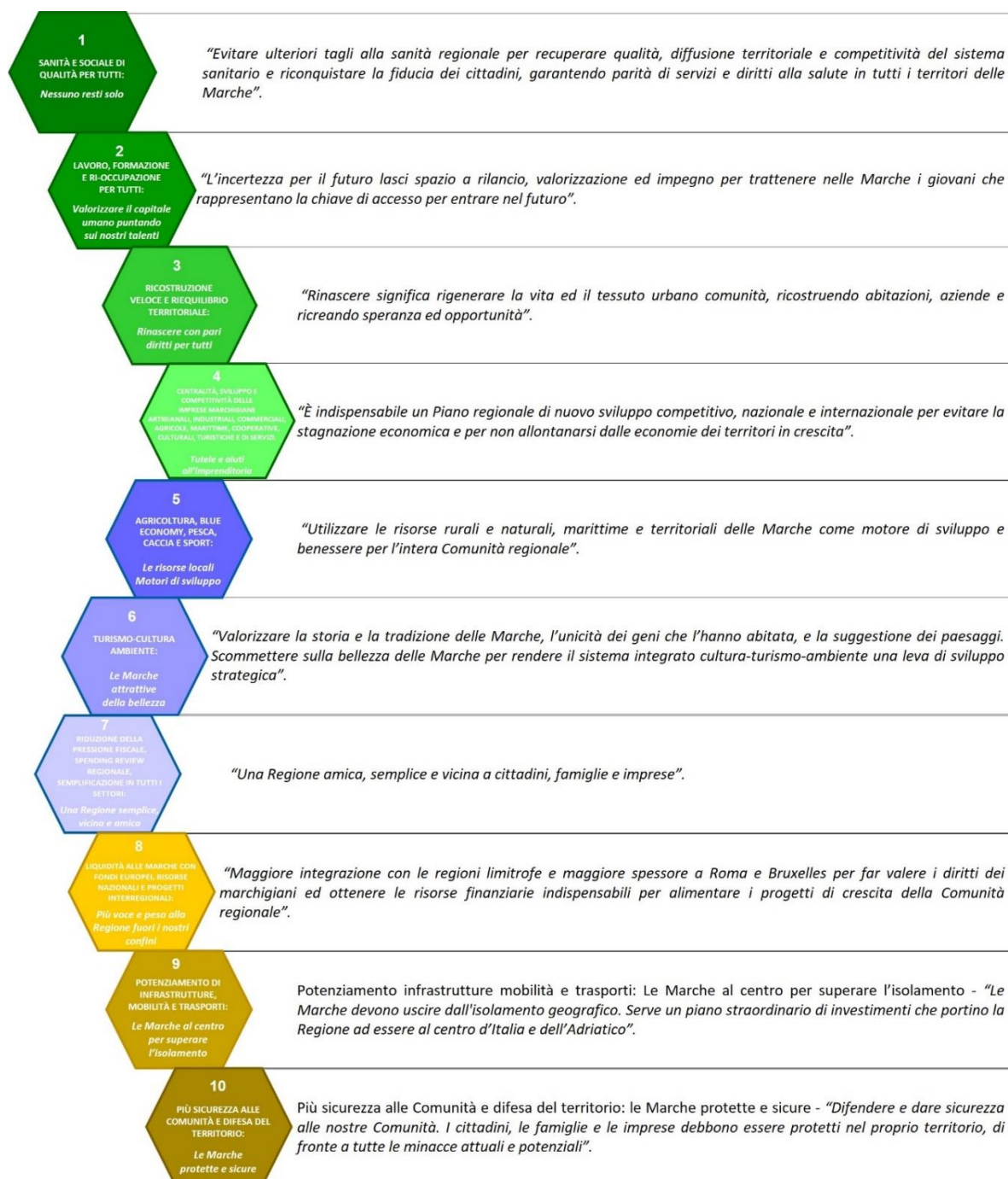
La costruzione metodologica del PIAO è basata su un modello partecipato, che coinvolge tutte le strutture dell'ente, per mezzo di due gruppi di lavoro stabili: lo Staff PIAO e la Rete dei Referenti PIAO-POP e Integrità, che sono stati appositamente costituiti e che interagiscono in maniera sinergica.

Il metodo di elaborazione è basato su coerenza e correlazione: tutte le attività, gli interventi, gli obiettivi, i destinatari, i target, gli indicatori di misurazione e i tempi di attuazione, nascono e si sviluppano nell'ambito di un sistema a cascata in cui, coerentemente con il Programma di Governo, la priorità strategica è declinata in obiettivi strategici VERTICALI, che descrivono le politiche regionali con impatto esterno o interno, misurati

con obiettivi di *outcome*; gli stessi sono, 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 o in obiettivi trasversali comuni a tutte le strutture dirigenziali, finalizzati, nello specifico dell'anno 2023, alla prevenzione della corruzione, trasparenza e privacy, al miglioramento della comunicazione istituzionale verso i cittadini, gli organi istituzionali e di controllo, nonché allo sviluppo organizzativo e formativo anche attraverso la leva digitale.

Gli obiettivi sono rappresentati attraverso apposite schede-obiettivo differenziate sulla base della tipologia: le schede strategiche forniscono una lettura della dimensione del Valore Pubblico; da quelle operative emergono, in particolare, gli aspetti della semplificazione/digitalizzazione, dell'accessibilità, della prevenzione dai rischi corruttivi, etc.

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



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

La Strategia individua le 5 scelte strategiche (A, B, C, D, E); ponendole in connessione con le 10 priorità strategiche del programma regionale di governo 2020-2025, si è potuta apprezzare la convergenza della visione strategica tra i due approcci programmatici. Tale interconnessione, riproposta nella tabella seguente, ha costituito la base per una più articolata analisi di coerenza che è stata oggetto di monitoraggio specifico nel corso del 2022 e che ha coinvolto tutti gli obiettivi operativi, trasversali e specifici, definiti nel PIAO 2022-2024. Sulla base di tale esperienza, la coerenza tra gli obiettivi di performance e la Strategia è stata rafforzata definendo stabili legami già in fase di programmazione delle attività.

	<b>SCELTE STRATEGICHE SRSvS</b>	<b>PRIORITÀ STRATEGICHE DI MANDATO</b>
<b>Scelta strategica A</b>	<i>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.</i>	<p><u>Priorità 3</u>: Ricostruzione veloce e riequilibrio territoriale</p> <p><u>Priorità 7</u>: Riduzione della pressione fiscale spending review regionale semplificazione in tutti i settori</p> <p><u>Priorità 8</u>: Liquidità alle Marche con fondi europei, risorse nazionali e progetti interregionali</p> <p><u>Priorità 9</u>: Potenziamento infrastrutture mobilità e trasporti</p> <p><u>Priorità 10</u>: Più sicurezza alle Comunità e difesa del territorio</p>
<b>Scelta strategica B</b>	<i>Affrontare i cambiamenti climatici e le dissimmetrie sociali ed economiche correlate</i>	<p><u>Priorità 4</u>: Centralità, sviluppo e competitività delle imprese marchigiane artigiani, industriali, commerciali, agricole, marittime, cooperative, culturali, turistiche e di servizi</p> <p><u>Priorità 5</u>: Agricoltura, Blue economy, Pesca, Caccia e Sport</p> <p><u>Priorità 6</u>: Turismo, cultura, ambiente</p>
<b>Scelta strategica C</b>	<i>Riconoscere il valore dei servizi ecosistemici e quindi tutelare la biodiversità.</i>	<p><u>Priorità 1</u>: Sanità e sociale di qualità per tutti</p> <p><u>Priorità 5</u>: Agricoltura, Blue economy, Pesca, Caccia e Sport</p> <p><u>Priorità 6</u>: Turismo, cultura, ambiente</p>
<b>Scelta strategica D</b>	<i>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</i>	<p><u>Priorità 1</u>: Sanità e sociale di qualità per tutti</p> <p><u>Priorità 2</u>: Lavoro, formazione e rioccupazione per tutti</p> <p><u>Priorità 4</u>: Centralità, sviluppo e competitività delle imprese marchigiane artigiani, industriali, commerciali, agricole, marittime, cooperative, culturali, turistiche e di servizi</p> <p><u>Priorità 6</u>: Turismo, cultura, ambiente</p>
<b>Scelta strategica E</b>	<i>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</i>	<p><u>Priorità 1</u>: Sanità e sociale di qualità per tutti</p> <p><u>Priorità 4</u>: Centralità, sviluppo e competitività delle imprese marchigiane artigiani, industriali, commerciali, agricole, marittime, cooperative, culturali, turistiche e di servizi</p>

### 2.1.6 L'analisi di coerenza del PIAO con il PNRR

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza è stato approvato nel 2021 dall'Italia per rilanciarne l'economia dopo la pandemia ed al fine di permettere lo sviluppo verde e digitale del Paese; prevede una serie di investimenti e riforme su tre assi principali: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica, inclusione sociale

È articolato su 6 missioni:

Missione 1: Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura (promuove e sostiene la transizione digitale, sia nel settore privato che nella Pubblica Amministrazione, sostenere l'innovazione del sistema produttivo e investire in turismo e cultura)

Missione 2: Rivoluzione verde e transizione ecologica (si occupa dei grandi temi dell'agricoltura sostenibile, dell'economia circolare, della transizione energetica, della mobilità sostenibile, dell'efficienza energetica degli edifici, delle risorse idriche e dell'inquinamento, per migliorare la sostenibilità del sistema economico e assicurare una transizione equa e inclusiva verso una società a impatto ambientale pari a zero)

Missione 3: Infrastrutture per una mobilità sostenibile (promuove investimenti finalizzati allo sviluppo di una rete di infrastrutture di trasporto moderna, digitale, sostenibile e interconnessa, che possa migliorare la competitività complessiva del Paese, in particolare del Sud).

Missione 4: Istruzione e ricerca (incide su fattori indispensabili di un'economia basata sulla conoscenza, favorendo la sua integrazione con il sistema produttivo)

Missione 5: Inclusione e coesione (evita che dalla crisi in corso emergano nuove diseguaglianze e ad affrontare i profondi divari già in essere prima della pandemia, per proteggere il tessuto sociale del Paese e mantenerlo coeso. Facilita la partecipazione al mercato del lavoro, anche attraverso la formazione, rafforza le politiche attive del lavoro e favorisce l'inclusione sociale).

Missione 6: Salute (potenzia la capacità di prevenzione e cura del sistema sanitario nazionale a beneficio di tutti i cittadini, garantendo un accesso equo e capillare alle cure; promuove l'utilizzo di tecnologie innovative nella medicina).

La tabella seguente esplicita il collegamento tra PNRR ed obiettivi strategici della Regione mostrando come le risorse messe a disposizione del territorio possano essere orientate e utilizzate al meglio per ridare slancio al sistema economico e sociale delle Marche.

	<b>MISSIONI PNRR</b>	<b>PRIORITÀ STRATEGICHE DI MANDATO</b>
<b>Missione 1</b>	<i>Digitalizzazione, Innovazione, competitività, cultura e turismo</i>	<p><u>Priorità 3</u>: Ricostruzione veloce e riequilibrio territoriale</p> <p><u>Priorità 4</u>: Centralità, sviluppo e competitività delle imprese marchigiane artigiani, industriali, commerciali, agricole, marittime, cooperative, culturali, turistiche e di servizi</p> <p><u>Priorità 6</u>: Turismo, cultura, ambiente</p> <p><u>Priorità 7</u>: Riduzione della pressione fiscale spending review regionale semplificazione in tutti i settori</p> <p><u>Priorità 8</u>: Liquidità alle Marche con fondi europei, risorse nazionali e progetti interregionali</p>

<b>Missione 2</b>	Rivoluzione verde e transizione ecologica	<p><u>Priorità 4</u>: Centralità, sviluppo e competitività delle imprese marchigiane artigiani, industriali, commerciali, agricole, marittime, cooperative, culturali, turistiche e di servizi</p> <p><u>Priorità 5</u>: Agricoltura, Blue economy, Pesca, Caccia e Sport</p> <p><u>Priorità 9</u>: Potenziamento infrastrutture mobilità e trasporti</p> <p><u>Priorità 10</u>: Più sicurezza alle Comunità e difesa del territorio</p>
<b>Missione 3</b>	Infrastrutture per una mobilità sostenibile	<p><u>Priorità 8</u>: Liquidità alle Marche con fondi europei, risorse nazionali e progetti interregionali</p> <p><u>Priorità 9</u>: Potenziamento infrastrutture mobilità e trasporti</p>
<b>Missione 4</b>	Istruzione e Ricerca	<p><u>Priorità 2</u>: Lavoro, formazione e rioccupazione per tutti: valorizzare il capitale umano puntando sui nostri talenti</p>
<b>Missione 5</b>	Inclusione e Coesione	<p><u>Priorità 2</u>: Lavoro, formazione e rioccupazione per tutti</p> <p><u>Priorità 3</u>: Ricostruzione veloce e riequilibrio territoriale</p>
<b>Missione 6</b>	Salute	<p><u>Priorità 1</u>: Sanità e sociale di qualità per tutti</p>



### 2.1.7 La piramide delle strategie

Gli schemi seguenti mettono in correlazione gli obiettivi strategici con la priorità e con le strutture coinvolte, unitamente con gli indicatori di impatto.

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

P01.01	Accrescere prossimità ed accessibilità dei servizi e delle strutture amministrative regionali della Sanità e del Sociale prioritariamente attraverso un percorso di riorganizzazione
	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
P01.02	Potenziare i servizi sanitari accrescendo le competenze ed il merito del personale (capitale umano) ed incentivando gli investimenti in tecnologia
	N. di borse di studio assegnate, finanziati 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
P01.03	Accrescere l'efficacia del sistema ospedaliero e di cura del SSR attraverso l'ottimizzazione delle strutture
	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
P01.04	Accrescere l'efficienza della struttura organizzativa regionale anche tramite la digitalizzazione delle procedure e delle attività
	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
P01.05	Tutelare la famiglia garantendo un livello adeguato di servizi dedicati
	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
P01.06	Garantire un sostegno costante alle situazioni di fragilità favorendo processi di resilienza
	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

P02.01	Sviluppare e potenziare una formazione di qualità	
	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
P02.02	Sostenere il sistema scolastico regionale ed il diritto allo studio universitario	
	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
P02.03	Definire ed attuare una strategia integrata di politiche attive per il lavoro	
	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
P02.04	Attuare le strategie organizzative più adatte a favorire l'occupazione	
	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

P03.01	Potenziare ed organizzare in modo efficiente le attività dell'Ufficio di ricostruzione	
	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
P03.02	Ottimizzare i rapporti con soggetti esterni coinvolti nell'attività di ricostruzione	
	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
P03.03	Sostenere ogni forma di progettualità per il rilancio economico delle aree del Sisma	
	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/ scuole /sedi municipali/ edifici pubblici/ caserme/ ospedali/ ERP)	Dipartimento Ufficio speciale ricostruzione
	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 sviluppo tecnologico e digitale delle imprese lo	
	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	AMAP (ex ASSAM)
	Prodotti fitosanitari distribuiti in agricoltura	AMAP (ex ASSAM)
	Superficie utilizzata a bio e basso impatto/ SAU regionale totale	AMAP (ex 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)	AMAP (ex ASSAM)
	Percentuale di esportazioni di prodotti agroalimentari marchigiani rispetto al totale delle esportazioni	AMAP (ex 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

### 2.1.8 “Valore Marche”: benessere e buone abitudini

Nell'ambito del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025 si introduce un obiettivo strategico che accompagni, in un percorso di medio-lungo periodo, l'agire delle strutture dipartimentali verso politiche legate al benessere, alla prevenzione e all'introduzione di buone abitudini all'interno delle strutture della Giunta, riverberandosi ed amplificandosi poi all'esterno nella creazione di valore per i cittadini marchigiani attraverso mirate politiche settoriali.

Benessere nella sua accezione interna di miglioramento organizzativo, promozione delle politiche di pari opportunità e contrasto alle discriminazioni, rafforzamento dei rapporti tra gli organismi di parità della regione marche: CUG, Consigliera di parità, Consigliera di fiducia, Commissione pari opportunità, ma anche conciliazione vita-lavoro, formazione e aumento delle competenze.

Un approccio interno all'amministrazione in termini di crescita formativa del personale e del benessere organizzativo attraverso laboratori formativi, ma anche la costituzione di un gruppo di lavoro integrato tra i settori interessati finalizzato alla predisposizione di un "piano" e/o di una specifica norma che consenta alla Regione di valorizzare, tutelare e promuovere la salute e il benessere dei cittadini marchigiani sotto il profilo fisico, alimentare, ambientale, culturale e sociale.

In sostanza si tratta di mettere a sistema una serie di azioni sia esistenti, che innovative in modo da rendere più agevole la transizione verso sane abitudini, valorizzando in modo integrato le specificità, le bellezze naturali, la sana alimentazione e tutte le componenti determinanti per la salute umana e ambientale ("one health").

Ciò può essere perseguito attraverso l'integrazione delle politiche settoriali sviluppate in ambiti diversi (attività produttive, agricoltura, sanità, servizi sociali, turismo e cultura) e rivolte alla prevenzione, tutela della qualità della vita, in modo da realizzare le migliori condizioni per una salute diffusa.

Il miglioramento delle qualità della vita nella nostra regione può servire a veicolare un'immagine positiva, dinamica, rassicurante del territorio e della comunità come luoghi ideali, non solo con cui orientare l'offerta turistico-ricettiva, ma soprattutto dove progettare il proprio futuro abitativo e lavorativo

L'obiettivo strategico definito sinteticamente come ***“Promuovere un approccio integrato dell'azione regionale al fine di garantire il progressivo aumento del livello della “qualità della vita” nelle Marche”*** sarà monitorato con una batteria di indicatori in grado di indagare diversi aspetti:

- a. un indicatore della qualità della vita secondo la graduatoria provinciale annualmente stilata dal Sole 24ore;
- b. una batteria di indicatori statistici significativi tratti dall'Agenda 2030 e dal BES – Benessere Equo e Sostenibile;
- c. indicatori di avanzamento relativi a progetti di accrescimento del benessere e della sostenibilità ambientale; a titolo esemplificativo e non esaustivo:
  - Turismo slow: piste ciclabili, treni turistici, enogastronomia, turismo rurale e spirituale;
  - Alimentazione: cibo biologico, dieta mediterranea, agriturismo;
  - Vivere sano: valorizzazione dei borghi (con conseguente aumento dei servizi ad es. banda ultra-larga), promozione della pratica sportiva;
  - Attività produttive: riduzione dei rifiuti di plastica, rafforzamento innovativo delle filiere e dell'ecosistema, protocolli con associazioni datoriali;
  - Istruzione: certificazione delle competenze, sostegno al talento; psicologia scolastica;
  - Prevenzione e promozione della salute nei luoghi di vita e di lavoro;
  - Promozione dell'invecchiamento attivo.
- d. esame delle relazioni sulle clausole valutative che molte delle più recenti leggi contengono e che le strutture della Giunta regionale responsabili trasmettono annualmente al Consiglio regionale (Ecomusei (LR 9/2022) - Borghi storici, turismo diffuso ed ecosostenibile (LR 29/2021) - Cittadinanza globale e cultura sostenibilità (LR 23/2020) - Buona vita e accesso cure palliative (LR 7/2019) - Promozione dell'invecchiamento attivo (1/2019) - Tutela e valorizzazione della dieta mediterranea (LR 14/2018) per citarne alcune.

In sede di monitoraggio strategico per l'anno 2022 saranno individuati puntualmente gli indicatori, definiti, per quanto possibile, i baseline e concordati i target da raggiungere entro la fine della legislatura e le conseguenti specifiche azioni integrate da esperire da parte delle strutture della Giunta regionale.

## 2.1.9 La scheda degli obiettivi strategici

La scheda tipo, utilizzata per l'individuazione degli obiettivi strategici, consente di visualizzare per ciascun obiettivo una serie di informazioni essenziali, tra le quali:

- ✓ 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).

Le schede saranno informatizzate e saranno disponibili in formato digitale a partire dal monitoraggio annuale relativo all'esercizio 2022.



Obiettivo Strategico - PIAO 2023-2025

Obiettivo Strategico	CODICE OBIETTIVO STRATEGICO		P	.	/	/
	NOME/DESCRIZIONE (max. 40 parole)					
Struttura apicale	-----					
VALORE PUBBLICO	<input type="checkbox"/> Educativo	<input type="checkbox"/> Economico	<input type="checkbox"/> Ambientale	<input type="checkbox"/> Sociale	<input type="checkbox"/> Assistenziale	<input type="checkbox"/> Sanitario
Riferimento/i Missioni-Programmi	-----					
Stakeholders	<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					
Deadline	<input type="checkbox"/> Entro fine mandato		<input type="checkbox"/> Anni/Periodo	_____		
Note	-----					

### Indicatori d'impatto/outcome

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

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.

Con l'art. 1, comma 1 del DPR n.81/2022 si è poi provveduto a sopprimere gli adempimenti inerenti una serie di piani, in quanto assorbiti nelle apposite sezioni del PIAO, tra i quali, in particolare, il Piano della performance di cui all'articolo 10, commi 1, lettera a), e 1-ter, del decreto legislativo n. 150/2009.

La performance rileva nel duplice aspetto di organizzativa e 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 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.

A partire dal 2023, inoltre, gli obiettivi operativi, al momento della programmazione, sono valutati sotto l'aspetto della loro coerenza con le azioni ed i vettori della Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile.

Gli obiettivi sono, infine, 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 la rappresentazione degli obiettivi operativi che, rispetto allo scorso anno è stata leggermente rivista, prevalentemente nella grafica, in quanto la procedura di definizione è stata digitalizzata ed automatizzata consentendo notevoli guadagni in termini di efficienza.

DESCRIZIONE OBIETTIVO OPERATIVO	CODICE OBIETTIVO:
	PESO:
AMBITI DI INTERVENTO	
PROCESSI A RISCHIO CORRUZIONE COLLEGATI	
IMPATTO SU SRSVS	
MISSIONI PROGRAMMA	
STAKEHOLDERS	
DEADLINE	
IMPORTANZA RELATIVA DELL'OBIETTIVO E RISULTATI ATTESI	

Indicatori di risultato/efficacia/efficienza		
INDICATORE		TARGET
BASELINE	FORMULA	FONTE

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 medesimo obbligo, e le modalità per ottemperarlo, vengono evidenziati nel vigente piano triennale per l'informatica e l'ICT nella PA 2022-2024. Per Regione Marche gli obiettivi di accessibilità, annualmente aggiornati, risultano disponibili nell'apposita sezione di amministrazione trasparente

<https://www.regione.marche.it/Amministrazione-Trasparente/Altri-contenuti/Accessibilit%C3%A0-e-Catalogo-di-dati-metadati-e-banche-dati>.

La dichiarazione di accessibilità riferita al sito web istituzionale della Giunta regionale, adempimento anch'esso previsto nel Piano Triennale ICT PA, è invece pubblicata al seguente indirizzo:

<https://form.agid.gov.it/view/5858b49c-5914-4aa1-89c6-38115ee1bfb8/>.

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 dei servizi digitali, e della loro usabilità ed accessibilità, che ogni struttura regionale ha manifestato.

Infine si fa presente che, nell'ambito della progettualità derivante dal PNRR intervento 1.4.2 "miglioramento dell'accessibilità dei servizi pubblici", si sta provvedendo a definire un piano operativo, che porterà ad un accordo con AgID, per la realizzazione, nel triennio 2023-2025, di attività finalizzate all'acquisizione di tecnologie assistive per i dipendenti regionali con disabilità, all'erogazione di corsi di formazione in tema di accessibilità per dirigenti, amministrativi e redattori web della PA locale, e alla verifica e sistemazione degli errori di accessibilità su alcuni dei servizi applicativi regionali, ad elevata interattività, giudicati rilevanti.

#### **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 trasformazione digitale introduce nuovi scenari che, se opportunamente applicati, possono migliorare radicalmente, in termini di efficienza ed operatività, le logiche di processo alla base dei servizi forniti.

La DGR n. 972 del 02/08/2021 ha approvato, in linea con le indicazioni contenute nel PNRR, nel Piano Triennale AGID 2020 – 2022 (aggiornamento del Piano 2021-2023 approvato con Decreto del Ministro per l'innovazione tecnologica e la transizione digitale del 24 febbraio 2022) e nella Programmazione comunitaria 2021-2027, le principali azioni volte a promuovere la crescita digitale dell'intero territorio regionale. In particolare, ha individuato 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, ha redatto il Piano Triennale di Digitalizzazione, che elenca i processi e procedimenti relativi alle azioni di semplificazione, digitalizzazione o reingegnerizzazione da implementare nel prossimo triennio.

Esso, quindi, raccoglie le richieste di digitalizzazione dei processi interni ed esterni che coinvolgono gli organi della Regione Marche e gli Enti convenzionati. Operativamente, le richieste vengono recepite tramite la

piattaforma regionale Cohesion Work, validate dalla dirigente del Settore Transizione Digitale e Informatica ed evase in base a criteri di priorità definiti di concerto con il richiedente. Secondo un criterio di ottimizzazione di risorse e tempi, la maggior parte delle richieste viene evasa per mezzo di strumenti informatici e piattaforme già a disposizione dell'ente e solo occasionalmente le richieste prevedono lo sviluppo o l'acquisizione di soluzioni ad hoc.

Il piano triennale è stato collaudato alla fine del 2021, recependo le richieste di digitalizzazione raccolte tra le strutture tramite un questionario apposito ed è entrato nella sua piena operatività nell'anno 2022.

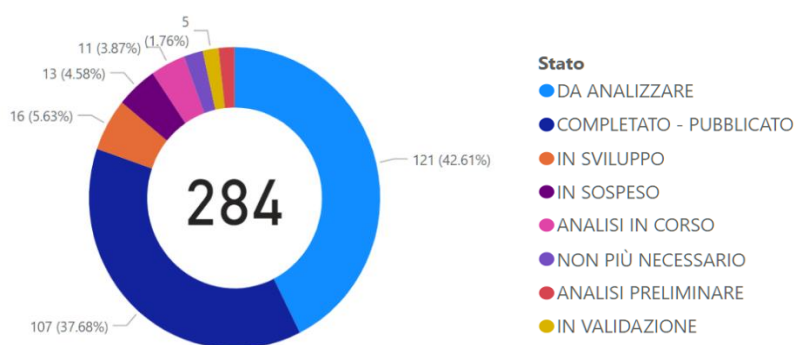
Il Piano triennale è dinamico, nel senso che si aggiorna con eventuali nuove richieste di servizi da digitalizzare, non incluse nel Piano attuale pubblicato (c.d. richieste extra-piano).

Il Piano Triennale di Digitalizzazione AGGIORNATO è pubblicato sulla intranet al seguente link:

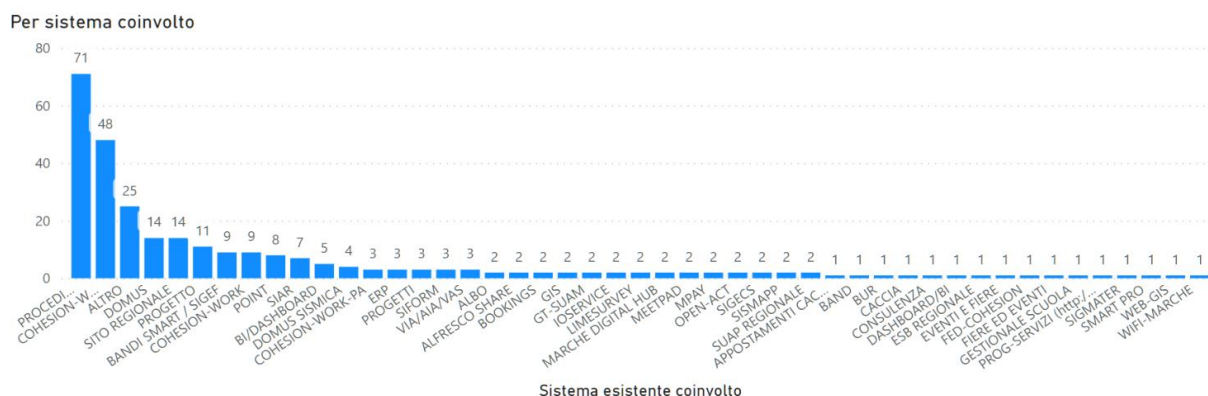
<https://point.regione.marche.it/servizidipendente/PianoTriennaleDigitalizzazione/Pagine/default.aspx>

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

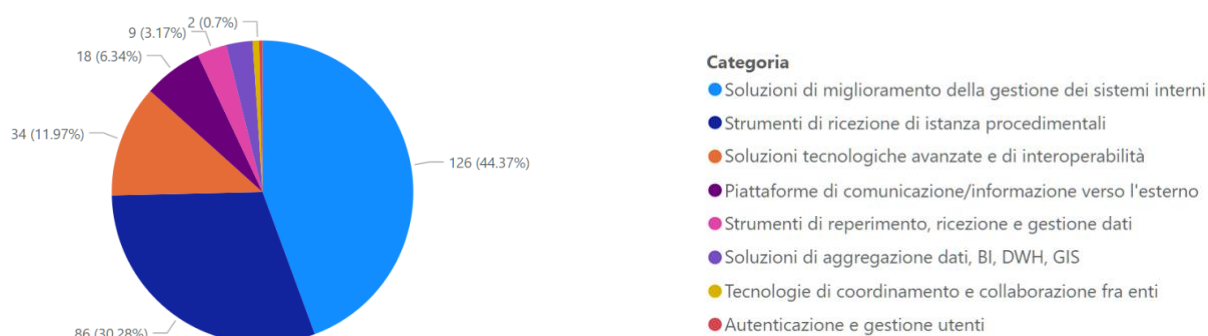
- **Per stato attuale di sviluppo:** dove si evidenzia che sono pervenute da parte delle Strutture regionali 284 richieste di servizi da digitalizzare nel triennio; di questi, 121 sono stati digitalizzati nel 2022 e altri 29 sono in fase avanzata di sviluppo.



- **Per sistema coinvolto:** i sistemi informativi individuati per la digitalizzazione dei servizi sono prevalentemente:
  - “Procedimarche”, sito della trasparenza relativo alle tipologie di procedimento amministrativo degli enti della Regione Marche. Il sistema implementa l’anagrafica e la classificazione dei procedimenti amministrativi regionali e dei processi di controllo sulle imprese servite, e permette inoltre di configurare in modo semplice e veloce nuovi procedimenti attivando, su richiesta, la ricezione e la protocollazione automatica di istanze;
  - “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 con ogni probabilità esaudite attraverso effort di 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.

L'amministrazione regionale è costantemente in evoluzione nel tentativo di ottimizzare lo svolgimento delle attività istituzionali, generali e di gestione, mediante interventi di semplificazione, digitalizzazione e trasparenza dei procedimenti amministrativi.

Nel 2021 è stato revisionato il modello organizzativo dipartimentale (Legge regionale n. 18 del 2021), che ha delineato una amministrazione regionale più semplice, efficace ed efficiente, più vicina a cittadini, famiglie e imprese e assicurato una maggiore integrazione e concentrazione delle politiche, anche con l'obiettivo di cogliere al meglio le opportunità offerte dal PNRR e dalla nuova programmazione europea 2021-2027.

Nel 2022 ha preso avvio il Progetto 1.000 esperti PNRR (Investimento 2.2: *Task force digitalizzazione, monitoraggio e performance*): la Regione Marche ha contrattualizzato 30 esperti che lavorano alla semplificazione e re ingegnerizzazione di 18 procedure complesse.

Il progetto vede il coinvolgimento, nella Cabina di Regia deputata al coordinamento, delle Autonomie locali (Anci Marche, Upi Marche e Uncem Marche).

Obiettivo del Progetto è la riduzione tempi effettivi di completamento di specifiche procedure complesse nonché l'individuazione dell'arretrato, come previsto, per la Regione Marche, nel Piano territoriale approvato con DGR 1524/2021 e modificato con DGR 1082/2022.

La base line per la misurazione quantitativa dei tempi procedurali è stata completata nel mese di giugno 2022.

Di seguito schema riassuntivo delle procedure complesse selezionate dal Piano Territoriale regionale. Per ciascuna di esse sono state individuate le fasi delle singole procedure, le relative criticità e le possibili soluzioni.

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

Schematicamente si riportano alcune delle azioni di semplificazione proposte dagli esperti e in corso di attuazione anche nell'ambito dei progetti PNRR:

#### VALUTAZIONE E AUTORIZZAZIONI AMBIENTALI

- Ricognizione atti di assenso richiesti per realizzazione e esercizio di progetti soggetti a VIA/PAUR
- Redazione/aggiornamento delle Linee Guida regionali
- Attività formativa

#### Energie rinnovabili - Autorizzazioni energetiche (metanodotti, elettrodotti, deposito oli minerali, energie rinnovabili)

- Linee guida per la presentazione dell'istanza
- Check list documentale per l'ufficio che riceve l'istanza
- Implementazione di una procedura informatica
- Individuazione di cosiddette "Aree Idonee"

## BONIFICHE

- Verifica di rispondenza alle Linee Guida (DGR 1104\_08)
- Condivisione di un cronoprogramma esecutivo per controllare tempi e responsabilità
- Costante verifica del grado di realizzazione delle azioni e del raggiungimento dei risultati prefissati

## 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

- Linee Guida rivolte al proponente e redazione di una modulistica unificata a livello regionale
- Check list di verifica documentazione
- Protocollo d'intesa tra enti ed amministrazioni deputate all'emissione dei pareri

## URBANISTICA

- Linee Guida e modulistica unificata
- Costituzione di un Gruppo Tecnico di Coordinamento e di un Osservatorio Tecnico
- Ricognizione elaborati richiesti e contenuti minimi (per progettisti) e redazione check-list per gli istruttori
- Digitalizzazione del monitoraggio dei cronoprogrammi

## URBANISTICA - Edilizia sanitaria

- Riprogrammazione dell'organizzazione interna delle risorse umane e strumentali e attivazione Tavoli tecnici
- Miglioramento delle piattaforme di gestione delle procedure
- Organizzazione degli apparati di controllo; checklist per le verifiche
- Introduzione della figura del facilitatore/coordinatore della procedura

## APPALTI - STAZIONE UNICA APPALTANTE DELLE MARCHE

- Predisposizione di un modello di rete delle CUC/SUA a livello regionale predisponendo processi uniformi e modelli standard di convenzionamento
- Uniformare i documenti di gara in modo da velocizzare i tempi di pubblicazione e conclusione della stessa
- Realizzazione di documentazione esplicativa per le commissioni giudicatrici
- Stipula di accordi con gli Ordini dei Consulenti del lavoro relativamente al procedimento di verifica dell'anomalia delle offerte

## INFRASTRUTTURE DIGITALI

- Elaborazione di linee guida, di concerto con i Comuni e gli stakeholders, per l'individuazione delle aree possibili e interfaccia con i progettisti
- Redazione di modulistica aggiornata ed unificata
- Linee Guida per migliorare la gestione della convocazione della CDS in modalità sincrona

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

Con l'obiettivo di avvicinarsi ai cittadini, nel corso del 2022 è stato realizzato il progetto "URP: la Regione risponde": uno sportello digitale, realizzato per fornire, in maniera semplice e immediata, indicazioni e



informazioni di pubblica utilità all'utenza, per promuovere la fruibilità dei servizi, la partecipazione dei cittadini, la semplificazione amministrativa e l'accesso ai documenti.

Uno dei servizi, dei quali l'URP fa da volano, è lo Sportello per la semplificazione attraverso il quale gli utenti, compilando l'apposito questionario, potranno avanzare proposte per snellire le procedure, migliorare la fruizione dei servizi, ridurre gli adempimenti burocratici e accorciare i tempi di attesa.

Uno degli obiettivi del 2023 sarà il potenziamento dell'URP digitale, attraverso iniziative finalizzate alla conoscenza dello stesso e al miglioramento delle pagine tematiche di maggior utilità per gli utenti esterni.

Ulteriore passo in avanti in ambito semplificazione è costituito dalla DGR 1845/2022; con essa la Regione ha deliberato i criteri e le modalità per l'individuazione del Rappresentante Unico Regionale di cui all'art. 14-ter, comma 3 della legge 241/1990 e ha definito le indicazioni per la formazione della posizione unica regionale nelle conferenze di servizi convocate da amministrazioni diverse dalla Regione.

L'istituto della conferenza di servizi, di cui agli artt. 14 e ss. della Legge n. 241/1990, rappresenta uno strumento privilegiato per la semplificazione, in quanto consente la valutazione contestuale degli interessi pubblici coinvolti nel medesimo procedimento e la riduzione dei tempi procedurali per giungere all'efficace sintesi di detti interessi, spesso equi ordinati.

Per rendere più celeri i tempi il legislatore ha previsto che alla conferenza di servizi in forma simultanea ed in modalità sincrona, ciascun ente o amministrazione convocato sia rappresentato da un unico soggetto abilitato ad esprimere definitivamente e in modo univoco e vincolante la posizione dell'amministrazione stessa (cd. rappresentante unico).

## **2.2.7 Gli obiettivi connessi alle pari opportunità e all'equilibrio di genere – azioni positive per il triennio 2023-2024-2025**

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 e, successivamente, rafforzato con la Direttiva n. 2/2019.

Il Decreto legge 9 giugno 2021, n. 80 ha introdotto: il rispetto del principio della parità di genere nella composizione delle commissioni esaminatrici delle procedure di selezione e reclutamento per la realizzazione dei progetti di PNRR (articolo 1, comma 12); il rispetto del principio della parità di genere quando le amministrazioni invitano i candidati ai colloqui selettivi nell'attribuzione di incarichi a esperti e professionisti ai fini dell'attuazione dei progetti del PNRR (articolo 1, comma 8); l'inserimento del Piano delle Azioni Positive all'interno del PIAO, al fine di integrare il principio della parità di genere alle politiche di sviluppo delle risorse umane; il Decreto Legge 30 aprile 2022, n. 36 che ha previsto l'adozione da parte delle amministrazioni di misure che attribuiscono vantaggi specifici ovvero evitino o compensino svantaggi nelle carriere al genere meno rappresentato, sulla base di specifiche linee guida adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, di concerto con il Dipartimento delle pari opportunità (art. 5); il Decreto Legislativo 30 giugno 2022, n. 105, che – attuando la direttiva UE 2019/1158 del Parlamento e del Consiglio – ha reso partecipi entrambi i genitori delle responsabilità correlate allo sviluppo dei figli nei primi anni di vita.

In data 7 ottobre 2022, sono state emanate **le nuove Linee Guida sulla Parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni**, da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Dipartimento delle Pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Le Linee Guida rappresentano ad oggi uno strumento operativo che, attraverso suggerimenti pratici, mira a rafforzare la parità di genere nel corso di tutta la carriera lavorativa, supportando la partecipazione femminile nello sviluppo professionale e con particolare attenzione all'accesso ai ruoli apicali, ove si concentra il maggiore squilibrio (nei Ministeri, ad esempio, i dirigenti di prima fascia donne sono il 37% uomini, a fronte di una consistenza complessiva di dipendenti di genere femminile pari al 53% (dati elaborati dal Dipartimento della funzione pubblica).

La prima parte delle Linee Guida individua lo scenario di contesto a livello globale, ove il raggiungimento dell'uguaglianza di genere e dell'emancipazione di tutte le donne e le ragazze, rappresenta uno dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030. A livello europeo vengono focalizzati gli obiettivi della Strategia dell'Unione per la parità di genere 2020-2025 (Gender Equality Strategy). A livello nazionale si evidenziano gli obiettivi contenuti nella Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026, adottata su impulso e in coerenza con la citata Strategia UE e gli interventi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), rafforzando l'empowerment economico e sociale delle donne. La Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026 è articolata in cinque priorità (Lavoro, Reddito, Competenze, Tempo e Potere). L'obiettivo generale quello di consentire all'Italia di guadagnare 5 punti nella classifica del Gender Equality Index dell'EIGE, rientrando così nelle prime dieci posizioni rispetto alla 14<sup>a</sup> attualmente occupata.

La seconda parte delle Linee Guida, invece, si rivolge direttamente alle amministrazioni pubbliche, in particolare agli **uffici di vertice o a quelli incaricati della gestione delle risorse umane**, ed entra nel merito **delle azioni utili a migliorare la parità di genere nella Pubblica amministrazione**, quali:

- a. **Valorizzare le esperienze consolidate negli anni e gli strumenti di monitoraggio della parità di genere** nell'organizzazione del lavoro che sono già ampiamente verificati, a partire dall'esperienza del Bilancio di genere (paragrafo 6.1 – punto A).
- b. **Inserire i dati sulla Performance dell'ente** relativamente alle pari opportunità e all'equilibrio di genere (baseline) nell'ambito del PIAO, al fine di dare conto dello stato dell'arte sul fenomeno e ancorare a un riferimento concreto gli obiettivi di miglioramento oggetto di programmazione (paragrafo 6.1 – punto A).
- c. **Operare rilevazioni di dati omogenei nel tempo e scientificamente validate**, allo scopo di potenziare l'impatto delle misure e monitorare l'efficacia delle azioni dell'amministrazione a favore dell'uguaglianza di genere da monitorare e rendere pubbliche o con gli strumenti della Trasparenza (paragrafo 6.1 – punto A).
- d. **Assicurare una più ampia partecipazione delle donne ai bandi di concorso** per l'accesso ai ruoli dirigenziali o alle posizioni di maggiore responsabilità (paragrafo 6.2 – punto B): ad es. corredare il bando in oggetto con alcune specifiche informazioni relative alle misure che l'ente adotta per favorire l'inclusione delle donne nei ruoli di responsabilità;
- e. **Costruire bandi che non riproducano le discriminazioni** di genere (paragrafo 6.2 – punto C): acquisire test di tipo psicologico o attitudinale che risultino conformi alle normative sul diversity management (es. ISO 30415:21)
- f. **Favorire commissioni esaminatrici attente ai temi dell'inclusione e alla parità di genere** (paragrafo 6.2 – punto D): ad es. curare la composizione delle commissioni giudicatrici – oltre che nell'equilibrio di genere -anche valutando come criterio preferenziale il possesso di una specifica formazione sulle tematiche dell'inclusione e del diversity management ed evitando la nomina di membri dichiaratamente portatori di pregiudizi di genere e di altro tipo (eventualmente mediante l'ausilio di white list da popolare nel tempo);
- g. **Incoraggiare il rispetto del confine tra i tempi di lavoro e quelli della vita personale** (paragrafo 6.3 – punto E): ad esempio, la definizione di fasce orarie per fissare le riunioni e l'orario massimo oltre il quale una convocazione è da considerare un'eccezione, anche per i ruoli manageriali

- h. **Favorire la diffusione della cultura della leadership al femminile** (paragrafo 6.3 – punto F): ad es. rendere disponibile una **formazione di base obbligatoria per tutto il personale**, sul modello di quanto accade per il contrasto alla corruzione, **anche** in autoformazione con **moduli e- learning**;
- i. **Regolamentare le forme di lavoro agile in chiave non discriminatoria** (paragrafo 6.4 – punto G): es. evitare che il lavoro agile diventi – come già il part-time – uno strumento rivolto solo alle donne, per favorire le pratiche di conciliazione, al fine di ridurre il rischio che diventi terreno di discriminazione sostanziale
- j. **Definire ed introdurre gli adeguati presidi organizzativi e strumenti di governance** (paragrafo 6.4 – punto H)): ad es. l'introduzione di **premi ed incentivi nella valutazione della performance** (sia organizzative che individuale) per realizzare obiettivi misurabili di impatto di genere;
- k. **Promuovere uno sviluppo delle carriere e una crescita professionale gender balanced** (paragrafo 6.4 – punto I)): es. monitorare e promuovere il ricorso agli istituti di conciliazione vita-lavoro tra il personale apicale, evitando la ghettizzazione di queste forme di flessibilità oggi utilizzate prevalentemente da personale non titolare di elevate responsabilità;
- l. **Assicurare l'accountability dell'amministrazione sulle politiche di genere** (paragrafo 6.5 – punto L)): per esempio, realizzare uno spazio informativo sulla sezione "Amministrazione trasparente" contenente i dati aggiornati sulle grandezze e gli indicatori rilevanti per le politiche di genere, inclusi dei cruscotti per benchmark sui dati rilevanti, in formato che ne consenta l'indicizzazione e l'interoperabilità.

Secondo le sopra esposte previsioni normative, pertanto, ogni pubblica amministrazione, anche su proposta anche dei CUG interni, 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.

#### AZIONI POSITIVE - TRIENNIO 2023 - 2024 - 2024

L'amministrazione regionale prima nel programmare le azioni positive del 2023 ha tenuto conto della posizione espressa dal nuovo CUG, con nota prot. 28701411 dell'8 febbraio 2023. Il CUG, tenuto conto delle numerose proposte candidabili come azioni positive emerse nell'incontro di insediamento tenutosi il 12/01/2023, ha espresso la necessità di realizzare ulteriori valutazioni interne in termini di fattibilità. Pertanto, si è riservato di istruire le stesse proposte al fine di renderle candidabili per il 2024, confermando intanto le azioni in corso di attivazione da parte dell'amministrazione.

#### AZIONI POSITIVE 2023

Si espongono di seguito le azioni positive che l'amministrazione regionale, con la collaborazione del Comitato Unico di Garanzia e dei soggetti di riferimento coinvolti, intende realizzare nel 2023. Ogni azione è dotata di indicatori e target di realizzazione, al fine di facilitarne il relativo monitoraggio.

##### **1) Realizzazione della rilevazione del benessere lavorativo tra i dipendenti, lavoro agile e welfare.**

Come programmato tra le azioni positive 2022, nei primi mesi del 2023 sarà definita ed attivata la survey anonima rivolta al personale dipendente della Giunta Regionale per la rilevazione del **benessere organizzativo**, nonché la valutazione dei dirigenti da parte del personale direttamente dipendente. Sarà valutata, altresì, se introdurre nella stessa rilevazione di una batteria di domande per la **valutazione qualitativa del lavoro agile** o se realizzare una survey specifica.

L'analisi dei risultati delle survey contribuirà in maniera sostanziale alla pianificazione delle possibili azioni migliorative da attuare e che concorreranno alla realizzazione di un ambiente di lavoro ottimale, fattore strategico che contribuisce all'ottimizzazione della produttività e alla qualità delle prestazioni dei dipendenti.

Sarà inoltre valutata l'introduzione di una prima rilevazione sui fabbisogni di **servizi di welfare** per il personale regionale.

INDICATORI ASSOCIATI		
<b>DESCRIZIONE INDICATORE</b> diffusione dei risultati dell'indagine sul benessere organizzativo agli stakeholder		
<b>DESCRIZIONE TARGET</b> Report risultati entro il 30/11/2023	<b>TIPO TARGET</b> Fatto/non fatto	<b>VALORE TARGET</b> 100%
<b>STRUTTURE COINVOLTE NELLA PREDISPOSIZIONE DELL'AZIONE POSITIVA</b> Settore Scuola di formazione e valorizzazione del personale, Direzione Risorse Umane e Strumentali, Gruppo di lavoro ristretto, avvalendosi delle professionalità interne alle strutture regionali, del CUG e della Consigliera di Parità		

## 2) Rafforzare la rete dei CUG regionali e nazionali (su formazione e informazione parità di genere).

La "Rete Nazionale dei Comitati Unici di Garanzia" è una rete spontanea istituita nel 2015 per volontà delle presidenti e dei presidenti dei CUG di un gruppo di amministrazioni pubbliche Italiane.

La Rete nasce come "azione positiva" per favorire il dialogo e la progettazione comune tra più amministrazioni con l'intento di valorizzare il ruolo che i Comitati Unici di Garanzia possono avere per prevenire e contrastare ogni forma di discriminazione e realizzare ambienti di lavoro improntati, al tempo stesso, al benessere organizzativo ed alla efficienza nei risultati.

La Regione Marche è anche tra le Amministrazioni che aderiscono alla Rete nazionale del CUG:

<https://portalecug.gov.it/rete-nazionale-dei-cug/elenco-amministrazioni-che-aderiscono-alla-rete>

Nel mese di luglio del 2020 è stata formalizzata anche la costituzione della rete regionale, MARCUG, tramite la sottoscrizione di un protocollo di intesa da parte dei CUG dei seguenti enti marchigiani: Regione Marche, Università Politecnica delle Marche, Università di Macerata, Università Carlo Bo' di Urbino, Provincia di Ancona, Provincia di Pesaro Urbino ed ERDIS (ente dipendente della Regione Marche).

Tali reti vanno **rafforzate da parte del nuovo Comitato Unico di Garanzia**, nominato a dicembre 2022, per promuovere, tra le altre azioni, formazione ed informazione continua sulla cultura di genere, pari opportunità, linguaggio di genere, benessere organizzativo e contrasto alle discriminazioni di genere.

INDICATORI ASSOCIATI		
<b>DESCRIZIONE INDICATORE</b> informazione, formazione in materia di cultura di genere		
<b>DESCRIZIONE TARGET</b> organizzazione di 2 eventi nell'anno 2023	<b>TIPO TARGET</b> Fatto/non fatto	<b>VALORE TARGET</b> 100%
<b>STRUTTURE COINVOLTE NELLA PREDISPOSIZIONE DELL'AZIONE POSITIVA</b> CUG e reti nazionali e regionali dei CUG delle PA coinvolte		

## 3) Creazione e aggiornamento del sistema informativo delle azioni positive

Nell'ottica di garantire la visibilità e la conoscenza delle azioni messe in atto dall'amministrazione è necessario rendere le informazioni accessibili e consultabili da tutti i dipendenti. Si predispone quindi la creazione di un sistema informativo aggiornato sulla intranet aziendale dove saranno pubblicate tutte le informazioni relative alle azioni positive in atto e in programmazione, l'aggiornamento delle iniziative e delle attività del CUG, della

reportistica prodotta, le disposizioni varie e le novità concernenti le tematiche relative al benessere organizzativo.

Sarà inoltre introdotto un sistema di raccolta dati strutturato, aggiornato e uniforme che permetta, sia nell'ottica della parità di genere che dell'*age management*, la conoscibilità delle dimensioni aziendali e la comparazione dei dati sia tra annualità differenti che con altre amministrazioni.

INDICATORI ASSOCIATI		
<b>DESCRIZIONE INDICATORE</b> Creazione pagina intranet "Valorizzazione del personale" e aggiornamento della pagina intranet "CUG"		
<b>DESCRIZIONE TARGET</b> Creazione e aggiornamento della sezione Point entro 30/09	<b>TIPO TARGET</b> Fatto/non fatto	<b>VALORE TARGET</b> 100%
<b>STRUTTURE COINVOLTE NELLA PREDISPOSIZIONE DELL'AZIONE POSITIVA</b> Scuola e valorizzazione del personale, Settore Transizione digitale e informatica per la intranet della funzione Valorizzazione del personale CUG, Settore Transizione digitale e informatica per aggiornamento della intranet CUG		

#### 4) **L'age management nella Regione Marche e il ricambio generazionale.**

Negli ultimi anni è cresciuta la consapevolezza della 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 oggetto di confronto nell'ambito di un Tavolo tecnico dell'invecchiamento attivo a livello regionale, promosso dalla Direzione delle politiche sociali della Regione Marche.

Per l'amministrazione regionale il tema dell'*age management* e del trasferimento del "valore dell'esperienza" rappresenta una tematica di sempre maggiore rilievo, da affrontare con specifiche iniziative. Risulta infatti fondamentale per rafforzare l'efficienza organizzativa dell'ente sviluppare un **orientamento al confronto tra le diverse generazioni** che garantisca ai lavoratori di sviluppare appieno il proprio potenziale e rendere l'amministrazione un luogo che soddisfi le esigenze e le aspettative di tutte le generazioni di lavoratori.

Con deliberazione della **Giunta Regionale n. 1788 del 27 dicembre 2022** è stato approvato tra l'altro per la prima volta nella Regione Marche, il **Programma regionale annuale sull'invecchiamento attivo**, ai sensi dell'articolo 3, comma 3 della L.r. n. 1/2019. Tra le proposte di intervento presenti nel programma, nell'ambito "Mercato del lavoro e formazione" è prevista l'elaborazione di un modello regionale di *age management* per i datori di lavoro pubblici e privati.

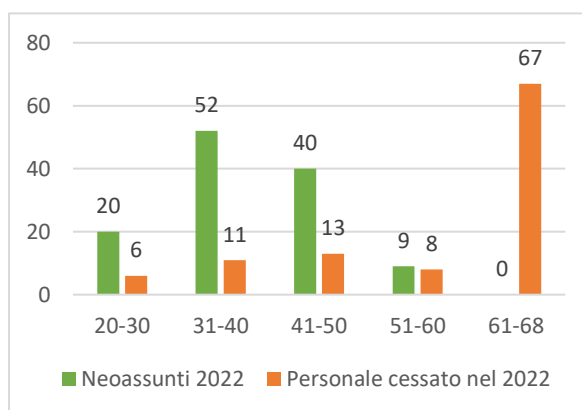
La Giunta regionale delle Marche rileva al pari di molte organizzazioni, che **nell'anno 2022 il 40 % del personale regionale ha un'età superiore ai 55 anni** (riferimento ai dati - Sezione Capitale umano) e che nel 2023 verranno collocate a riposo **n. 41 unità di personale** (di cui n. 18 donne e n. 23 uomini).

Dall'analisi dei dati sul personale dipendente risulta che i dipendenti **cessati nel corso del 2022 sono stati n. 105**, a fronte di **n. 121 nuovi assunti**. Osservando l'età del personale coinvolto nel ricambio generazionale si può notare come stia avvenendo un avvicendamento da personale junior e personale senior.

Tabella - Ricambio generazionale, confronto tra l'età del personale nuovo assunto e quello cessato dal servizio nel 2022 (\*)

Fasce di età	20-30	31-40	41-50	51-60	61-68
<b>Neoassunti 2022</b>	20	52	40	9	0
<b>Personale cessato nel 2022</b>	6	11	13	8	67

\*Fonte DB Direzione Risorse Umane e Strumentali. Nel conteggio degli assunti è stato escluso il personale a assunto a tempo determinato, in distacco, in comando, in mobilità, stabilizzato e assunto a seguito di progressioni verticali. Nel totale del personale cessato non sono stati conteggiate le cessazioni per progressioni verticali.



Come datore di lavoro la Giunta regionale aveva approvato nel 2020 il **progetto “Il valore dell’esperienza”** (DGR. n. 57/2020) pensato proprio per far fronte a tale nuova emergenza, coinvolgendo in fase di sperimentazione, n. 15 dipendenti “senior” prossimi al pensionamento che sono stati formati ed affiancati 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.

L’amministrazione, intende nei prossimi anni mettere a regime il successo del progetto sul “Valore dell’esperienza”, preceduta nel 2023 dall’introduzione di **“Linee Guida” rivolte ai dirigenti come buone pratiche, approcci di gestione e possibili azioni applicabili per il trasferimento del patrimonio di conoscenze ed esperienze del personale dipendente di prossima uscita dall’ente ai colleghi**, che permettano di limitare la dispersione delle conoscenze e delle abilità del personale con più esperienza oltre che mantenere un alto livello motivazionale e di coinvolgimento del personale over 50 e garantire una visione strategica che solo lo scambio tra generazioni può generare.

INDICATORI ASSOCIATI		
<b>DESCRIZIONE INDICATORE</b> elaborazione linee guida per ricambio generazionale		
<b>DESCRIZIONE TARGET</b> Pubblicazione sul sito intranet e comunicazione ai dirigenti entro il 31/12/2023	<b>TIPO TARGET</b> <b>fatto/non fatto</b>	<b>VALORE TARGET</b> <b>100%</b>
<b>STRUTTURE COINVOLTE NELLA PREDISPOSIZIONE DELL’AZIONE POSITIVA</b> Settore Scuola di Formazione e Valorizzazione del personale in collaborazione con la Direzione Risorse Umane e Strumentali		

## 5) Nomina “Consigliera di fiducia”

Si programma, a causa del rinvio dell’attuazione dell’azione positiva prevista nel 2022, la nomina nell’anno 2023 nella Regione Marche della “Consigliere/a di fiducia” , figura imparziale ed esterna all’ente, che svolge funzioni di prevenzione, supporto, consulenza e assistenza in favore del personale, che ne faccia richiesta, assumendone in trattazione i casi di molestie sessuali, di molestie morali e psicologiche (mobbing) e di discriminazione sul luogo di lavoro e in generale nei casi di violazione dei principi espressi dal Codice.

I/la Consigliere/a di fiducia svolgerà i seguenti compiti: - ricevere le segnalazioni - consultare i soggetti interessati - mettere in atto iniziative finalizzate al superamento delle situazioni di disagio, per ripristinare un sereno ambiente di lavoro.

INDICATORI ASSOCIATI		
<b>DESCRIZIONE INDICATORE</b> attivazione procedura comparativa per incarico di Consigliera di Fiducia per la Regione Marche		
<b>DESCRIZIONE TARGET</b> attivazione procedura comparativa per incarico entro 15/12/2023	<b>TIPO TARGET</b> Fatto/non fatto	<b>VALORE TARGET</b> 100%
<b>STRUTTURE COINVOLTE NELLA PREDISPOSIZIONE DELL’AZIONE POSITIVA</b> Settore Scuola di formazione e valorizzazione del personale		

### AZIONI POSITIVE 2024 - 2025

Si espongono di seguito la prospettazione di azioni positive da introdurre negli anni 2024-2025. Azioni che saranno sottoposte ad aggiornamento nell’anno di riferimento, anche in relazione allo stato di attuazione delle azioni promosse nel corso del 2023 e il loro mantenimento.

#### 1) Analisi di fattibilità per attivare Asilo Nido a favore dei figli dei lavoratori della Regione Marche

L’apertura di uno o più nidi aziendali, considerate le sedi dislocate sul territorio regionale, può quindi concorrere a realizzare importanti obiettivi quali: contribuire al miglioramento della qualità della vita delle lavoratrici e dei lavoratori, anche attraverso la riduzione del tempo da dedicare alla ricerca e all’accompagnamento dei figli agli asili nido; favorire un rientro delle lavoratrici dalla maternità in tempi più rapidi e con un atteggiamento più sereno; fidelizzare le risorse umane “trattenendo” le lavoratrici che abbiano carichi familiari; favorire, attraverso il sostegno alla gestione familiare, le possibilità di sviluppo e carriera delle donne lavoratrici e la valorizzazione dell’apporto professionale di ciascuna di esse alla vita dell’impresa. In conclusione, la creazione di un asilo nido aziendale deve rispondere innanzitutto ai bisogni dei bambini, perno attorno al quale deve ruotare tutta l’iniziativa, e contemporaneamente concorrere alla soddisfazione dell’interesse dell’amministrazione, delle lavoratrici e dei lavoratori.

**Il nuovo Comitato Unico di Garanzia**, ha evidenziato la necessità per la Giunta regionale che negli ultimi due anni ha assunto nuovi lavoratori di giovane età **di approfondire questo ambito di indagine con la produzione di un’analisi di fattibilità** che dettagli : la conoscenza delle esigenze in base ad informazioni e dati già in possesso dell’amministrazione, anche mediante sondaggi informali; le modalità e gli strumenti necessari in relazione alle caratteristiche del progetto; l’investimento richiesto per l’amministrazione (rappresentazione dei costi di gestione, assicurativi, locazione, materiale di consumo, manutenzione); la normativa agevolativa più significativa nel panorama nazionale; la scelta della gestione diretta o indiretta; la rappresentazione dell’intero processo di attivazione; i modelli educativi scelti.

## **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**

L'amministrazione regionale ha programmato per il 2023 la revisione del Codice di comportamento dell'ente, pertanto, sarà possibile, a seguire, proporre 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 2024 e il 2025.

## **3) Mappatura delle competenze del personale**

Al fine di dotare l'amministrazione regionale di un sistema unico di analisi di "assetto delle competenze" delle risorse umane, anche in attuazione del D.M. 22.07.2022 "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi profili professionali da parte delle amministrazioni pubbliche" risulta necessario, in primo luogo, introdurre la gestione organizzativa per processi di lavoro, realizzando un efficientamento dei processi di lavoro e migliorando le valutazioni delle performance, determinando così un impatto sulla programmazione dei fabbisogni di personale e sull'impiego ottimale del personale dipendente, in un'ottica di valorizzazione dello stesso.

A tale scopo con delibera della **Giunta Regionale n. 1844 del 30 dicembre 2022 sono state approvate le Linee guida per l'introduzione della gestione organizzativa per processi di lavoro nella Regione Marche**, in coerenza con gli indirizzi del D.M. 22.07.2022 "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi profili professionali da parte delle amministrazioni pubbliche". Con l'approvazione di tali Linee-guida la Giunta regionale stabilisce i criteri di base, le modalità, le metodologie, gli aspetti organizzativi e le fasi di attuazione della gestione dei processi di lavoro, costruiti ad hoc per l'amministrazione, **per arrivare al processo di elaborazione di un sistema unico di analisi di "assetto delle competenze" delle risorse umane**, per la ridefinizione dei ruoli e profili professionali, a partire proprio dall'analisi dei processi di lavoro dell'ente.

## **4) Implementazione e misurazione dei fenomeni previsti nelle Linee Guida sulla parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro delle Pubbliche amministrazioni**

Verificare il grado di attuazione delle misure contenute nelle **Linee Guida sulla Parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni**, da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Dipartimento delle Pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei ministri del 7 ottobre 2022.

## **5) Certificazione della parità di genere**

Il Governo nazionale per portare l'occupazione femminile all'obiettivo del +4% entro il 2026 ha diversi strumenti previsti per l'abbattimento del *gender pay gap* e per una piena realizzazione del PNRR in una prospettiva di genere con obiettivi chiari: piena partecipazione delle donne al mondo del lavoro, rispetto e tutela effettiva della maternità e realizzazione della democrazia paritaria in tutte le sue sfaccettature. Tra questi strumenti, appunto, vi è la **certificazione della parità di genere** inserita anche nel codice degli appalti per premiare le aziende che se ne avvarranno. Certificazione già contenuta nel D.lgs. 198/2006 (Codice delle pari opportunità) ed istituita dal 1° maggio 2022, con l'entrata in vigore delle modifiche introdotte dal DL 30 aprile 2022 n. 36 "Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)" agli articoli del codice degli appalti (D.lgs. 50/2016) in tema di parità di genere. Ulteriori benefici sono connessi a punteggi premiali in caso di partecipazione a bandi comunitari.

Le **Linee Guida UNI/PdR 125:2022, approvate a marzo 2022**, istituiscono degli **indicatori di performance (KPIs)**, attraverso i quali misurare il grado di maturità di un'organizzazione. I KPIs sono raggruppati in sei Pilastri: cultura e strategia; opportunità di crescita neutrali per genere; governance; processi HR; tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro; equità remunerativa di genere. Il raggiungimento dei vari KPI comporta l'attribuzione del relativo punteggio, che viene poi ponderato alla luce del peso percentuale



attribuito a ciascuna macroarea. L'accesso alla Certificazione della parità di genere è subordinato al raggiungimento del punteggio minimo complessivo del 60%.

L'amministrazione regionale valuterà la possibilità di acquisire **la certificazione di genere sulle politiche e le misure concrete adottate in qualità di datore di lavoro** e interverrà al fine fornire **criteri di verifica che negli appalti pubblici** che si indichino nei bandi di gara, negli avvisi o negli inviti relativi a procedure per l'acquisizione di servizi, forniture, lavori e opere **i criteri premiali** che intendono applicare alla valutazione dell'offerta in relazione al possesso da parte delle aziende private, alla data del 31 dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento, della Certificazione della parità di genere.

## **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.

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, per i quali esiste un target unico il cui esito accomuna tutte le strutture coinvolte, sia nel caso di raggiungimento, che di fallimento.

### **OBIETTIVO CONNESSO ALLA TRASPARENZA, PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PRIVACY**

Il contrasto alla corruzione ha tra i suoi strumenti la promozione dell'integrità dei processi decisionali. L'integrità dell'operato della pubblica amministrazione deve essere garantita sia in termini di trasparenza, sia in termini di riservatezza dei dati personali delle persone fisiche che lecitamente vengono trattati. La trasparenza amministrativa, pilastro delle misure anticorruzione, va temperata e bilanciata con la privacy; entrambi i diritti sono infatti fondamentali e sono da ponderare per evitare discriminazioni e pregiudizi.

Nell'esercizio delle proprie funzioni l'amministrazione tratta dati personali degli utenti, dei cittadini, dei dipendenti, degli interlocutori esterni che sono soggetti alla normativa in materia di privacy.

Le norme introdotte dal Regolamento UE 2016/679 si traducono in obblighi organizzativi, documentali e tecnici che tutti i Titolari dei trattamenti dei dati personali devono considerare e tenere presenti per consentire la piena e consapevole applicazione del quadro normativo in materia di privacy.

Il regolamento introduce il concetto di accountability, ovvero un approccio preventivo di sistematizzazione della documentazione relativa ai trattamenti di dati personali, in modo da essere in grado di comprovare le proprie scelte, quali ad esempio le responsabilità affidate o gli autorizzati al trattamento, le informative agli utenti, le impostazioni di digitalizzazione, di conservazione, di sicurezza e affidabilità dei sistemi che gestiscono i dati.

La Regione Marche con la DGR 1504/2018 ha definito le misure organizzative e tecniche al fine di garantire, ed essere in grado di dimostrare, che i trattamenti dei dati personali vengano effettuati in conformità alla normativa. Tra i principi fondamentali del codice di comportamento viene ricordato che non è ammesso l'uso a fini privati delle informazioni di cui i dipendenti dispongono per ragioni di ufficio, viene richiamata l'osservanza del segreto di ufficio e della normativa in materia di tutela e trattamento dei dati personali e viene sollecitato il dipendente nei rapporti con il pubblico a temperare la disponibilità con la riservatezza delle informazioni.

È necessario dare impulso e perfezionare l'attuazione dell'insieme complessivo di misure giuridiche, organizzative, tecniche, per la protezione dei dati personali dell'ente, per permettere all'amministrazione di agire con adeguata funzionalità ed efficacia.

Per l'attuazione dell'obiettivo saranno direttamente coinvolti tutti i dirigenti delle strutture organizzative della Giunta regionale, nella loro veste di delegati al trattamento dei dati personali connessi all'esercizio delle competenze agli stessi assegnate. Essi, come previsto dall'articolo 3 delle "Misure organizzative per l'attuazione del Regolamento UE 2016/679", allegato A alla DGR 1504/2018, sono chiamati a definire ed attuare, secondo le indicazioni del Comitato di coordinamento, misure tecniche e organizzative adeguate per

garantire ed essere in grado di dimostrare che i trattamenti dei dati personali vengono effettuati in conformità alla disciplina europea. I dirigenti potranno avvalersi di una rete di referenti privacy, dipendenti deputati nelle diverse strutture organizzative a seguire la tematica del trattamento dei dati personali.

Il Responsabile della protezione dei dati (RPD), al fine di favorire l'osservanza del regolamento, procederà attraverso alcune note, a sensibilizzare i dirigenti, delegati del Titolare, in riferimento alla corretta individuazione dei trattamenti svolti, offrendo l'eventuale supporto nell'analisi e verifica in termini di conformità.

A tal fine verranno organizzati una serie di incontri con i singoli Dipartimenti e si inviteranno quindi le strutture a restituire al Responsabile della protezione dei dati, a fine anno, una scheda di monitoraggio delle misure di accountability, in materia di privacy, intraprese, in riferimento ai trattamenti di dati personali di competenza.

Ogni Dipartimento viene valutato con riferimento ai tempi di restituzione delle schede di monitoraggio da parte delle proprie strutture.

Il supporto tecnico per il monitoraggio e la verifica del raggiungimento dell'obiettivo saranno curati dallo staff dell'RPD (DPO).

### ***Garantire l'accountability in materia di Privacy***

*Soggetti responsabili: Segreteria generale, strutture dipartimentali*

Indicatore: Restituzione al RPD della scheda di monitoraggio relativa alle misure di accountability realizzate in materia di privacy, entro 30 giorni dalla richiesta.

## **OBIETTIVI CONNESSI ALLA DIGITALIZZAZIONE**

Orientamento all'utenza, trasparenza, reingegnerizzazione, digitalizzazione e cambiamento sono gli aspetti evidenziabili in questo obiettivo, ambizioso, sfidante, in linea con le finalità del PIAO e aderente alle aspettative strategiche della governance, che migliora l'efficacia dell'azione amministrativa della Regione Marche.

Anche per il 2023 prosegue l'impegno dell'amministrazione al miglioramento dei processi di comunicazione istituzionale verso l'esterno, con particolare riguardo ai bandi, anticipando le informazioni alla fase programmatoria e rivolgendosi, non solo ai beneficiari potenziali, ma in generale indirizzandosi a tutti gli utenti impattati dai finanziamenti erogati.

Il coordinamento del Settore Transizione Digitale ha permesso di arrivare, salvo eventuali ulteriori perfezionamenti, alla definizione e formalizzazione di "linee guida standard" e ad una concomitante attività formativa sull'utilizzo della piattaforma, che ha coinvolto i referenti di ogni struttura interessata, seguito da una fase di disseminazione. Dopo una fase di "settaggio" e sperimentazione, le strutture hanno cominciato ad assicurare il loro contributo attraverso la preventiva e tempestiva comunicazione dei bandi di finanziamento di futura uscita; il caricamento delle informazioni, come previsto, è avvenuto 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 sono 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: <https://www.regione.marche.it/Entra-in-Regione/Bandi-di-prossima-uscita>

Il supporto tecnico è garantito dal Settore Transizione digitale e informatica, che fornirà altresì i dati necessari al monitoraggio della completezza e della tempestività delle informazioni inserite nella piattaforma.

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.).

Se ritenuti di interesse, i bandi relativi a contributi con cofinanziamento regionale, ancorché non banditi formalmente da una struttura della Giunta, possono utilizzare questo strumento a fini comunicativi, senza che ciò entri nel computo del calcolo della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo.

Ai fini della valutazione la data di inizio del computo è posta a 15 giorni dall'approvazione formale del PIAO da parte della Giunta regionale.

### ***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 FORMAZIONE DIGITALE DEL PERSONALE**

Aderendo al progetto Syllabus "competenze digitali per la PA", promosso dal Ministero della Pubblica Amministrazione e con l'utilizzo di una piattaforma online che supporta processi di rilevazione dei gap e competenze e di definizione di percorsi formativi, si mira ad aumentare il coinvolgimento e la motivazione, la produttività e la capacità digitale delle amministrazioni per promuovere la diffusione di servizi online, semplici e veloci per cittadini ed imprese.

Si cercherà di fornire ai dipendenti dell'amministrazione formazione sulle competenze digitali di base, in modalità e-learning e personalizzata sulla base di una rilevazione strutturata ed omogenea dei fabbisogni formativi.

Nel biennio 2022-2023, almeno il 50% dei dipendenti di ciascun dipartimento dell'ente, dovrà aver conseguito un attestato nell'ambito della formazione del progetto Syllabus.

Il dato da assumere come riferimento per il calcolo della percentuale è il numero di dipendenti a tempo indeterminato in servizio presso ciascun dipartimento al 01/01/2023.

Il supporto tecnico operativo ed il monitoraggio saranno garantiti dal Settore Scuola di formazione PA e valorizzazione del personale

### ***Incrementare il livello di digitalizzazione dell'Amministrazione attraverso la diffusione delle competenze digitali presso il personale dipendente***

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

Indicatore: 50% di dipendenti di ciascun dipartimento con almeno 1 attestato del progetto Syllabus

## **OBIETTIVI CONNESSI ALLA CORRETTA E TRASPARENTE ATTRIBUZIONE DEGLI INCARICHI DI CONSULENZA ESTERNA**

Al fine di assicurare il rispetto delle normative in materia di conferimento degli incarichi di collaborazione esterna da parte delle strutture dirigenziali della Giunta regionale e dell'USR, anche in relazione alle recenti segnalazioni pervenute da parte della Corte dei Conti, sono state predisposte delle "Linee guida in materia di incarichi a collaboratori esterni", che forniscono, alle strutture dirigenziali, le regole specifiche che delimitano la possibilità, il contenuto, la durata e gli obblighi di comunicazione a cui l'amministrazione pubblica precedente deve ottemperare in occasione dell'attribuzione di incarichi a soggetti esterni alla pubblica amministrazione e il "Disciplinare in materia di conferimento incarichi di collaborazione esterna", che definisce i presupposti e le modalità per il legittimo affidamento. Oltre ad aumentare il grado di trasparenza e l'omogeneità delle rilevazioni, la procedimentalizzazione delle attività costituisce una indubbia misura di abbattimento del rischio corruttivo.

Vengono presi in considerazione dalle linee guida sia gli incarichi di studio, consulenza e ricerca di natura discrezionale riconducibili all'art. 7 del d.lgs. 165/2001, che anche tutti gli incarichi conferiti a persone fisiche, previsti da specifiche disposizioni di legge statale o regionale che non concernono servizi o adempimenti obbligatori per legge.

Le strutture sono chiamate ad allineare tutti gli incarichi di nuova attribuzione alle nuove modalità gestionali.

In particolare, per quanto concerne gli incarichi discrezionali di cui all' art. 7 del d.lgs. 165/2001, deve essere garantito il rispetto di due condizioni di legittimità, operanti per il conferimento e cioè aver accertato previamente l'impossibilità di utilizzo delle strutture organizzative e delle risorse umane interne, nonché conferire l'incarico sulla base di procedure comparative; prima di avviare la procedura per il conferimento dell'incarico professionale di collaborazione esterna, le strutture debbono quindi far ricorso all'apposito modulo CohesionWork "Ricognizione Consulenti esterni" per l'accertamento preliminare e la ricognizione interna, presso la Direzione Risorse umane e strumentali.

Con riferimento agli obblighi di comunicazione, pubblicazione e trasmissione nei confronti della Corte dei Conti, del Dipartimento della Funzione Pubblica (piattaforma PerlaPA) e dell'ANAC (attraverso la sezione Amministrazione Trasparente), è previsto che ogni struttura dirigenziale, acceda, mediante piattaforma CohesionWork, al modulo appositamente predisposto, denominato "Incarichi collaboratori esterni" che consente di effettuare, tramite lettura di campi specifici da parte del Sistema:

- la trasmissione ai fini di adempiere gli obblighi di comunicazione alla Funzione Pubblica;
- la trasmissione automatica alla sezione Amministrazione Trasparente, per gli adempimenti di trasparenza richiesti dall'ANAC.

Le linee guida forniscono indicazioni sui codici gestionali (codifica SIOPE) da utilizzare ai fini del pagamento del compenso.

Per il monitoraggio dell'obiettivo l'RPCT potrà essere coadiuvato dalla Direzione Risorse umane e strumentali.

### ***Assicurare un adeguato livello di trasparenza nella rappresentazione dell'attribuzione di incarichi a soggetti esterni alla pubblica amministrazione***

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

Indicatore: 100% di utilizzo della procedura dedicata, sulla piattaforma COHESIONWORK, per l'attribuzione degli incarichi di consulenza esterna nel corso del 2023

## **OBIETTIVI CONNESSI AL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ NORMATIVA REGIONALE**

Le strutture amministrative regionali rappresentano gli strumenti attraverso i quali la Giunta realizza gli obiettivi stabiliti nel programma politico e amministrativo del Presidente della Regione e negli atti di indirizzo del Consiglio regionale; quest'ultimo, esercitando la funzione legislativa, concorre a determinare l'indirizzo politico - regionale ed esplica le conseguenti funzioni di controllo sull'attività dell'Esecutivo.

Il Consiglio regionale esercita le funzioni di controllo sull'attuazione del programma di governo regionale e sull'operato della Giunta regionale attraverso gli strumenti previsti dal regolamento interno. A tal fine è stato istituito, all'art. 34 bis dello Statuto regionale, il Comitato di valutazione e controllo delle politiche regionali e la legge regionale n. 3 del 16 febbraio 2015 "Legge di innovazione e semplificazione amministrativa" è stata adeguata all'azione di tale Comitato.

Tra le attività del Comitato previste dall'art. 3 ter della L.R. n. 3/2015 è stabilito che il Comitato, in particolare, vigila sul rispetto sostanziale delle clausole valutative o di altre indicazioni valutative e sull'ottemperanza all'onere informativo da parte dei soggetti attuatori, con facoltà, in caso di rilevata inadempienza, di formulare tramite il Presidente dell'Assemblea richiami formali, dandone comunicazione alla Commissione assembleare in sede referente.

Tali valutazioni e controlli sono effettuati esaminando i Rapporti che, a tal fine, i dirigenti redigono qualora sia presente nella legge regionale che attuano, una clausola valutativa.

Deve essere redatto un atto a sé stante dove, sotto la denominazione di "Rapporto a...", i soggetti attuatori della legge elaborano e comunicano all'Assemblea legislativa regionale le informazioni necessarie per conoscere i tempi e le modalità applicative della legge, evidenziare eventuali difficoltà emerse in fase di

attivazione, nonché per valutare le conseguenze dell'atto per i destinatari diretti e, più in generale, per l'intera collettività, rispondendo a tutte le richieste della clausola valutativa. La Relazione alla clausola valutativa rappresenta uno strumento fondamentale di autovalutazione del percorso di attuazione della legge, nonché di trasparenza verso gli stakeholder e i destinatari degli interventi. Al fine di migliorare la valenza informativa delle Relazioni e consentire una lettura continuativa nel tempo degli effetti prodotti dall'attuazione delle norme, è importante strutturare la Relazione secondo uno schema standard. Pertanto, nella stesura della Relazione oltre a dare specifica e puntuale risposta ai quesiti valutativi contenuti nella clausola, si suggerisce di indicare:

- un breve inquadramento giuridico della materia riguardo le norme statali ed europee vigenti in materia;
- le ragioni dell'adozione della legge regionale e la platea dei destinatari;
- gli strumenti proposti per l'attuazione;
- gli attori coinvolti;
- le risorse stanziate;
- i risultati e gli effetti prodotti;
- le criticità di tipo amministrativo riscontrate.

**Contribuire a migliorare la qualità, la sistematicità e la coerenza dell'attività normativa regionale attraverso la predisposizione dei rapporti sulle clausole valutative presenti nelle leggi regionali**

**Soggetti responsabili:** Segreteria generale, strutture dipartimentali sulla base delle competenze in tabella, **ARS Indicatore:** Predisposizione del Rapporto da trasmettere all'Assemblea legislativa regionale entro il 30/11/2023

La tabella consente di individuare le strutture responsabili delle normative per le quali è prevista la predisposizione, nel 2023, delle relazioni alle clausole valutative:

<b>LEGGE REGIONALE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>STRUTTURA COMPETENTE</b>
<u>L.R. n. 26/2021</u>	<i>Tutela e valorizzazione del saltarello tradizionale marchigiano</i>	Dipartimento sviluppo economico
<u>L.R. n. 29/2021</u>	<i>Sostegno alle iniziative integrate di riqualificazione e valorizzazione dei borghi e dei centri storici delle Marche e promozione e sviluppo del turismo diffuso e sostenibile</i>	Dipartimento sviluppo economico
<u>L.R. n. 19/2021</u>	<i>Norme per la tutela, lo sviluppo e la promozione dell'artigianato marchigiano</i>	Dipartimento sviluppo economico
<u>L.R. n. 15/2021</u>	<i>Disposizioni in materia di tutela dei consumatori e degli utenti</i>	Dipartimento Sviluppo economico
<u>L.R. n. 7/2021</u>	<i>Rimborso delle spese a supporto delle cure oncologiche</i>	Dipartimento Salute
<u>L.R. n. 6/2021</u>	<i>Sviluppo della comunità delle start-up innovative nella Regione Marche</i>	Dipartimento Sviluppo economico
<u>L.R. n. 39/2020</u>	<i>Diffusione delle tecniche salvavita di disostruzione in età pediatrica e di rianimazione cardiopolmonare nonché delle tecniche di primo soccorso</i>	Agenzia regionale sanitaria
<u>L.R. n. 36/2020</u>	<i>Utilizzo della tecnologia fondata sul sistema di "Registro Distribuito" - DTL "Distributed Ledger Technology" - per la certificazione dei pubblici registri, la tracciabilità dei prodotti tipici e l'incentivazione di comportamenti virtuosi</i>	Dipartimento Sviluppo economico
<u>L.R. n. 5/2020</u>	<i>Disposizioni per la promozione del riconoscimento della lingua italiana dei segni e la piena accessibilità delle persone alla vita collettiva</i>	Dipartimento - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione
<u>L.R. n. 27/2019</u>	<i>Norme per la riduzione dei rifiuti derivanti dai prodotti realizzati in plastica.</i>	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile

<u>L.R. n. 26/2019</u>	<i>Sostegno alla creazione della filiera della canapa industriale</i>	Dipartimento Sviluppo economico
<u>L.R. n. 7/2019</u>	<i>Disposizioni per garantire una buona vita fino all'ultimo e l'accesso alle cure palliative nella regione Marche</i>	Agenzia regionale sanitaria
<u>L.R. n. 5/2019</u>	<i>Interventi di lotta al tabagismo per la tutela della salute.</i>	Agenzia regionale sanitaria
<u>L.R. n. 4/2019</u>	<i>Valorizzazione dei mulini storici ad acqua nelle Marche</i>	Dipartimento Sviluppo economico
<u>L.R. n. 1/2019</u>	<i>Promozione dell'invecchiamento attivo</i>	Dipartimento - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione
<u>L.R. n. 33/2018</u>	<i>Disposizioni regionali per favorire la riduzione in mare e sulle spiagge dei rifiuti plastici.</i>	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile
<u>L.R. n. 32/2018</u>	<i>Disciplina degli interventi regionali di carattere educativo per la prevenzione ed il contrasto dei fenomeni del bullismo, del cyberbullismo, del sexting e della cyberpedofilia</i>	Dipartimento - Politiche sociali, Lavoro, Istruzione e Formazione
<u>L.R. n. 28/2018</u>	<i>Istituzione dell'Unità regionale per l'acquisto di energia elettrica e gas (URAE)</i>	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile
<u>L.R. n. 24/2018</u>	<i>Promozione di negozi di prodotti sfusi e alla spina</i>	Dipartimento Sviluppo economico
<u>L.R. n. 14/2018</u>	<i>Tutela e valorizzazione della dieta mediterranea.</i>	Dipartimento Sviluppo economico
<u>L.R. n. 38/2017</u>	<i>Disposizioni in favore dei soggetti affetti da fibromialgia e da sensibilità chimica multipla.</i>	Agenzia regionale sanitaria
<u>L.R. n. 32/2017</u>	<i>Interventi di economia solidale, lotta agli sprechi e prime azioni di prevenzione della produzione dei rifiuti. Modifica alla legge regionale 5 febbraio 2013, n. 3 "Interventi regionali per il recupero, la restituzione e la donazione ai fini del riutilizzo di medicinali in corso di validità"</i>	Dipartimento - Infrastrutture, Territorio e Protezione Civile
<u>L.R. n. 28/2017</u>	<i>Disposizioni relative all'esercizio delle funzioni regionali concernenti la prevenzione vaccinale</i>	Agenzia regionale sanitaria
<u>L.R. n. 27/2017</u>	<i>Norme per la promozione della cultura della legalità e della cittadinanza responsabile</i>	Segreteria generale
<u>L.R. n. 3/2017</u>	<i>Norme per la prevenzione e il trattamento del gioco d'azzardo patologico e della dipendenza da nuove tecnologie e social network</i>	Dipartimento Sviluppo economico

## 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

La sezione 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 altre sezioni funzionali alle strategie di creazione di valore.

Conformemente a quanto previsto dall'art. 3, comma 1, lett. c) del decreto della Presidenza del Consiglio dei ministri Dipartimento della Funzione Pubblica n. 132 del 30 giugno 2022 (Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione) la presente sezione è stata predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Tale sottosezione è redatta in base alle disposizioni del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2022, approvato con Delibera dell'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) n. 7 del 17 gennaio 2023 e degli indirizzi strategici contenuti nella comunicazione alla Giunta dell'assessore all'organizzazione e al personale nella seduta del 10/01/2023, come illustrato nel paragrafo 2.3.3.

### 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, nella consapevolezza che solo attraverso un approccio coordinato e proattivo si può contribuire a migliorare l'azione dei soggetti coinvolti. Con specifico riferimento ai principi generali sulla figura del RPCT e ai rapporti di questi con gli altri organi dell'amministrazione si richiama l'Allegato 3 al PNA 2022, che ha ripreso, aggiornato e integrato le precedenti indicazioni di ANAC sulla figura del RPCT e sulla struttura di supporto, ribadendo, nelle organizzazioni di grandi dimensioni, la necessità di un ufficio di supporto e il ruolo fondamentale dei referenti.

Di seguito l'articolazione dei soggetti coinvolti nella programmazione, attuazione e monitoraggio della strategia di prevenzione della corruzione della Giunta regionale.

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:

- a) definire gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza che costituiscono contenuto necessario della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO;
- b) 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;
- c) adottare il PIAO (art. 6, co. 1, d.l. n. 80/2021; art. 1, co. 2-bis, l. n. 190/2012; art. 1, co. 2, del d.lgs. n. 165/2001; L.R. 18/2021; DGR 185/2022), all'interno del quale è compresa anche la sezione anticorruzione e trasparenza;
- d) 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. 927 del 25 luglio 2022 ha individuato nel Dott. Francesco Maria Nocelli - svolge un ruolo d'impulso e coordinamento del sistema di prevenzione della corruzione ed è chiamato a verificarne il funzionamento e l'attuazione. Ciò si riflette anche nel potere di predisporre la sezione del PIAO dedicata alla programmazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il RPCT, pur mantenendo una posizione di autonomia e indipendenza, è chiamato ad avere un ruolo proattivo nei confronti degli altri responsabili apicali dell'amministrazione, attraverso il dialogo e la condivisione



dell'esperienza e delle evidenze riscontrate. Per lo svolgimento delle proprie funzioni, il RPCT è supportato dal personale assegnato alla Direzione Vicesegreteria e controlli (c.d. staff RPCT).

Nell'ipotesi di temporanea assenza del RPCT il sostituto è individuato nel dirigente della Direzione Risorse Umane e Strumentali.

Nell'ipotesi di esercizio di poteri sostitutivi per inerzia del RPCT o nel caso in cui il RPCT si trovi in posizione di conflitto di interessi anche potenziale, le funzioni di RPCT sono svolte dal Segretario Generale.

Il RPCT si avvale della collaborazione dei dirigenti e dei responsabili apicali dell'amministrazione sia per la mappatura dei processi che in fase di stesura della sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO (cfr. art.1, co. 9, lett. a) e 10 lett. b), l. n. 190/2012). *Una partecipazione attiva e il coinvolgimento di tutti i dirigenti e dei responsabili delle unità organizzative contribuisce a creare all'interno dell'amministrazione un tessuto culturale favorevole e consapevole alla prevenzione della corruzione (PNA 2022).*

In linea con le indicazioni contenute nel PNA 2022 i **Dirigenti della Giunta**, attraverso le funzioni e i compiti di cui agli artt. 1bis), 1ter) e 1quater) del d.lgs. 165/2001, provvedono a:

- valorizzare la realizzazione di un efficace processo di gestione del rischio di corruzione in sede di formulazione degli obiettivi delle proprie strutture organizzative;
- concorrere, coordinandosi opportunamente con il RPCT, alla definizione di misure idonee a prevenire e a contrastare i fenomeni di corruzione fornendo, fra l'altro, le informazioni necessarie per realizzare l'analisi del contesto, la valutazione, il trattamento del rischio e il monitoraggio delle misure;
- curare lo sviluppo delle competenze in materia di gestione del rischio di corruzione e promuovere la formazione in materia dei dipendenti assegnati ai propri uffici, nonché la diffusione di una cultura organizzativa basata sull'integrità;
- assumere la responsabilità dell'attuazione delle misure di propria competenza programmate nella sezione apposita del PIAO e operare in maniera tale da creare le condizioni che consentano l'efficace attuazione delle stesse da parte del loro personale;
- tener conto, in sede di valutazione delle performance, del reale contributo apportato dai dipendenti all'attuazione del processo di gestione del rischio e del loro grado di collaborazione con il RPCT;
- avviare i procedimenti disciplinari nei confronti dei dipendenti anche in caso di violazione delle misure di prevenzione della corruzione previste nella sezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO.

Per gli ulteriori compiti previsti in capo ai Dirigenti si rinvia alle apposite sezioni del presente PIAO.

In vista dell'adozione del PIAO 2022-2024 con la D.G.R. n. 185 del 28 febbraio 2022 recante *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 state adottate le linee-guida per la redazione del PIAO. Con la suddetta DGR sono stati altresì individuati due gruppi di lavoro: lo **STAFF PIAO**, stabilmente impegnato a seguire la redazione, gestione e monitoraggio del PIAO - poi formalizzato con decreto del Segretario generale n. 35 del 24/03/2022 e aggiornato con decreto del Segretario generale n. 19 del 15/2/2023 - e la **Rete di Referenti PIAO-POP (Persone, organizzazione, processi) ed Integrità** - formalizzata con Decreto del Dirigente della Direzione risorse umane e strumentali n. 467 del 22 luglio 2022 ed aggiornata con successivo Decreto n. 800 del 22/12/2022 (rettificato con Decreto n. 813 del 23/12/2022).

Lo Staff Piao, con componenti multidisciplinari, è stabilmente impegnato a seguire la redazione, gestione e monitoraggio del PIAO.

La Rete di Referenti PIAO-POP ed Integrità, quale elemento di collegamento tra l'ufficio PIAO di Staff ed i singoli Dipartimenti, ha 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 del RPCT, cosicché questi abbia elementi e riscontri sull'intera organizzazione e un costante monitoraggio sull'attività svolta dai dirigenti assegnati alle varie strutture. Con Decreto del Dirigente della direzione risorse umane e strumentali n. 800 del 22 dicembre 2022 il numero di referenti della rete è stato incrementato, soprattutto all'interno dei Dipartimenti particolarmente numerosi in termini di sub-strutture.

La rete dei referenti PIAO-POP ed integrità, inoltre, fornisce supporto ai Dirigenti nell'ambito del sistema di monitoraggio automatizzato degli adempimenti in materia di Trasparenza, introdotto a partire da gennaio 2022.

L'allegato 3 al PNA 2022 ricorda che per garantire qualità alla sezione anticorruzione e trasparenza del PIAO e alle relative misure, così come per un'ampia condivisione dell'obiettivo di fondo della prevenzione della corruzione e dei valori che sono alla base del Codice di comportamento dell'amministrazione, è decisivo il coinvolgimento di tutto il personale in servizio.

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.

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 nel PIAO (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.

Il legislatore ha introdotto una nuova forma di monitoraggio; segnatamente il monitoraggio integrato e permanente delle sezioni che costituiscono il PIAO. Da qui la necessità anche di coordinare meglio gli obiettivi di performance con l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e quindi di valorizzare la sinergia tra il RPCT e l'OIV.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) della Regione di cui agli artt. 24 della LR. n. 18/2021 e 14, del d.lgs. 150/2009, 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.

A fini della prevenzione della corruzione l'OIV è chiamato a verificare:

- a) la coerenza tra gli obiettivi a inseriti nella sezione anticorruzione e in quella dedicata alla performance del PIAO, valutando anche l'adeguatezza dei relativi indicatori;
- b) che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- c) le segnalazioni ricevute su eventuali disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure;
- d) i contenuti della Relazione annuale del RPCT e la coerenza degli stessi in rapporto agli obiettivi strategici di prevenzione della corruzione e trasparenza definiti nella sezione dedicata del PIAO e agli altri obiettivi individuati nelle altre sezioni;

Svolge altresì le seguenti funzioni:

- e) esprimere parere sulla proposta di Codice di comportamento, ai sensi dell'art. 54, comma 5, del decreto legislativo 165/2001;
- f) svolgere i compiti connessi all'attività di prevenzione della corruzione in relazione alle misure relative trasparenza amministrativa, ai sensi degli artt. 43 e 44 del decreto legislativo 33/2013;
- g) riferire all'ANAC sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

Nell'ambito dell'attività di verifica della Relazione annuale del RPCT l'OIV si confronta sia con il RPCT - cui ha la possibilità di chiedere informazioni e documenti che ritiene necessari – che con i referenti PIAO-POP, anche attraverso lo svolgimento di audizioni. Qualora dall'analisi emergano delle criticità e/o la difficoltà di verificare la coerenza tra gli obiettivi strategici e le misure di prevenzione della corruzione con quanto illustrato nella Relazione stessa, l'OIV può suggerire rimedi e aggiustamenti da implementare per eliminare le criticità ravvisate, in termini di effettività e efficacia della strategia di prevenzione.

A sua volta, il RPCT dovrà tener conto dei risultati emersi nella Relazione sulla performance al fine di effettuare un'analisi per comprendere le ragioni/cause che hanno determinato scostamenti rispetto agli obiettivi strategici programmati in materia di prevenzione della corruzione e individuare le misure correttive per implementare/migliorare la strategia di prevenzione della corruzione.

L'Ufficio procedimenti disciplinari (UPD), oltre a esercitare le funzioni previste dall'art. 55-bis ss. del d.lgs. n. 165/2001, cura l'esame delle segnalazioni di violazione dello stesso e la raccolta delle condotte illecite accertate e sanzionate.

Collabora con il RPCT nella diffusione della conoscenza dei codici di comportamento nell'amministrazione e nel monitoraggio annuale sulla loro attuazione, ai sensi dell'articolo 54, comma 7, del decreto legislativo n. 165 del 2001.

Le disposizioni attuative dell'ufficio per i procedimenti disciplinari (il procedimento e l'assetto delle responsabilità) sono contenute nella DGR n. 2218 del 28 dicembre 2009 per i dipendenti e nella DGR n. 342 del 10 marzo 2008 per i dirigenti.

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, nell'esercizio delle funzioni di Osservatorio, predispone 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.

### **Stazione Unica Appaltante della Regione Marche (SUAM) e Rete dei RUP**

Una delle aree a rischio sulle quali si è maggiormente incentrata l'attenzione di ANAC, da ultimo con il PNA 2022, è quella dei contratti pubblici. La relativa disciplina è stata interessata da un fenomeno di "stratificazione normativa", per via dell'introduzione di specifiche legislazioni di carattere speciale e derogatorio, che impone il rafforzamento delle attività di prevenzione della corruzione e di consolidamento dei presidi di vigilanza e monitoraggio. Ciò è peraltro importante in una prospettiva che tenga conto delle imminenti modifiche al Codice dei contratti pubblici e delle riforme connesse all'attuazione del PNRR.

Nel contesto sopra descritto la collaborazione tra il RPCT e le **strutture che operano nell'ambito dei contratti pubblici** assume una connotazione strategica. Tale collaborazione, oltre a rafforzare il ruolo di presidio del RPCT, consente la condivisione degli obiettivi e la diffusione di "buone pratiche", con conseguente maggiore probabilità di una concreta efficacia degli strumenti e delle azioni poste in essere.

In occasione dell'adozione del PIAO 2022-2024 si è rafforzata la sinergia tra la **Stazione Unica Appaltante della Regione Marche (SUAM)** e lo staff del RPCT.

La SUAM è istituita con LR n. 12/2012, modificata con LR 8/2019, e nell'ambito della stessa 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 SUAM è stata nominata Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA) della Regione Marche.

A partire dagli spunti forniti da ANAC nel documento Orientamenti per la Pianificazione Anticorruzione e Trasparenza del 2 febbraio 2022, si è proceduto all'elaborazione e condivisione tra lo staff del RPCT e la SUAM di alcune misure di prevenzione specifiche per Area a rischio "contratti pubblici".

Figura centrale nell'ambito dei contratti pubblici è il **Responsabile unico del procedimento (RUP)**.

Il RUP è il principale soggetto coinvolto nei processi delle singole fasi dell'appalto (progettazione, affidamento ed esecuzione) nelle quali possono presentarsi situazioni di rischio corruttivo a pregiudizio del corretto e imparziale svolgimento dell'azione amministrativa.

Al fine di dare maggiore impulso alla collaborazione tra il RPCT e i soggetti e le strutture competenti in materia di contratti pubblici, si prevede di costituire, nel corso del 2023, un apposito gruppo di lavoro che coinvolga sia le strutture che gestiscono la fase degli affidamenti, sia quelle che si occupano dell'esecuzione dei contratti, al fine di dare gradualmente attuazione a tutte le misure previste dal PNA 2022. La **rete dei RUP** potrà essere lo strumento per condividere informazioni e buone prassi, a partire dalle misure già adottate in attuazione dei precedenti PTPCT.

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 può comunicare 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.

Con decreto del Segretario Generale n. 115 del 21/10/2022 recante "LR n. 18/2021 è stato costituito un **Gruppo di lavoro** per l'organizzazione e l'implementazione del portale di monitoraggio denominato "Easy PNRR Marche", quale strumento di raccolta di dati relativi a bandi e progetti del PNRR secondo modalità uniformi e con alto grado di affidabilità per la pubblicazione. A partire dall'attività del gruppo di lavoro e dalle informazioni contenute ne portale si potranno sviluppare opportune sinergie tra il RPCT e le strutture regionali che gestiscono interventi del PNRR, in conformità a quanto previsto dal PNA 2022.

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 RPCT, 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.

In attuazione di quanto previsto nell'allegato 3 al PNA 2022, per gli interventi finanziati con i fondi PNRR, al gestore delle segnalazioni di operazioni sospette è garantita la piena accessibilità alle informazioni e alla documentazione inerente all'esecuzione dei progetti e alla rendicontazione delle spese (cfr. LLGG MEF di cui alla circolare dell'11 agosto 2022, n. 30).

### 2.3.2 Monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione

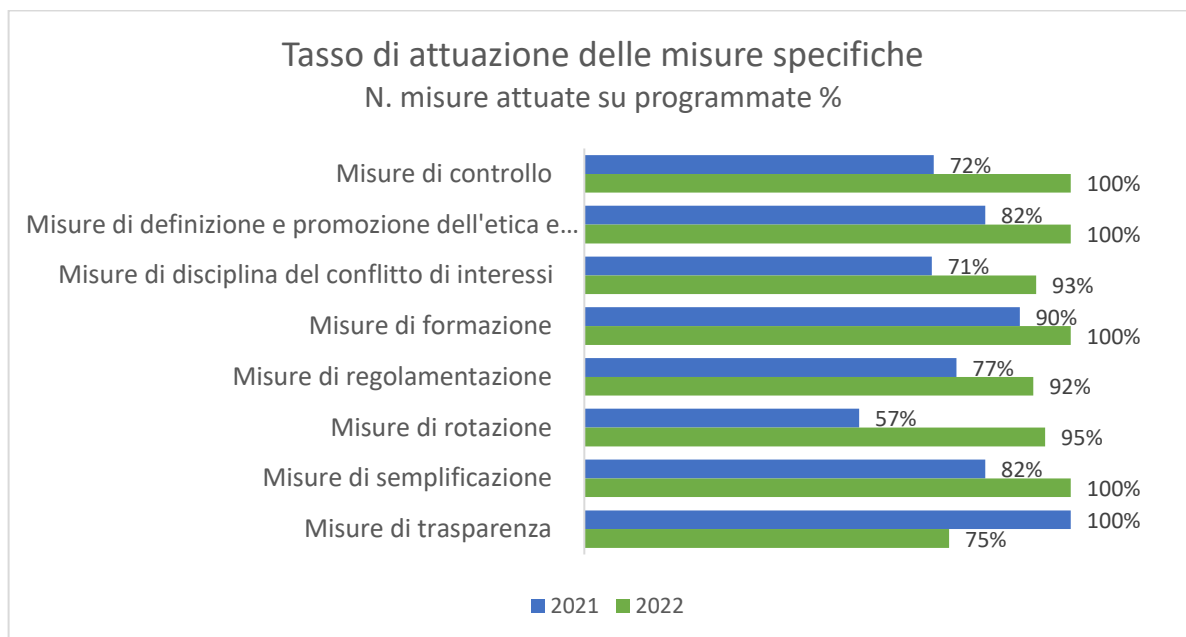
Dalla rilevazione dello stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione relativamente all'annualità 2022 emerge complessivamente un buon grado di attenzione delle strutture amministrative regionali teso all'abbattimento del rischio corruttivo correlato alla gestione dei processi di lavoro.

Tale rilevazione conferma l'aumento della consapevolezza del fenomeno corruttivo e della rilevanza delle attività di prevenzione.

	PIANIFICATE			ATTUATE			NON ATTUATE			% ATTUAZIONE		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Misure di controllo	21	39	33	7	28	33	14	11	0	33%	72%	100%
Misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	7	17	2	4	14	2	3	3	0	57%	82%	100%
Misure di disciplina del conflitto di interessi	4	21	14	2	15	13	2	6	1	50%	71%	93%
Misure di formazione	18	19	10	6	17	10	12	2	0	33%	89%	100%
Misure di regolamentazione	19	34	13	7	26	12	12	8	1	37%	76%	92%
Misure di rotazione	33	23	19	11	13	18	22	10	1	33%	56%	95%
Misure di semplificazione	14	17	17	2	14	17	12	3	0	14%	82%	100%
Misure di trasparenza	12	8	4	8	8	3	4	0	1	67%	100%	75%
<b>TOTALI</b>	<b>128</b>	<b>178</b>	<b>112</b>	<b>47</b>	<b>135</b>	<b>108</b>	<b>81</b>	<b>43</b>	<b>4</b>	<b>37%</b>	<b>76%</b>	<b>96%</b>

La tabella sintetizza lo stato di programmazione e attuazione delle misure specifiche negli ultimi 3 anni. Dall'analisi dei dati si desume un generale e progressivo miglioramento del tasso di attuazione delle misure: nel 2022 sono state attuate 108 misure su 112 programmate, con un tasso di attuazione pari al 96% a fronte del 76% registrato nel 2021 e del 37% nel 2020; il progressivo miglioramento del tasso di attuazione delle misure lo si apprezza anche con riferimento a ciascuna singola categoria.

Come evidenziato nel grafico in basso, alcune categorie di misure registrano un tasso di attuazione pari al 100%; le altre raggiungono i seguenti livelli di attuazione: *Misure di controllo* (nel 2021 era 72%), *Misure di definizione e promozione dell'etica e...* (nel 2021 era 82%), *Misure di formazione* (nel 2021 era 89%), *Misure di semplificazione* (nel 2021 era 82%). La categoria "*Misure di rotazione*" raggiunge nel 2022 il 95% di attuazione che pur non essendo la completa attuazione mostra la maggiore performance rispetto al 2021 quando il tasso di attuazione era del 56%.



### 2.3.3 Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione

Il PNA 2022 dedica una parte speciale al PNRR e ai contratti pubblici, in quanto *L'ingente flusso di denaro a disposizione, da una parte, e le deroghe alla legislazione ordinaria introdotte per esigenze di celerità della realizzazione di molti interventi, dall'altra, ad avviso dell'Autorità, richiedono il rafforzamento dell'integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione per evitare che i risultati attesi con l'attuazione del PNRR siano vanificati da eventi corruttivi, con ciò senza incidere sullo sforzo volto alla semplificazione e alla velocizzazione delle procedure amministrative.*

*Gli impegni assunti con il PNRR coinvolgono direttamente le pubbliche amministrazioni, incidono in modo significativo sull'innovazione e l'organizzazione e riguardano, in modo peculiare, il settore dei contratti pubblici.*

In conformità alle indicazioni dell'ANAC e agli indirizzi strategici forniti al RPCT dall'organo di indirizzo, occorre concentrare l'attenzione sulle procedure connesse alla gestione dei fondi europei e del PNRR, che la Regione, in qualità di soggetto attuatore, è chiamata ad adottare ai sensi dell'art. 22 del Regolamento (UE) 241/2021 e dell'art. 1, comma 1043, della Legge 30 dicembre 2020, n. 178.

Nella comunicazione effettuata dall'assessore alla Giunta nella seduta del 10 gennaio 2022 si specifica che occorre rafforzare l'analisi dei rischi e potenziare le misure di prevenzione, relativamente all'area di rischio *Appalti e contratti*, con particolare riferimento alla **trasparenza**, al **conflitto di interesse** e all'attuazione della

normativa in materia di **riciclaggio e finanziamento del terrorismo**, al fine di prevenire rischi di infiltrazione criminale nell'impiego dei fondi e lo sviamento delle risorse rispetto all'obiettivo per il quale sono state stanziare, evitando che le stesse finiscano per alimentare l'economia illegale.

Il sistema interno utilizzato per la mappatura e gestione dei processi a rischio è stato implementato nel 2022 consentendo di individuare quei processi che sono connessi all'attuazione di interventi del PNRR.

È stato inoltre costituito, con decreto del Segretario Generale n. 115/2022, un gruppo di lavoro interdipartimentale per l'organizzazione e l'implementazione di un portale denominato "Easy PNRR Marche", un cruscotto di monitoraggio per il controllo dell'avanzamento dei progetti.

Entrambi gli strumenti possono fornire una base informativa per le attività di prevenzione della corruzione, nonché per gli adempimenti connessi alla trasparenza degli interventi finanziati con il PNRR.

In attuazione della DGR 1553 del 28 novembre 2022 è stato sottoscritto un Protocollo quadro d'intesa tra la Regione Marche e il Comando regionale della Guardia di finanza per il contrasto alle frodi nell'utilizzo di risorse connesse al PNRR.

Si ritiene importante inoltre rinnovare ed ampliare la collaborazione con le Prefetture del territorio avviata con il Protocollo sottoscritto il 14 febbraio 2019, in attuazione della DGR 906/2018 - che aveva validità triennale ed è pertanto scaduto. Ciò in considerazione del ruolo fondamentale delle Prefetture, sia per la costituzione dei presidi territoriali unitari per il PNRR, che per il contrasto alle infiltrazioni della criminalità organizzata e il rilascio della documentazione antimafia per le imprese coinvolte nella realizzazione dei progetti.

In linea con le indicazioni del PNA 2022, occorre approfondire l'analisi dei dati e condividere iniziative di formazione e procedure, sia relativamente alla fase degli affidamenti, che a quella dell'esecuzione, con l'obiettivo di una piena, seppur graduale e progressiva, attuazione di tutte le misure previste nel citato PNA.

Ciò anche a partire dalle iniziative già adottate dalla Regione a supporto degli enti locali, anche a valere sul progetto c.d. "Mille esperti" (Missione 1 - Componente 1, Investimento 2.2. "Task force digitalizzazione, monitoraggio e performance" del PNRR), per contemperare legalità da un lato e semplificazione delle procedure e velocità della spesa dall'altro.

È auspicabile che la collaborazione con le Prefetture, pur concentrandosi prioritariamente sui temi PNRR e appalti, venga estesa anche ad altri ambiti di competenza regionale, nel quadro di una condivisione degli interventi di promozione della cultura della legalità e della cittadinanza responsabile. Le attività dovranno essere opportunamente coordinate con quanto previsto dalla legge regionale n. 27 del 7 agosto 2017 e potranno essere estese anche ad altri soggetti pubblici e privati di volta in volta interessati.

La formazione del personale resta una misura fondamentale per tutte le aree di rischio, sia al fine di implementare la conoscenza dei fenomeni corruttivi, che comportano conseguenze sul piano penale, sia nella sensibilizzazione sulle regole di comportamento del dipendente pubblico, idonee a prevenire la malamministrazione. Occorre rafforzare la consapevolezza del dipendente pubblico sui concetti di integrità e imparzialità dell'agire amministrativo e sul proprio ruolo nella creazione di valore pubblico. L'attività di formazione è meglio descritta nell'apposita sezione.

#### **2.3.4 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.

### 2.3.5 Analisi del contesto interno nell'ambito del PTPCT

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 delle attività e dell'organizzazione, 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.

Il sistema è in uso fin dal monitoraggio intermedio e finale dello stato di attuazione del PTPCT 2021/2023.

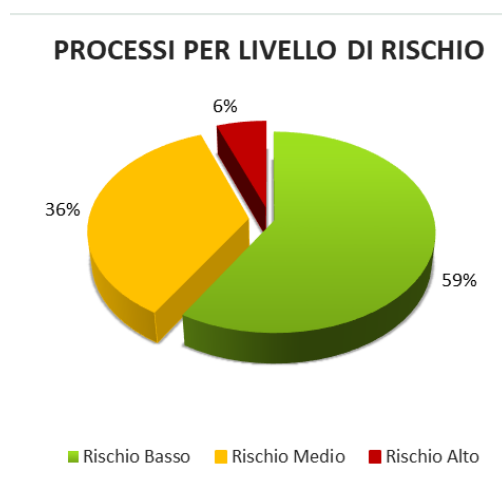
Il sistema consente l'aggiornamento della mappatura dei processi che è stata implementata tenendo conto delle competenze delle strutture a seguito della riorganizzazione, consente inoltre la valutazione del rischio e la scelta o la definizione di apposite misure specifiche definite sulla base per il contenimento del rischio.

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.

Il sistema consente il raccordo tra le misure di prevenzione della corruzione e il ciclo della performance, attraverso un collegamento tra i processi mappati ai fini della prevenzione della corruzione e gli obiettivi specifici/operativi del PIAO. È possibile, inoltre, evidenziare che il processo contribuisce al raggiungimento degli interventi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Sono stati censiti n. 571 processi, con associato il relativo indice di rischio, come di seguito evidenziati:

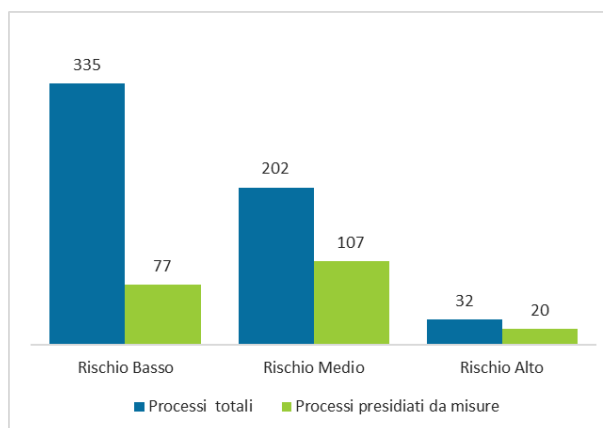
- Processi con rischio basso 335 (59%)
- Processi con rischio medio 203 (36%)
- Processi con rischio alto 33 (6%)





In totale sono state introdotte n. 255 misure specifiche di trattamento del rischio distribuite su n. 204 processi, secondo la seguente ripartizione:

- processi con rischio basso n. 77 (23% dei processi con rischio basso);
- processi con rischio medio n. 107 (53% dei processi con rischio medio);
- processi con rischio alto n. 20 (63% dei processi con rischio alto, spesso conseguente alla presenza di fattori di impatto, per loro natura non neutralizzabili).



Pertanto, si rileva che all'aumentare dei livelli del rischio cresce la percentuale di processi che vengono presidiati da misure specifiche.

Inoltre, si evidenzia che 83 processi sono stati associati a obiettivi operativi di *performance*.

Nell'Allegato 4 – Processi e misure specifiche di prevenzione della corruzione è riportato l'elenco dei processi a rischio corruzione, lo schema delle misure generali e l'elenco dei processi per i quali sono state individuate le misure *specifiche* con i relativi indicatori e la tempistica di attuazione.

### 2.3.6 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.

Le misure di prevenzione della corruzione possono essere classificate, in relazione alla loro portata, come "*generali*" - 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.

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

L'art. 4 del d.l. n.36 del 2022, convertito, con modificazioni, dalla l. n.79 del 2022, prevede, nell'ambito delle *Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)*, cui è intitolato il provvedimento legislativo, *l'Aggiornamento dei codici di comportamento e formazione in tema di etica pubblica*. In attuazione di detta previsione in data 1° dicembre 2022 è stato approvato dal Consiglio dei ministri in via preliminare lo schema di decreto del Presidente della Repubblica recante modifiche al vigente Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (D.P.R. n. 62/2013), e nella seduta del 21 dicembre 2022 è stata sancita l'Intesa in sede di Conferenza Unificata, ai sensi dell'articolo 54, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

L'art. 4 della l.n.79 del 2022 modifica l'art. 54 del d.lgs. 30 marzo 2001, n.165, del quale ha disposto l'aggiornamento entro il 31 dicembre 2022, prevedendo che in esso sia inserita una "sezione dedicata al

corretto utilizzo delle tecnologie informatiche e dei mezzi di informazione e social media da parte dei dipendenti pubblici, anche al fine di tutelare l'immagine della pubblica amministrazione" (comma 1, lett. a), oltre che lo svolgimento, da parte delle pubbliche amministrazioni, "di un ciclo formativo obbligatorio, sia a seguito di assunzione, sia in ogni caso di passaggio a ruoli o a funzioni superiori, nonché di trasferimento del personale", con durata ed intensità "proporzionate al grado di responsabilità del dipendente, sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico" (comma 1, lett.b).

Con parere n. 93 del 19 gennaio 2023 la Sezione Consultiva per gli Atti Normativi del Consiglio di Stato si è pronunciata sullo schema di decreto esprimendo una serie di riserve e ritenendo, in virtù delle stesse, di sospendere la pronuncia nelle more dell'approfondimento e dei chiarimenti richiesti all'Amministrazione.

La Regione Marche aveva avviato un percorso di revisione del Codice di comportamento dei dipendenti della Regione Marche, approvato con DGR 64 del 27/1/2014, tenendo conto delle indicazioni contenute nelle linee guida di cui alla delibera Anac n. 177 del 19 febbraio 2020 e degli indirizzi espressi nel PNA 2022. La formulazione definitiva del nuovo Codice di Comportamento per i dipendenti della Giunta dovrà tener conto delle modifiche introdotte al DPR 62/2013. Conseguentemente potrà essere avviato l'iter per l'adozione definitiva.

In ogni caso, in linea con le indicazioni fornite da Anac, il testo verrà predisposto nell'ottica di definire in maniera più puntuale e concreta i doveri specifici che dirigenti e dipendenti sono chiamati a rispettare, potenziando ed evidenziano la stretta connessione con la strategia di prevenzione della corruzione.

In particolare, come definito da ANAC: "Nell'ottica di valorizzare una costruzione progressiva del codice aperta alla più ampia partecipazione, il processo di formazione del Codice può articolarsi in due distinte fasi. In una prima fase, il RPCT, affiancato dall'OIV e dall'UPD, guida un lavoro di approfondimento dei doveri specifici da rispettare. Questa attività è necessario sia svolta con il coinvolgimento dei dirigenti e dei dipendenti e in stretta connessione con la definizione delle misure di prevenzione della corruzione.... Il documento è sottoposto dal RPCT all'organo di indirizzo perché adotti una prima deliberazione, preliminare, da sottoporre a procedura partecipativa. La seconda fase del procedimento, volta alla conclusiva definizione del codice, è caratterizzata dalla partecipazione aperta a tutti gli interessati."

Al fine di rafforzare la consapevolezza sull'importanza del Codice di Comportamento, è prevista una misura trasversale che tutte le strutture sono chiamate ad applicare nel 2023, così denominata: *Iniziativa intraprese per implementare la conoscenza del Codice di comportamento e monitorarne il rispetto da parte dei dipendenti*, avente come indicatore la produzione di una relazione annuale sulle attività svolte.

Resta ferma l'attività di formazione sul tema programmata dalla Scuola di Formazione regionale.

#### **MISURE DI GESTIONE DEL CONFLITTO DI INTERESSI**

Il tema della gestione dei conflitti di interesse è espressione del principio generale di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa di cui all'articolo 97 della Costituzione.

Con l'articolo 1, comma 41, della L. n. 190/2012 è stato introdotto nella legge sul procedimento amministrativo (L. n. 241/1990), l'articolo 6-bis, "conflitto di interessi" che prevede l'obbligo di astensione in capo al responsabile del procedimento o al titolare dell'ufficio competente ad effettuare valutazioni, a predisporre atti endoprocedimentali e ad assumere il provvedimento finale nel caso in cui si trovi in una situazione di conflitto, anche potenziale, di interesse.

Tale disposizione, come ribadito nel PNA 2019, ha una valenza prevalentemente deontologico-disciplinare e diviene principio generale di diritto amministrativo che non ammette deroghe ed eccezioni.

La norma va letta in maniera coordinata con le disposizioni di cui al D.P.R. n. 62 del 16 aprile 2013, in particolare con gli articoli 3, 6, 7, 13, 14 e 16, al vigente Codice di comportamento regionale, con le previsioni di cui al D.Lgs. n. 39/2013, in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi nelle pubbliche

amministrazioni e negli enti privati in controllo pubblico, nonché con le previsioni di cui all'articolo 53, commi 5, 7, 9 e 14, del D.Lgs. n. 165/2001.

In particolare, va altresì ricordato l'obbligo di comunicazione a carico del dipendente interessato, previsto dall'articolo 14, comma 3, del Codice di comportamento nazionale e dall'art. 7 del Codice di comportamento regionale.

Una specifica disciplina in materia è contenuta all'articolo 42 del D.Lgs. n. 50/2016 che recepisce le indicazioni delle direttive europee in materia di concessioni e appalti pubblici e che nelle ipotesi di conflitto di interessi anche potenziale, impone l'obbligo di segnalazione e di astensione per il personale della stazione appaltante che «interviene nello svolgimento della procedura di aggiudicazione degli appalti e delle concessioni o può influenzarne, in qualsiasi modo, il risultato.... In particolare, costituiscono situazione di conflitto di interesse quelle che determinano l'obbligo di astensione previsto dall'art. 7 del decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62».

Secondo le previsioni del PNA 2019, il conflitto di interessi si configura laddove la cura dell'interesse pubblico cui è preposto il dipendente potrebbe essere deviata per favorire il soddisfacimento di interessi contrapposti di cui sia titolare il medesimo dipendente, direttamente o indirettamente, condizione che determina il rischio di comportamenti dannosi per l'amministrazione, a prescindere che ad essa segua o meno una condotta impropria.

Scopo delle previsioni in tema di conflitto di interessi è quello di prevenire e quindi ridurre il rischio corruzione che può derivare dal mancato riconoscimento e trattamento di un eventuale conflitto di interessi che si può manifestare nel corso dell'attività amministrativa (gare, contratti, appalti, concorsi, collegi tecnici, procedure per erogazione benefici, procedimenti di verifica e controlli, ispezioni etc.).

Va osservato che le disposizioni sul conflitto di interessi fanno riferimento ad un'accezione ampia della fattispecie, attribuendo rilievo a qualsiasi posizione che potenzialmente possa minare il corretto agire amministrativo e compromettere, anche in astratto, l'imparzialità richiesta al dipendente pubblico nell'esercizio del potere decisionale.

Pertanto, alle situazioni palesi di conflitto di interessi reale e concreto, che sono quelle indicate dall'articolo del regolamento nazionale, si aggiungono quelle di potenziale conflitto, non tipizzate ma comunque "idonee ad interferire con lo svolgimento dei doveri pubblici e inquinare l'imparzialità amministrativa o l'immagine imparziale del potere pubblico" (PNA 2019).

In tale secondo caso il dipendente è tenuto a compiere un'attività valutativa, ai fini di riconoscere l'eventuale situazione di conflitto.

Il conflitto di interessi può sussistere quando una qualsiasi relazione di tipo personale (economica, di parentela, amicale, etc.), che intercorre fra il dipendente pubblico ed altri soggetti, o di tipo oggettivo (collegamento fra l'attività del soggetto esterno alla Regione e quella del dipendente pubblico) siano potenzialmente in grado di condizionare l'azione dello stesso dipendente facendola deviare dallo svolgimento imparziale dei suoi doveri e quindi dal primario interesse pubblico ed istituzionale.

Più in generale si ha conflitto quando sussiste un collegamento di interesse tra la natura o l'oggetto dell'attività svolta da un soggetto terzo all'Amministrazione regionale e l'attività che il dipendente pubblico deve svolgere o la decisione che è tenuto ad assumere tale per cui tale collegamento sia in grado di pregiudicare, influenzare, condizionare (anche in via ipotetica) l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite allo stesso dipendente che si troverebbe ad operare in contrasto con il principio costituzionale del buon andamento e dell'imparzialità dell'amministrazione di cui all'articolo 97 della Costituzione.

### **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 inconfiribilità/incompatibilità sono acquisite prima del conferimento degli incarichi.

La struttura che conferisce l'incarico è tenuta ad effettuare la verifica della dichiarazione mediante:

- l'acquisizione del certificato del casellario giudiziale tramite il sistema CERPA (Certificati Pubbliche Amministrazioni), che consente la consultazione diretta del Sistema Informativo del Casellario (SIC) da parte delle amministrazioni pubbliche e dei gestori di pubblici servizi, ai fini dell'acquisizione dei certificati del casellario giudiziale e dell'anagrafe delle sanzioni amministrative dipendenti da reato ([https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg\\_3\\_3\\_4.page#](https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_3_3_4.page#));
- consultazione dell'Anagrafe degli Amministratori Locali e Regionali (<https://amministratori.interno.gov.it/amministratori/ServletNomeReg>).

e/o altre modalità che garantiscano l'accertamento delle situazioni oggetto di dichiarazione sostitutiva.

L'art. 20 del d. lgs. 39/2013 prevede che l'interessato deve rendere annualmente una dichiarazione sull'inesistenza di cause di incompatibilità, che va pubblicata sul sito istituzionale dell'Amministrazione. Al suddetto onere di acquisizione della dichiarazione e alla relativa pubblicazione provvede la struttura competente in materia di conferimento dell'incarico.

#### **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. A tal fine negli avvisi e negli interpellanti 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.

Per l'applicazione della suddetta normativa sono state adottate inizialmente le deliberazioni n. 900 del 3/07/2008 e n. 1893 del 22/12/2008. In considerazione delle modifiche normative intervenute e della necessità di recepire quanto previsto nell'Intesa sancita in Conferenza unificata il 24/07/2013, con D.G.R. n. 1636 del 3 dicembre 2022 è stato approvato un apposito Regolamento, che ha aggiornato i criteri e le modalità per il rilascio dell'autorizzazione allo svolgimento di incarichi extraistituzionali da parte dei dipendenti della Giunta regionale attribuiti da soggetti esterni o conferiti dalla medesima amministrazione, revocando le citate DDGGRR.

Il regolamento indica altresì gli adempimenti ai fini della comunicazione al Dipartimento della Funzione pubblica, sulla banca dati Perla Pa, e in materia di trasparenza imposti dalla normativa vigente, oltre che disposizioni sulle responsabilità e sulle sanzioni collegate all'inosservanza di quanto ivi previsto.

## **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.

Il PNA 2022 dedica una parte apposita al *Pantouflage*, elencando le possibili misure per prevenirlo, già contemplate nei precedenti orientamenti dell'Autorità, anticipando che la stessa adotterà Linee Guida e/o atti in materia.

Nel 2023 proseguirà l'attività di prevenzione del fenomeno del *Pantouflage* mediante l'inserimento di apposite clausole nell'atto di assunzione del personale e nell'acquisizione di una dichiarazione al momento della cessazione. Resta inoltre ferma la misura relativa all'acquisizione della dichiarazione dell'operatore economico del rispetto del divieto del pantouflage, sia con espressa previsione nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti di contratti pubblici, sia quale clausola standard inserita nei patti di integrità sottoscritti dagli operatori economici.

Conformemente alle indicazioni di ANAC, nel 2023 verrà implementata l'attività di approfondimento, formazione e sensibilizzazione sul tema.

## **FORMAZIONE**

La programmazione dell'attività formativa rivolta al personale dovrà prevedere per il 2023, nell'ambito dell'Asse 2 "Semplificare, digitalizzare e rendere trasparente", tre moduli formativi in materia di etica, integrità, trasparenza con particolare riferimento alla conoscenza del Codice di comportamento e della normativa sul conflitto di interesse.

L'attività di formazione non dovrà limitarsi tuttavia alla conoscenza della sola normativa ma si dovrà prevedere anche un lavoro su casi concreti che tengano conto delle specificità dell'amministrazione regionale, fornendo così gli strumenti per affrontare i casi critici e i problemi etici, di riconoscere e gestire i conflitti di interessi.

Dovranno essere previste, oltre ad attività rivolte a tutto il personale, delle specifiche linee di formazione destinate ai RUP e istruttori nelle procedure di appalto, ai referenti PIAO-POP integrità e al personale impegnato nei processi che presentano una esposizione medio-alta al rischio corruttivo, anche neo assunti. Dovranno essere previsti, anche al di fuori del piano di formazione, momenti di informazione/formazione/sensibilizzazione su altre tematiche per la promozione della cultura della legalità, con particolare riferimento al rischio di irregolarità e frode nell'utilizzo di fondi comunitari e PNRR.

## **ROTAZIONE ORDINARIA DEL PERSONALE**

Si rinvia alla sezione 3 "Organizzazione e capitale umano" del presente PIAO ove sono descritti il processo di riorganizzazione della Giunta regionale nonché le relative programmazioni che, attuate nel corso del 2022 in ottemperanza alla L.R. 18/2021 con riferimento alla dirigenza ed al personale del comparto, continuano ad esplicare i loro effetti, facendo ritenere attuata la misura.

## **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. La misura viene attuata qualora si verificano i presupposti.

## **TUTELA DEL DIPENDENTE CHE SEGNA 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>); il collegamento contenuto in questa pagina rimanda alla intranet alla quale si accede con sistema di autenticazione Cohesion. Il sistema 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, oltre che nella delibera n. 469 del 19 giugno 2021.

La segnalazione viene registrata in forma anonima ed automatizzata nel sistema di Protocollo, fascicolata come documento interno PRIVATO e trasmessa esclusivamente al RPCT. Lo staff del RPCT effettua dei test finalizzati a verificarne il corretto funzionamento. Nel 2022 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.

### **2.3.7 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 dell'individuazione, della elaborazione e della pubblicazione del dato per le diverse sottosezioni di Amministrazione Trasparente.

La descrizione del modello e le rispettive responsabilità sono riportate nell'Allegato 5 – Amministrazione trasparente. Tale allegato è stato implementato con l'introduzione di due nuove colonne recependo il suggerimento del PNA 2022 ovvero: "Termine di scadenza per la pubblicazione" e "Monitoraggio-tempistiche e individuazione del soggetto responsabile".

La struttura competente alla pubblicazione cura l'organizzazione dei flussi atti a garantire il rispetto del termine di scadenza per la pubblicazione.

Con riferimento alla colonna "Monitoraggio-tempistiche e individuazione del soggetto responsabile" nell'allegato 5 è stato riportato il seguente testo "Monitoraggio tramite alert via mail in prossimità del termine per l'aggiornamento"; infatti nel 2022 è stato progettato e realizzato un sistema di monitoraggio automatizzato dello stato di aggiornamento delle pagine con un meccanismo di alert. Tale meccanismo è volto ad informare, via mail, il dirigente competente alla pubblicazione, dell'avvicinarsi della scadenza del termine per la verifica di correttezza, completezza e aggiornamento dei dati ivi contenuti.

Nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale regionale, alcuni obblighi di pubblicazione sono assolti in modalità automatizzata tramite applicativi come OpenAct, ProcediMarche, CohesionWork GTSUAM, Paleo, Bandi, di cui il RPCT raccomanda il corretto utilizzo per il funzionamento dell'automatismo. 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.

Nel PNA 2022 – precisamente nell'allegato 9 - l'ANAC suggerisce, al fine di consentire una migliore comprensione dello svolgimento delle procedure contrattuali, una nuova impostazione della sottosezione "Bandi di Gara e Contratti" di Amministrazione Trasparente. L'allegato 5 a questo PIAO non recepisce ancora questa nuova impostazione, alla luce della considerazione esplicitata anche da ANAC nel PNA che "Considerato l'impatto organizzativo di questa modalità di pubblicazione, il pieno raggiungimento dell'obiettivo si ritiene possa essere informato al principio di gradualità e progressivo miglioramento." Nel corso del 2023 verrà avviata una analisi di fattibilità e di impatto organizzativo di questa nuova impostazione per l'eventuale adeguamento dei flussi informativi attualmente gestiti tramite l'applicativo GT-SUAM.

Per rendere un ausilio alle varie strutture interne all'ente, oltre all'allegato 5 del presente PIAO, nel corso del 2022 è stato redatto un Vademecum - Guida all'adempimento degli obblighi di pubblicazione in Amministrazione Trasparente, disponibile sulla intranet alla pagina:

<https://point.regione.marche.it/servizidipendente/Pagine/Adempimenti-per-la-Trasparenza-e-la-Prevenzione-della-Corruzione-.aspx>

Nel Vademecum vengono riportate specifiche istruzioni con riguardo agli strumenti operativi per adempiere agli obblighi di pubblicazione, all'utilizzo della strumentazione informatica e della modulistica e vengono fornite indicazioni basate sulle FAQ dell'ANAC e informazioni concernenti il rispetto della disciplina in materia di riservatezza redatte a partire dalle Linee guida del Garante della Privacy.

Si sottolinea che in corrispondenza di ciascuna pagina della sezione Amministrazione trasparente deve essere indicata la data di aggiornamento.

A tal proposito si ricorda che:

- 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”.
- fermo restando la periodicità di pubblicazione prevista, il dirigente/struttura competente alla pubblicazione dovrà provvedere al controllo del contenuto con una frequenza almeno semestrale. Qualora il RPCT dovesse riscontrare l’omissione o il ritardo nello svolgimento della predetta attività, invita la struttura a provvedere, eventualmente supportandola per il corretto adempimento, in un’ottica preventiva e collaborativa finalizzata ad assicurare trasparenza, buon andamento e imparzialità della pubblica amministrazione.
- Qualora persista l’inadempimento il RPCT è tenuto ad informare il Segretario Generale e l’OIV ai sensi dell’art. 43, comma 5 del d. lgs. 33/2013.

Il RPCT concentra l’attenzione in occasione dei controlli per l’attestazione OIV, estendendo l’attività anche ad altre sottosezioni non previste dalla delibera ANAC.

Sulla base dei rilievi e delle proposte formulati dall’OIV il RPCT supporta le strutture nell’individuazione degli interventi finalizzati ad implementare la trasparenza ma coerenti con il principio della sostenibilità sul piano delle procedure, in collaborazione con il settore Transizione digitale e Informatica.

#### **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.

Nel 2022 il procedimento di accesso è stato digitalizzato, ovvero l’istanza, sia di accesso civico semplice sia di accesso generalizzato, può essere presentata tramite piattaforma online. L’utente tramite la piattaforma può inoltre visualizzare lo stato della pratica. Tale sistema è accessibile tramite lo sportello digitale l’Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP), progetto anch’esso attuato nel corso del 2022, che comprende le sezioni “La regione risponde – FAQ”, “Modulistica”, “Bandi”, “Sportello Semplificazione” e appunto la sezione “Diritto di Accesso” dove vengono spiegati all’utente le varie tipologie di accesso e le modalità per esercitare i rispettivi diritti nei confronti dell’amministrazione regionale.

#### **2.3.8 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.



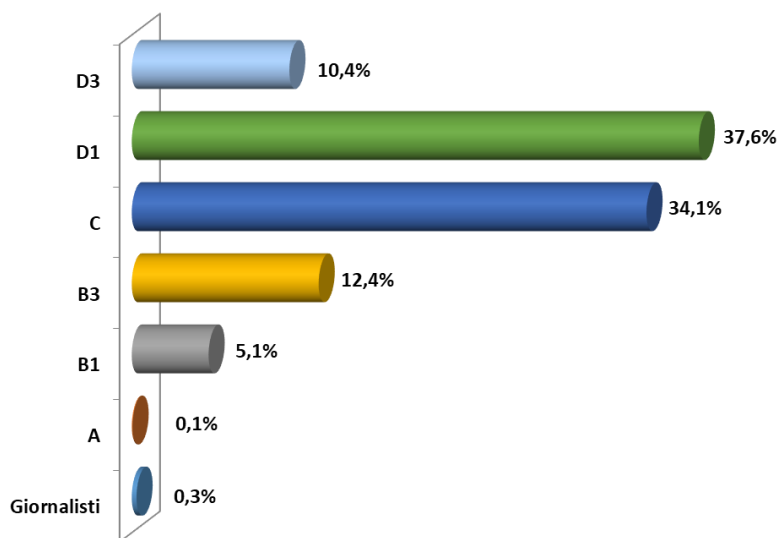
### 3 SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

#### 3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

##### 3.1.1 Capitale umano

Alla data del 1° gennaio 2023, il personale giuridicamente assegnato alla Giunta Regionale è pari a 1.944 unità a tempo indeterminato, di cui n. 38 unità dirigenziali e 1.906 unità del comparto a tempo indeterminato, compresi n. 8 funzionari in aspettativa per incarico dirigenziale, distribuito nelle seguenti categorie giuridiche:

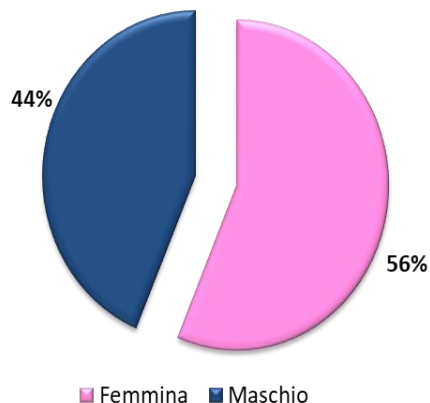
Categoria giuridica	N. unità
D3	199
D1	716
C	651
B3	236
B1	97
A	1
Giornalisti	6
<b>Totale</b>	<b>1.906</b>



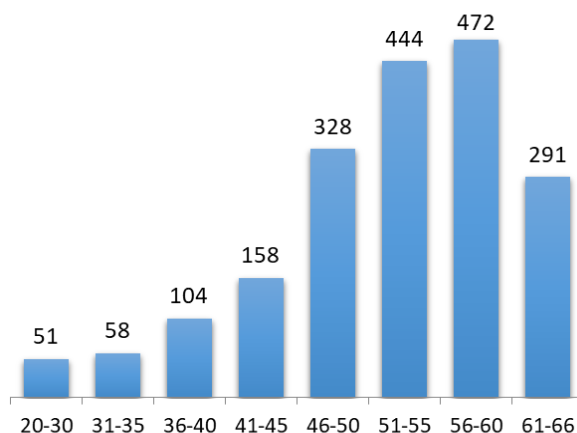
**Distribuzione del personale del comparto per luogo dove viene effettuato il servizio:**

Distribuzione del personale	N. unità
c/o le strutture della Giunta regionale	1.757
distacco c/o Ufficio Speciale Ricostruzione (USR)	57
distacco c/o Agenzia Regionale Sanitaria (ARS)	14
distacco c/o Consiglio regionale	25
distacco c/o AMAP	17
distacco c/o altri Enti pubblici o distacco sindacale	28
aspettativa per incarico dirigenziale	8
<b>Totale</b>	<b>1.906</b>

Il personale del comparto, a tempo indeterminato comprende n° 832 maschi e 1.074 femmine. Solo nelle qualifiche B1 e D3 sono più numerosi i maschi, in tutte le altre categorie le femmine, sono numericamente maggiori.

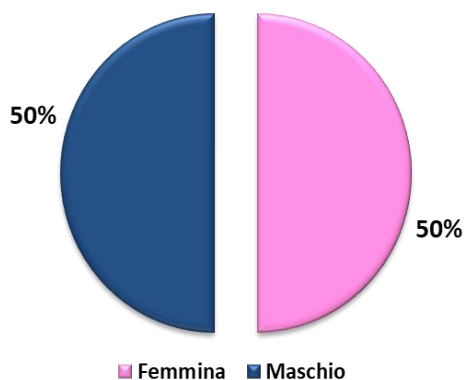


Per il personale del comparto a tempo indeterminato, la classe di età più consistente è quella tra i 56 e i 60 anni, immediatamente seguita dalla classe di età tra i 51 e i 55 anni.

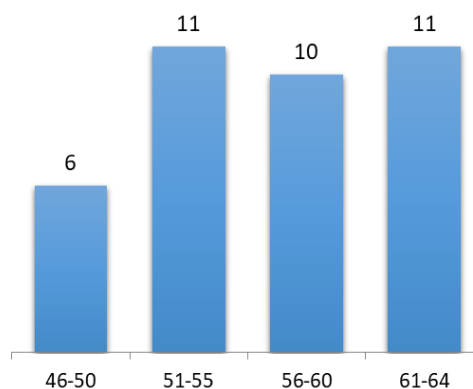


Per quanto attiene al personale dirigenziale di ruolo della Giunta regionale, alla data del 1° gennaio 2023, risultano in servizio n. 38 dirigenti, di cui n. 33 presso strutture della Giunta regionale, n.1 presso l'Ufficio Speciale per la Ricostruzione e n. 4 presso altri enti.

Il personale dirigenziale di ruolo della Giunta regionale comprende n° 19 femmine e n° 19 maschi.



Per il personale dirigenziale, le classi di età più consistenti sono quelle tra 51 e 55 anni e tra 61 e 64 anni.



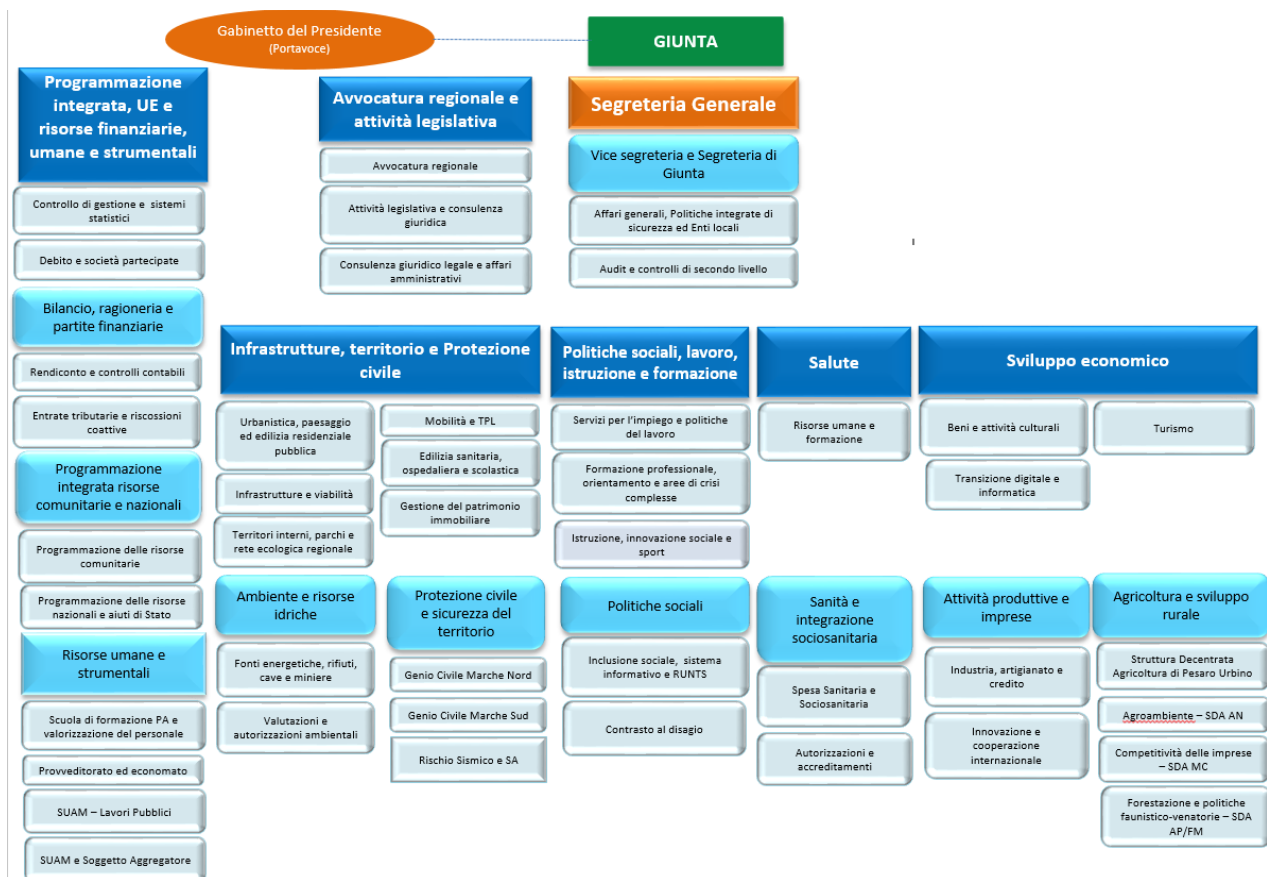
### 3.1.2 Organizzazione della Giunta regionale

L'amministrazione regionale è organizzata sulla base della legge regionale n. 18 del 30 luglio 2021 "Disposizioni di organizzazione e di ordinamento del personale della Giunta regionale", che ha costituito il quadro di riferimento del processo di formazione delle strutture della Giunta regionale, ispirato a principi di semplificazione e accessibilità dell'azione amministrativa, trasparenza al fine di garantire la partecipazione dei cittadini, nonché l'imparzialità e la legalità dell'azione amministrativa e digitalizzazione, quale strumento per garantire una significativa riduzione della tempistica procedimentale e della discrezionalità.

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, sono stati istituiti i Dipartimenti, quali strutture organizzative apicali, volte all'assolvimento coordinato di un complesso articolato di macro-competenze, per aree di attività omogenee, le Direzioni, quali strutture subordinate al dipartimento, che operano secondo gli indirizzi e con le modalità fissati dal direttore e dal segretario generale e, infine, i Settori, quali strutture dirigenziali istituite per l'assolvimento coordinato di un complesso di competenze settoriali omogenee all'interno dei Dipartimenti o delle Direzioni.

Alla data del 1° gennaio 2023, a seguito delle modifiche organizzative previste dalla deliberazione di Giunta n. 1810 del 27 dicembre 2022, il nuovo assetto organizzativo è costituito da n. 59 strutture dirigenziali:



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

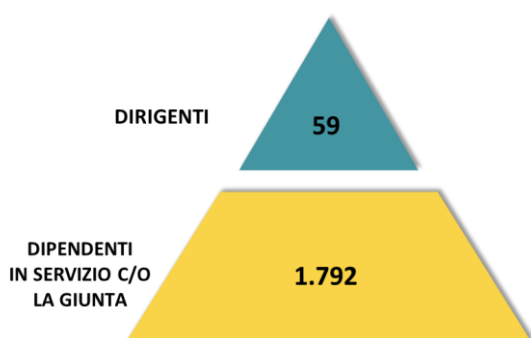
I valori della retribuzione di posizione rideterminati ai sensi del contratto collettivo decentrato integrativo 2021 – Dirigenza e la distribuzione per fasce delle strutture dirigenziali, sono evidenziati in tabella:

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	10
Set2	39.300,00 €	Struttura semplice	18
Set3	32.100,00 €	Struttura semplice	5
Set4	27.000,00 €	Struttura semplice	10

Nelle more della piena operatività del nuovo assetto, alla data del 1° gennaio 2023, gli incarichi dirigenziali risultano così distribuiti:

- n. 33 incarichi a dirigenti di ruolo della Giunta regionale;
- n.11 incarichi a dirigenti provenienti da altre pubbliche amministrazioni ai sensi dell’art 19, c.5-bis, d.lgs.165/2001;
- n. 5 incarichi a soggetti di particolare e comprovata qualificazione professionale, di cui n.3 incarichi a funzionari interni regionali;
- N. 10 incarichi ad interim.

Il numero dei dipendenti in servizio presso la Giunta regionale alla data del 1° gennaio 2023 è pari a n. 1.792, di cui 1.757 unità a tempo indeterminato, n. 7 unità in comando da altre PA e n. 28 unità a tempo determinato, ogni dirigente dispone in media di 30 dipendenti.



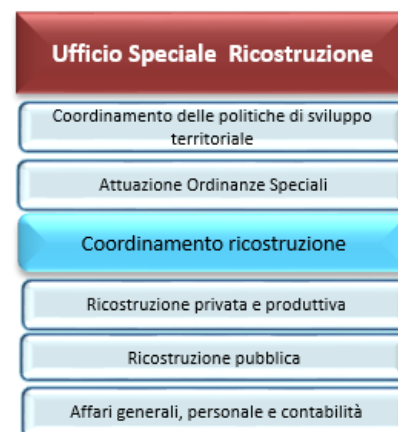
Il rapporto tra i dirigenti e i dipendenti è pari a 3,2 dirigenti ogni 100 dipendenti.

Completano l’assetto organizzativo le Posizioni Organizzative, secondo quanto previsto dall’art. 21 della legge regionale n. 18/2021 e dalla contrattazione collettiva. Alla data del 1° gennaio 2023 sono istituite n. 286 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
79	33	47	71	56	286

A seguito degli eventi sismici che hanno colpito l'Italia centrale nel 2016, con deliberazione di Giunta n. 1491 del 28/11/2016, sono state definite le competenze, l'articolazione territoriale e la dotazione organica del personale dell'Ufficio Speciale per la Ricostruzione, 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, la Giunta regionale ha provveduto a riorganizzazione l'Ufficio speciale per la ricostruzione, istituendo una Direzione finalizzata al coordinamento della ricostruzione e cinque settori.



### 3.1.3 Focus su aspetti di conciliazione vita-lavoro e parità di genere del personale della Giunta regionale

Nei successivi paragrafi si esaminano nell'ambito del personale della Giunta regionale, con riferimento all'anno 2022, gli istituti che consentono la conciliazione dei tempi di vita-lavoro dei dipendenti e i 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.

La rilevazione concerne il personale della Giunta regionale, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato, assegnato sia alle strutture tecnico amministrative che a quelle dei componenti della Giunta regionale.

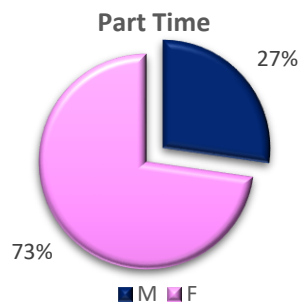
#### Flessibilità orario di lavoro

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 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. 24 tipologie di part time differenti (tra orizzontali, verticali e misti).

TIPOLOGIA	M	F	TOTALE
ORIZZONTALE	6	74	80
VERTICALE	39	40	79
MISTO	3	14	17
<b>TOTALE</b>	<b>48</b>	<b>128</b>	<b>176</b>
	<b>27%</b>	<b>73%</b>	



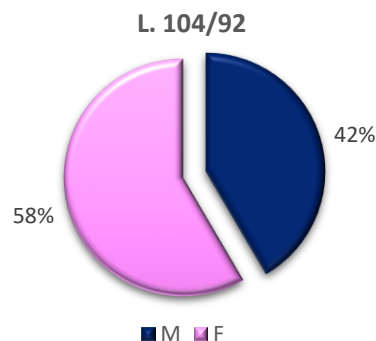
La distribuzione dell'orario di lavoro part time è fortemente sbilanciata verso il genere femminile: 73% donne contro 27% uomini. Lo squilibrio maggiore si presenta nel part time "orizzontale" che è tipologia maggiormente diffusa: 92 % donne e 8% uomini.

**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 31.12.2022 il seguente utilizzo di tale beneficio.

CATEGORIA	M	F	TOTALI
DIRIGENTI	1	4	5
D3	16	13	29
D1	47	70	117
C	39	73	112
B3	22	32	54
B1	21	13	34
A	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>146</b>	<b>205</b>	<b>351</b>
	<b>42%</b>	<b>58%</b>	



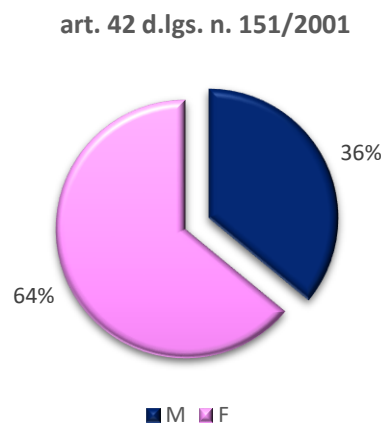
Nel totale del personale che utilizza la L.104/92 il 58% dei permessi sono richiesti da dipendenti di sesso femminile, contro il 42% dei dipendenti di sesso maschile.

**Personale che utilizza i benefici di cui all'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 64% 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	2	2	4
D1	6	12	18
C	4	11	15
B3	4	7	11
B1	1	0	1
A	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>18</b>	<b>32</b>	<b>50</b>
	<b>36%</b>	<b>64%</b>	



### 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 12 anni di vita del bambino è retribuito al 30%, per un periodo complessivo tra i genitori di nove mesi. A ciascun genitore lavoratore spetta un periodo di 3 mesi, non trasferibile, con indennità al 30%. Hanno altresì diritto, in alternativa tra loro, ad un ulteriore periodo di congedo della durata complessiva di 3 mesi, per i quali spetta un'indennità pari al 30% della retribuzione. Nel caso vi sia un solo genitore, allo stesso spetta un'indennità pari al 30% della retribuzione per un periodo massimo di 9 mesi. I primi 30 giorni fra entrambi i genitori hanno una retribuzione al 100%, come previsto dal CCNL Funzioni Locali. 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.

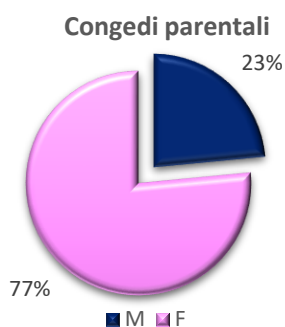
#### MALATTIA FIGLIO

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 Funzioni Locali già 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					TOTALE COMPLESSIVO
	B	C	D	DIR.	TOTALI	B	C	D	DIR.	TOTALI	
Riposi giornalieri madre/padre	0	1	1	0	2	1	11	18	0	30	32
Congedo parentale al 100%	3	11	10	0	24	2	17	26	0	45	69
Congedo parentale al 30%	0	2	1	0	3	3	28	31	0	62	65
Congedo parentale non retribuito	0	0	2	0	2	0	8	12	0	20	22
Malattia figlio retribuita	2	9	10	0	21	4	23	29	0	56	77
Malattia figlio non retribuita	1	6	7	0	14	0	1	1	0	2	16
					66					215	281



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%.

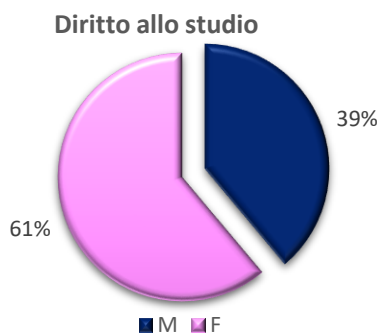
## ALTRE FORME DI CONCILIAZIONE VITA E LAVORO

### PERMESSI PER DIRITTO ALLO STUDIO

L'articolo 10 della legge n. 300 del 1970 (Statuto dei lavoratori) specifica che i lavoratori studenti (ossia che portino avanti un percorso di formazione parallelamente all'attività e alla prestazione lavorativa) hanno diritto a fruire di permessi giornalieri retribuiti. Oltre a questo, i lavoratori studenti hanno diritto a turni di lavoro che agevolino la frequenza ai corsi ma anche la preparazione agli esami. La contrattazione collettiva nazionale di lavoro disciplina la materia in conformità alla disposizione normativa precitata.

Per l'anno 2022 sono stati concessi i permessi straordinari retribuiti per il diritto allo studio, nel limite massimo di 150 ore individuali, a n. 36 dipendenti della Giunta regionale con contratto a tempo indeterminato e determinato, con una percentuale pari al 39% per il genere maschile e al 61% per il genere femminile.





CATEGORIA	M	F	TOTALI
D	7	12	19
C	2	5	7
B	5	5	10
A	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>36</b>
	<b>39%</b>	<b>61%</b>	

## LAVORO A DISTANZA

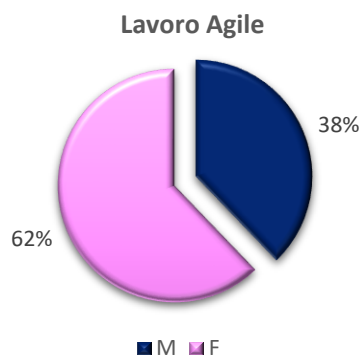
Per la rilevazione del Lavoro a distanza i dati comprendono anche il personale dell’Agenzia regionale Sanitaria gestito dalla Giunta regionale.

### I - Lavoro Agile

Al fine di sperimentare ed introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, per favorire un’organizzazione ispirata a principi di flessibilità, autonomia e responsabilità, favorire la digitalizzazione e la dematerializzazione delle attività, dei processi e dei procedimenti, garantendo comunque il miglior impatto per l’utenza in termini di accessibilità, anche da remoto, ai servizi erogati dalle strutture regionali e rafforzare altresì le misure di conciliazione dei tempi di vita - lavoro dei dipendenti, la Giunta Regionale con deliberazione n. 345 del 28 marzo 2022 ha approvato il regolamento sul lavoro agile ordinario con decorrenza dal 1° aprile 2022.

Al 31 dicembre 2022 gli accordi di lavoro agile ordinario autorizzati ai dipendenti sono stati n. 1224 (di cui n. 1082 dipendenti con contratto a tempo indeterminato e n. 142 dipendenti con contratto a tempo determinato) con una percentuale pari 38% di genere maschile e il 62% di genere femminile.

CATEGORIA	M	F	TOTALI
DIRIGENTI	10	12	22
D3	48	55	103
D1	167	308	475
C	164	281	445
B3	49	89	138
B1	25	15	40
A	0	1	1
<b>TOTALE</b>	<b>463</b>	<b>761</b>	<b>1224</b>
	<b>38%</b>	<b>62%</b>	



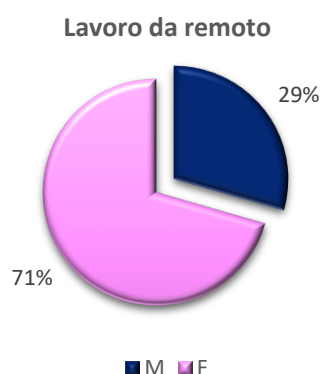
### II - Altre forme di lavoro a distanza

#### Lavoro da Remoto

Al fine di introdurre soluzioni organizzative atte a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, attraverso una modificazione del luogo di adempimento della prestazione lavorativa, che comporta la effettuazione della stessa in uno spazio idoneo e diverso dalla sede dell’ufficio al quale il dipendente è assegnato, nel rispetto dell’orario di lavoro giornaliero, la Giunta Regionale con deliberazione n. 770 del 20 giugno 2022 ha approvato il regolamento in materia di telelavoro (o lavoro da remoto).

Con decreto del Dirigente della Direzione RUS n. 497 del 10 agosto 2022 è stato pubblicato inoltre l’avviso per l’attivazione del telelavoro domiciliare annuale, ai sensi del Regolamento in materia di lavoro da remoto, per l’anno 2022.

Al 31 dicembre 2022 gli accordi di lavoro da remoto autorizzati ai dipendenti sono stati n. 95 con una percentuale pari al 29% di genere maschile e il 71% di genere femminile.

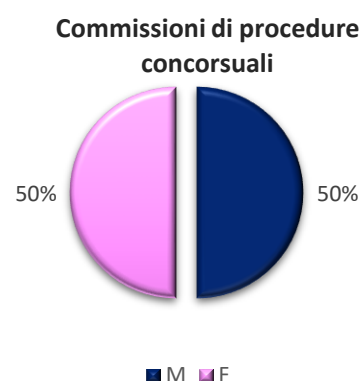


TIPOLOGIA	M	F	TOTALI
DOMICILIARE ANNUALE	22	53	75
DOMICILIARE PER ESIGENZE STRAORDINARIE	4	7	11
DOMICILIARE PER ESIGENZE TEMPORANEE E/O IMPREVEDIBILI	2	7	9
<b>TOTALE</b>	<b>28</b>	<b>67</b>	<b>95</b>
	<b>29%</b>	<b>71%</b>	

## ALTRI DATI DI GENERE

**Dati relativi alla composizione di genere nelle commissioni di procedure concorsuali realizzate nel 2022**

PROFILO	M	F	TOTALI
DIRIGENTI	4	2	6
D	5	8	12
C	3	2	5
<b>TOTALE</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>24</b>
	<b>50%</b>	<b>50%</b>	



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

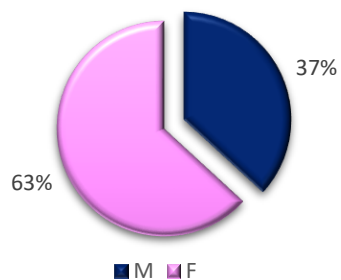
Il sistema formativo regionale dedica da sempre un'attenzione particolare alla fase di analisi del fabbisogno formativo del personale, con l'obiettivo di utilizzare la risorsa "formazione" per accompagnare e sostenere efficacemente i processi di cambiamento e miglioramento organizzativo intrapresi dall'Amministrazione.

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.

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

Si evidenziano di seguito i dati relativi al numero dei dipendenti partecipanti della Giunta regionale alle attività formative nell'anno 2022 suddivisi per asse formativo e secondo il genere.

**Partecipanti alle  
attività formative**



ASSI FORMATIVI DELLA SCUOLA DI FORMAZIONE PA 2022	M	F	TOTALI
ASSE 1 - SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE	10	25	<b>35</b>
ASSE 2 - RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO	109	219	<b>328</b>
ASSE 3 - PROGRAMMAZIONE INTEGRATA E PARTECIPATA	240	500	<b>740</b>
ASSE 4 - SVILUPPO ORGANIZZATIVO	10	8	<b>18</b>
ASSE 5 - FORMAZIONE OBBLIGATORIA	198	221	<b>419</b>
<b>TOTALE</b>	567	973	<b>1.540</b>
	<b>37%</b>	<b>63%</b>	

### 3.1.4 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 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.

Rimandando alla fase di monitoraggio analisi più dettagliate, si fa notare come i valori rilevati mostrino una amministrazione sempre più digitalizzata e trasparente.

## Indicatori

Processi di gestione delle risorse umane		2020	2021	2022
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>	890,99 €	1.044,49 €	996,65 €
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>	88,39%	62,96%	62,88%
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>	63,08%	22,59%	41,72%
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>	0,36%	0,85%	0,91%

Gestione degli approvvigionamenti e degli immobili		2020	2021	2022
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>	Dato non disponibile	Dato non disponibile	Dato non disponibile
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 periodo di riferimento</i>	-15,53 g	-22,43 g	-17,82 g
2.3	Spesa per energia elettrica al metro quadro <i>Costo per energia elettrica / N. di metri quadri disponibili</i>	9,75€	12,39€	14,77€

Gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione		2020	2021	2022
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>	11,6%	96,2%	100%
3.2	Percentuale di servizi full digital <i>N. di servizi che siano interamente online, integrati e full digital / N. di servizi erogati</i>	36,40%	63,3%	81%
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>	Dato non disponibile	Dato non disponibile	Dato non disponibile
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%	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		2020	2021	2022
4.1	Consultazione del portale istituzionale (media giornaliera) <i>N. totale di accessi unici al portale istituzionale / 365</i>	20.470	42.520	23.503
4.2	Grado di trasparenza dell'Amministrazione <i>L'indicatore si calcola come rapporto tra punteggi associati alle attestazioni rilasciate dall'OIV</i>	95,7%	95,7%	98,72%

### 3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

La sezione intende rappresentare la strategia e gli obiettivi connessi allo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, anche da remoto secondo 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 8 ottobre 2021, nonché in coerenza con il CCNL Comparto Funzioni Locali 2019-2021, Titolo VI, Capo I, art.t. 63 e ss.

Il **“lavoro agile ordinario”** è stato introdotto, dopo il periodo della pandemia Covid.19, per la prima volta presso la Giunta regionale Marche con **deliberazione di Giunta regionale n. 345 del 28 marzo 2022**, a decorrere dal 1° aprile 2022, tenendo conto delle condizionalità previste all'art. 1 comma 3 del DM 8 ottobre 2021, nonché le previsioni normative vigenti.

Il lavoro agile ordinario 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** nella creazione delle condizioni per lo sviluppo del lavoro agile, attraverso la promozione delle condizioni per l'introduzione di questo nuovo sistema organizzativo di prestazione lavorativa. Essa diventa infatti 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 si tiene conto anche delle 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.

Nella gestione del lavoro agile nella nostra amministrazione, oltre al ruolo della dirigente, è di fondamentale importanza l'**indirizzo amministrativo e strategico** 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) l'**Organismo Paritetico dell'Innovazione**, istituito in Regione Marche con decreto del Segretario Generale n. 125 del 14 dicembre 2022.
- b) il **Comitato Unico di Garanzia**, istituito in Regione Marche con decreto del Segretario Generale n. 132 e 133/2022, 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;
- c) l'**Organismo Interno di Valutazione** contribuirà a fornire un valido supporto metodologico all'amministrazione nel programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance, prediligendo la valorizzazione dei risultati;
- d) il **Responsabile della Transizione Digitale**, che avrà il compito di individuare i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari.

## Le caratteristiche e i benefici del lavoro agile

Il **lavoro agile** si fonda sulla **fiducia** e sulla **responsabilizzazione** del lavoratore, organizza il lavoro per obiettivi, offre maggiore flessibilità e combatte il presenzialismo. Non impone **vincoli di luogo** ed è abilitato dai **nuovi strumenti e tecnologie** «senza fili».

	 <b>Produttività</b>	Più motivazione Più concentrazione Riduzione dei "tempi morti"
	 <b>Salute</b>	Meno stress da spostamento Minor rischio di "cadere nella routine" Più benessere psico-fisico
	 <b>Famiglia</b>	Ottimizzazione tempo casa-lavoro Più tempo per la cura della famiglia Più valore alla sfera personale
	 <b>Risparmio</b>	Meno spese di trasporto Meno spese per i pranzi fuori casa Risparmi in utenze per il datore di lavoro
	 <b>Ambiente</b>	Meno traffico, minori emissioni di CO <sub>2</sub> Incentivo a fare scelte più ecologiche Consapevolezza dell'impatto ambientale
	 <b>Spazi</b>	Razionalizzazione degli spazi Incentivo alla creazione di <i>open space</i> per una maggior interazione e collaborazione

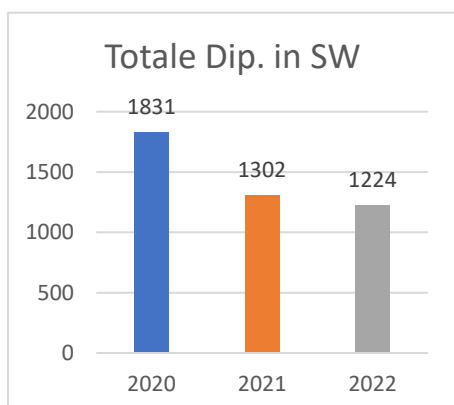
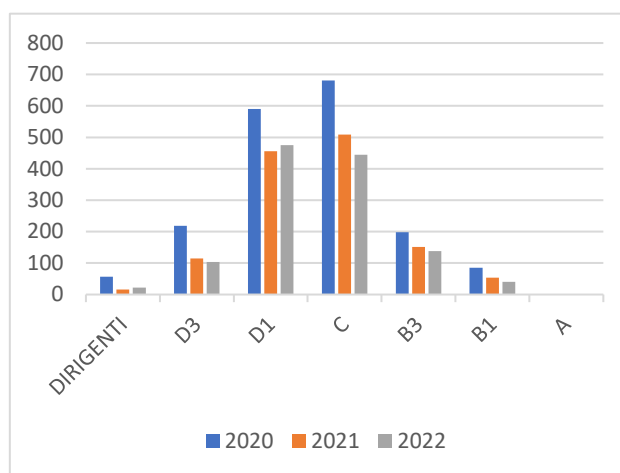
Il Covid.19 ha avuto sicuramente un ruolo di catalizzatore nell'introduzione dello Smart Working nel settore pubblico e quindi anche in Regione Marche.

Sulla base di una ricerca dell'**Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano** è stato rilevato che nel 2020 si è toccato il picco, a livello nazionale, con oltre 1,8 mln di lavoratori pubblici che hanno lavorato almeno una parte del tempo da remoto. Tra la fine del 2021 e il 2022 vi sono stati molti cambiamenti nell'applicazione dello Smart Working. La determinazione politica a marcare una discontinuità superando l'applicazione emergenziale, ha riportato i lavoratori in ufficio ha ripristinato il "lavoro in presenza" come "modalità ordinaria" nella Pubblica Amministrazione a partire dal 15 ottobre 2021 (Dpcm 24 settembre e Dm 8 ottobre). Pertanto, l'insieme di queste azioni intraprese nel tempo dalla fase di emergenza sanitaria e il venir meno

della stessa, ha fatto sì che il numero totale degli Smart Workers andasse a ridursi dopo il citato picco pandemico, infatti, a livello nazionale si è passati da 1,8 milioni, ai circa 570.000 lavoratori stimati nel 2022 (su un totale di 3,5 mln dipendenti pubblici complessivi).

Si rappresenta di seguito, per affermare che la situazione rispecchia lo stesso andamento nazionale, l'andamento del numero dei dipendenti in lavoro agile in Regione Marche, negli anni 2020, 2021 e 2022, ossia dalla condizione di emergenza sanitaria spiccata, al 2022, in cui è stato introdotto per la prima volta il lavoro agile "ordinario". Si rileva una riduzione del personale che lavora in modalità agile che corrisponde nel **2022 ad una percentuale sul totale del personale complessivo pari al 64%**.

CATEGORIA	2020	2021	2022
DIRIGENTI	57	16	22
D3	219	115	103
D1	590	456	475
C	681	509	445
B3	198	151	138
B1	85	54	40
A	1	1	1
<b>TOTALE</b>	<b>1831</b>	<b>1302</b>	<b>1224</b>
<b>% su Tot Dip.</b>	<b>88,75%</b>	<b>71%</b>	<b>64%</b>



Dallo studio dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, emerge che le iniziative adottate nelle Pubbliche amministrazioni italiane relative al lavoro agile ordinario nel 2022 si sono abbassate e rivolte spesso al miglioramento del benessere organizzativo e del work-life balance delle persone. Sebbene siano importanti e positive le implicazioni per gestire le situazioni di emergenza o incrementare il benessere delle persone, il **lavoro agile è soprattutto una potente leva di ripensamento organizzativo per migliorare le performance aziendali, valorizzando al contempo i talenti degli individui**. Su quest'ultimo aspetto l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, rileva che le PP.AA. sembrano però meno sensibili rispetto alle grandi realtà del privato.

La Regione Marche ben consapevole che trascurare questi aspetti, in questo momento storico, in cui la riforma della Pubblica amministrazione è uno dei pilastri dal PNRR, potrebbe complicare il processo di ammodernamento del settore pubblico, pertanto, dapprima ha approvato la deliberazione di Giunta regionale n. 345 del 28 marzo 2022, la regolamentazione che introduce per il personale regionale il "lavoro agile ordinario" in "regime sperimentale", fino al 31 dicembre 2022, proprio per rafforzare gli aspetti connessi all'organizzazione e al miglioramento della performance del personale. Infatti, l'amministrazione regionale



**intende agire, nel tempo, in modo più completo sulle diverse leve che connotano lo Smart Working: flessibilità di luogo, orario, revisione degli ambienti, introduzione di una cultura di lavoro per obiettivi.**

Emerge su questo punto, anche dalla rilevazione dall'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano, che il solo lavoro da remoto, se mancante di altre caratteristiche smart e se non inserito in una cornice più ampia di flessibilità e revisione dei processi, non porta benefici né a livello personale, né organizzativo, ma può, invece, condurre a esiti più negativi persino rispetto a chi non ha alcuna forma di flessibilità come i lavoratori on-site.

Ne consegue che a partire dal 2023 e nei prossimi anni le iniziative connesse allo Smart Working nell'amministrazione regionale si proiettano a dare un nuovo impulso con un approccio più completo e strutturato, includendo anche altre forme di flessibilità e, soprattutto, favorendo il lavoro per obiettivi.

## LAVORO AGILE E ALTRE FORME LAVORO DA REMOTO 2023-2024-2025

L'organizzazione del lavoro agile e da remoto nel 2023, s'integra in forma più coordinata con le Sezioni della Performance e del Valore Pubblico, della Digitalizzazione e Semplificazione, nonché con l'Anticorruzione e Trasparenza di cui alla Sezione 2.

### Lavoro agile ordinario

La regolamentazione del lavoro agile ordinario, è stato introdotto per la prima volta in Giunta regionale, con **la deliberazione di Giunta regionale n. 345 del 28 marzo 2022**, a decorrere dal 1° aprile 2022 e con durata fino al 31 dicembre 2022. Questa fascia temporale è stata definita di "regime sperimentale", in attesa anche dell'approvazione delle previsioni in materia da parte del CCNL Funzioni locali, che è avvenuto in data 16 novembre 2022, e per verificarne le eventuali criticità gestionali, al fine di adeguare conseguentemente la regolamentazione e la strategia di utilizzo da parte dell'amministrazione.

La Direzione Risorse Umane e Strumentali, pertanto, negli ultimi mesi dell'anno 2022 ha verificato tutte le condizioni riportate nella normativa vigente, per addivenire alla messa a regime della regolamentazione del lavoro agile ordinario, recependo le previsioni del CCNL (artt. 63-67) ed eventuali aspetti gestionali-organizzativi, ed ha proposto la nuova regolamentazione del lavoro agile ordinario "a regime" sottoponendola all'esame dell' "Organismo paritetico per l'innovazione" e delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative, per il dovuto confronto. Il tempo per realizzare i confronti hanno determinato una proroga del "lavoro agile ordinario sperimentale" fino al 28 febbraio 2023, come comunicato a tutto il personale con note prot. 1575484 del 22 dicembre 2022 e prot. 0095554 del 25 gennaio 2023.

I caratteri salienti del lavoro agile ordinario "a regime" in Regione Marche saranno i seguenti:

- **prerequisiti di conoscenza e competenza:** dei software gestionali in uso nella Giunta regionale; delle modalità operative del lavoro agile, come da documentazione reperibile sulla point; di aver preso visione delle disposizioni normative in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e policy per la sicurezza informatica e per l'utilizzo degli strumenti informativi e telematici;
- **richiesta:** carattere volontario e autorizzato del dirigente di assegnazione (entro 5 gg. lavorativi dalla richiesta);
- **destinatari:** lavoratori a tempo indeterminato o determinato (pieno o parziale) anche nuovi assunti se il dirigente referente ritiene che abbia acquisito sufficiente esperienza lavorativa;
- **esclusione** dal lavoro agile: personale turnista o i dipendenti che necessitano di una costante utilizzo dei macchinari (es. magazzinieri, addetti alla manutenzione, operai, autisti, ecc) o dipendenti adibiti a prestazioni lavorative non adattabili al lavoro agile;
- **distribuzione:** individuazione di 1 o 2 giorni massimo a settimana (riproporzionate in caso di rapporto part time), inserite nell'accordo individuale, senza possibilità di cambio turno (in quanto non prevista dal CCNL e per una organizzazione migliore della logistica);

- **rientro**: possibilità di rientro in servizio nella giornata di lavoro agile, senza possibilità di recupero della giornata di lavoro agile non fruita;
- **carattere**: prevalenza del servizio in presenza;
- **decorrenza**: dal primo giorno del mese successivo a quello in cui è avvenuta la validazione da parte del dirigente;
- **durata**: non può essere inferiore a 6 mesi e non può superare il termine di 1 anno solare, salvo proroga tacita disposta d'ufficio dalla struttura competente in materia di personale; in caso di cambi di struttura di assegnazione o modifica di obiettivi assegnati, l'accordo cessa d'ufficio e per riattivarlo necessita ridefinire un nuovo Accordo individuale;
- **definizione delle fasce di contattabilità**: non superiore all'orario medio giornaliero di lavoro ed è articolata in modo funzionale a garantire le esigenze di conciliazione vita-lavoro del dipendente;
- **definizione delle fasce di inoperabilità (disconnessione)**:
- **riserva**: per alcune categorie di lavoratori in particolari necessità secondo le previsioni normative vigenti;
- **buoni pasto**: senza erogazione buoni pasto;
- **forma contratto**: accordo individuale di lavoro in forma digitale;
- **misure di miglioramento organizzativo**: interventi formativi annuali a sostegno dei lavoratori agili;
- **parità di diritti e doveri**: con i lavoratori non in lavoro agile;
- **dirigenti**: lavoro agile anche per i dirigenti, oggetto di valutazione nell'ambito degli obiettivi di performance annuali individuati all'interno del PIAO con adattabilità alle peculiarità delle figure dirigenziali, con particolare riferimento alle fasce di contattabilità e gli obiettivi da raggiungere.

La prestazione lavorativa in modalità agile, analogamente a quella prestata in sede, è oggetto di valutazione nell'ambito degli **obiettivi di performance annuali assegnati**.

Di fondamentale importanza è la **definizione delle attività da espletare e i risultati da conseguire contenuti negli accordi individuali del lavoro agile ordinario** che terrà conto della mappatura dei processi vigente e faranno capo agli obiettivi che discendono annualmente dalla Sezione Performance del PIAO e, quindi, ancora più direttamente dai decreti annuali di attribuzione delle linee di attività e degli obiettivi redatto da ciascun responsabile di struttura dirigenziale.

#### **Telelavoro (Lavoro da remoto)**

La regolamentazione approvata con la **deliberazione di Giunta regionale n. 770 del 20 giugno 2022** resta confermata nella metodologia nel 2023, che quindi viene messa a regime con relativo avviso annuale per definizione delle postazioni delle diverse tipologie di telelavoro domiciliare: **1) telelavoro domiciliare annuale; 2) telelavoro domiciliare per esigenze straordinarie; 3) telelavoro domiciliare per esigenze temporanee e/o imprevedibili.**

#### **Dotazione digitale e tecnologica 2023 -2024- 2025**

Per il triennio 2023-2025 la Regione ha previsto un potenziamento delle postazioni di lavoro tramite prodotti Microsoft della famiglia "office365", qualificati come SaaS nel Market Place AGID e basati su infrastruttura IAAS "Azure", certificata da AGID con la scheda n. 29 (<https://catalogocloud.agid.gov.it/service/29>) come conforme alla normativa (europea e italiana) in materia di protezione dei dati personali ed in particolare al GDPR.

Inoltre, per il triennio 2023-2025 si prevede il potenziamento del data center regionale, quale struttura già qualificata CSP da AGID, al fine di fornire in misura crescente servizi cloud in modalità IAAS, PAAS, SAAS, in favore delle strutture dell'ente regionale, degli enti del territorio e del comparto sanitario, nell'ottica del principio *CLOUD first*.

Si proseguirà nel miglioramento del Sistema di Gestione e Sicurezza delle Informazioni, in linea con l'evoluzione tecnologica alla luce del ruolo sempre più centrale del Cloud regionale (la struttura regionale risulta già certificata ai sensi delle seguenti norme: ISO 9001, ISO 20000, ISO 22301, ISO 27001 con estensioni

ISO 27017, ISO 27018), in modo da garantire i migliori standard possibili e la piena compliance al GDPR ed alle normative vigenti in materia di sicurezza e protezione dei dati.

Nelle annualità 2024-2025 si prevede inoltre il potenziamento e l'adeguamento dell'infrastruttura tecnologica della VPN per aumentare la sicurezza e la flessibilità dei sistemi. Tali adeguamenti comportano costi per circa 100.000 €

Nell'annualità 2023 saranno inoltre realizzati investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro per 300.000,00 euro annui e per le annualità 2024 e 2025 un importo di 350.000,00.

### **Mappatura integrata attività/processi per rendere più efficiente il lavoro agile**

A seguito dell'approvazione della delibera di Giunta regionale n. 1844 del 30 dicembre 2022, le "Linee guida per l'introduzione della gestione organizzativa per processi di lavoro nella Regione Marche, in coerenza con gli indirizzi del D.M. 22 luglio 2022 "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi profili professionali da parte delle amministrazioni pubbliche" nel 2023 sarà attuata la mappatura dei processi di alcune strutture organizzative, secondo il cronoprogramma di cui all'Allegato A della citata deliberazione, con messa a regime dall'anno 2025.

### **Connessione con gli assi strategici della formazione 2023 – 2024 -2025**

Tutte le azioni contenute in questa sezione sono costantemente connesse 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.**

Nel 2023 e 2024 sono in programma in particolare:

<b>ASSE 1. ASSE 1. MANAGEMENT E SOFT SKILLS – MNG</b>
Sviluppare i pensieri manageriali (sistemico, prospettico, innovativo, strategico)
Project Management
Programmare e lavorare per obiettivi
Orientamento al cambiamento e all'innovazione
Comunicazione assertiva (solo 2023)
Team building
Sviluppare la leadership agile
Responsabilizzazione e orientamento all'utente
Problem solving e pensiero creativo
Coaching individuale per dirigenti
<b>ASSE 2 – SEMPLIFICARE, DIGITALIZZARE E RENDERE TRASPARENTE – SDA</b>
Laboratorio di miglioramento organizzativo
Codice di comportamento
<b>ASSE 3 – RAFFORZARE L'AZIONE AMMINISTRATIVA – RAM</b>
FORMAZIONE NEO ASSUNTI Dipendenti Regionali
<b>ASSE 4 – ADEGUARE LE COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI – TEC</b>
Progettazione didattica e formativa (che includa l'aspetto del lavorare in modalità agile)

Nello specifico si evidenziano per l'anno 2023:

- Il Laboratorio di miglioramento organizzativo si pone l'obiettivo di formare il gruppo di lavoro "Team processi" affinché implementi, gestisca e monitori gradualmente il **nuovo assetto organizzativo per processi** e per **competenze professionali**.
- Il corso sul "Codice di comportamento" con lo scopo di aggiornare le conoscenze dei dipendenti in merito al codice di comportamento soprattutto a seguito dell'adeguamento dello stesso con riferimento alle **nuove modalità di Lavoro Agile**.
- A sostegno della Valorizzazione del personale, è istituito nel 2023 **un servizio di "Coaching individuale"** per dirigenti, concepito e progettato a valle del percorso formativo intrapreso da un gruppo di dirigenti della nostra Amministrazione, sul tema della "Leadership agile" (Cod.MNG.7-2022 - Sviluppare la leadership agile), proprio per sviluppare le modalità manageriali e di leadership agile sul campo.

Inoltre, nel 2023, saranno svolti, come nel 2022, nuovi moduli formativi per i neoassunti, ai quali sarà rivolta anche della formazione specifica on line sulla modalità di lavorare in forma agile e lo sviluppo anche della formazione concernente la comunicazione a distanza e il benessere digitale.

Di sicuro supporto, anche per il 2023, 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). In particolare, la formazione digitale con il Syllabus sarà un obiettivo trasversale per le strutture per raggiungere il completamento della formazione almeno al 50% del personale.

#### **Valutazione qualitativa del lavoro agile ordinario**

Nei primi mesi del 2023 si provvederà alla somministrazione del questionario sul Benessere Organizzativo, per un'indagine di clima, e si strutturerà una survey di valutazione della sperimentazione ordinaria del lavoro agile ordinario 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, i cui esiti saranno posti in relazione con l'indagine di Benessere organizzativo.

### 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

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 e IRAP	Al 01/01/2023			Costo personale in servizio e programmato al 01/01/2023
			Personale in servizio a T.I. (compresi comandi e distacchi in uscita)	Programmazione residua	Programmazione residua in deroga CPI	
DIR	100,00%	€ 62.227,16	38	5		€ 2.675.767,88
D3	100,00%	€ 39.281,60	198			€ 7.777.756,80
D3	83,33%	€ 32.733,36				€ -
D3	66,67%	€ 26.189,04				€ -
D3	50,00%	€ 19.640,80	1			€ 19.640,80
D1	100,00%	€ 34.338,39	696	46	53	€ 27.299.020,05
D1	91,67%	€ 31.478,00	3			€ 94.434,01
D1	83,33%	€ 28.614,18	12			€ 343.370,16
D1	66,67%	€ 22.893,40	1			€ 22.893,40
D1	50,00%	€ 17.169,20	10			€ 171.691,95
C1	100,00%	€ 31.646,33	615	25		€ 20.253.651,20
C1	91,67%	€ 29.010,19	3			€ 87.030,57
C1	83,33%	€ 26.370,89	21			€ 553.788,62
C1	66,67%	€ 21.098,61	6			€ 126.591,65
C1	50,00%	€ 15.823,17	6			€ 94.938,99
B3	100,00%	€ 29.693,07	223	5		€ 6.770.019,96
B3	91,67%	€ 27.219,64	2			€ 54.439,27
B3	83,33%	€ 24.743,24	6			€ 148.459,41
B3	66,67%	€ 19.796,37	4			€ 79.185,48
B3	50,00%	€ 14.846,54	1			€ 14.846,54
B1	100,00%	€ 28.156,88	88	2		€ 2.534.119,20
B1	83,33%	€ 23.463,13	4			€ 93.852,51
B1	66,67%	€ 18.772,19	2			€ 37.544,38
B1	50,00%	€ 14.078,44	3			€ 42.235,32
A	100,00%	€ 26.641,46	1			€ 26.641,46
			1.944	83	53	€ 69.321.919,63

La stessa tiene conto dei dipendenti assegnati giuridicamente alla Giunta Regionale alla data del 01/01/2023, articolata per categoria giuridica e percentuale lavorativa, compreso il 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, aggiornato al nuovo CCNL sottoscritto in data 16/11/2022, comprensivo di oneri contributivi e previdenziali e dell'IRAP, con esclusione delle progressioni economiche orizzontali e di tutte le forme di salario accessorio.

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.

Per la definizione del programma triennale del fabbisogno di personale del comparto per l'anno 2023, 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 del 12 dicembre 2022 è stato richiesto alla Segreteria Generale e ai Dipartimenti della Giunta regionale di comunicare alla struttura competente in materia di personale le risorse e i profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti dell'ufficio cui sono preposti.

Nelle richieste pervenute i direttori hanno, altresì, individuato le priorità assunzionali al fine di consentire al Comitato di Coordinamento di effettuare le scelte programmatiche più opportune nel rispetto della disciplina del turn over, prevista dall'art. 3 D.L. n. 90/2014, convertito con modificazioni nella Legge n. 114/2014 e, pertanto, utilizzando solamente le capacità finanziarie disponibili, generate dalle cessazioni avvenute nell'anno 2022. La Giunta, nella seduta del 27 febbraio 2023, ha indicato come prioritario il potenziamento in termini di risorse umane dei settori inerenti alle infrastrutture e dei lavori pubblici con riferimento ai cantieri di edilizia sanitaria e ospedaliera già avviati e da avviare in attuazione anche del PNRR.

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. 118 unità, nella fattispecie:

- n. 54 unità di categoria giuridica D, di cui:
  - n. 18 unità con profilo professionale D/AF "Funzionario amministrativo e finanziario" da ricoprire tramite la procedura concorsuale, già avviata con decreto del dirigente della Direzione Risorse Umane e strumentali n. 574 del 21/09/2022 e ss.mm.ii.;
  - n. 6 unità con profilo professionale D/AF "Funzionario amministrativo e finanziario" saranno coperti facendo ricorso alla procedura di mobilità volontaria esterna ex art. 30 del D. Lgs 165/2001, nello specifico n. 1 unità categoria giuridica di accesso D3;
  - n. 2 unità con profilo professionale D/AF "Funzionario amministrativo e finanziario" saranno coperti tramite l'utilizzo dell'istituto della progressione di carriera ai sensi del comma 1-bis dell'art. 52 del D. Lgs. n. 165/2001;
  - n. 2 unità con profilo professionale 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. 1 unità con profilo professionale D/IT "Funzionario sistemi informativi e tecnologici" sarà coperto facendo ricorso alla procedura di mobilità volontaria esterna ex art. 30 del D. Lgs 165/2001;
  - n. 18 unità con profilo professionale D/TS "Funzionario tecnico specialista" da ricoprire tramite lo scorrimento delle graduatorie dei concorsi pubblici già approvate con decreto del dirigente della Direzione Risorse Umane e strumentali n. 86 del 22/02/2023 e ss.mm.ii. per n. 13 unità e decreto n. 595 del 03/10/2022 e ss.mm.ii per n. 4 unità, per la restante n. 1 unità verrà indetta specifica procedura concorsuale;
  - n. 5 unità con profilo professionale D/TS "Funzionario tecnico specialista" saranno coperti facendo

ricorso alla procedura di mobilità volontaria esterna ex art. 30 del D. Lgs 165/2001, nello specifico 4 unità sono categoria giuridica di accesso D3;

- n. 2 unità con profilo professionale D/TS “Funzionario tecnico specialista”, in possesso dei requisiti previsti all’art. 20 comma 1 del D. Lgs. n. 75/2017;
- n. 46 unità di categoria giuridica C, di cui:
  - n. 25 unità profilo professionale C/AF “Assistente amministrativo contabile” da ricoprire tramite la procedura concorsuale, già avviata con decreto del dirigente della Direzione Risorse Umane e strumentali n. 573 del 21/09/2022 e ss.mm.ii.;
  - n. 1 unità con profilo professionale C/AF “Assistente amministrativo contabile” sarà coperto tramite l’utilizzo dell’istituto della progressione di carriera ai sensi del comma 1-bis dell’art. 52 del D. Lgs n. 165/2001;
  - n. 1 unità con profilo professionale C/AF “Assistente amministrativo contabile” da ricoprire tramite procedura di mobilità volontaria riservata al personale in comando presso la Giunta regionale, in attuazione di quanto disposto con deliberazione di Giunta n. 1594 del 28/11/2022;
  - n. 1 unità con profilo professionale C/AF “Assistente amministrativo contabile” sarà coperto facendo ricorso alla procedura di mobilità volontaria esterna ex art. 30 del D. Lgs 165/2001;
  - n. 4 unità con profilo professionale C/AF “Assistente amministrativo contabile” in possesso dei requisiti previsti all’art. 20 comma 1 del D. Lgs. n. 75/2017;
  - n. 4 unità con profilo professionale 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 e in subordine tramite indizione di apposita procedura concorsuale;
  - n. 7 unità con profilo professionale C/TS “Assistente tecnico specialista” utilizzando la graduatoria vigente approvata con decreto n. 733 del 6 dicembre 2022 del dirigente della Direzione Risorse umane e strumentali e ss.mm.ii.;
  - n. 1 unità con profilo professionale C/TS “Assistente tecnico specialista” sarà coperto facendo ricorso alla procedura di mobilità volontaria esterna ex art. 30 del D. Lgs 165/2001;
  - n. 2 unità con profilo professionale C/TS “Assistente tecnico specialista” in possesso dei requisiti previsti all’art. 20 comma 1 del D. Lgs. n. 75/2017;
- n. 18 unità di categoria giuridica B, di cui:
  - n. 12 unità con profilo professionale B3/AF “Collaboratore ai servizi di supporto” da ricoprire tramite la procedura concorsuale, già avviata con decreto del dirigente della Direzione Risorse umane e strumentali n. 572 del 21 settembre 2022 e ss.mm.ii.;
  - n. 1 unità con profilo professionale B3/AF “Collaboratore ai servizi di supporto” da ricoprire tramite procedura di mobilità volontaria riservata al personale in comando presso la Giunta regionale, in attuazione di quanto disposto con deliberazione di Giunta n. 1594 del 28/11/2022;
  - n. 4 unità con profilo professionale B1/AF “Esecutore dei servizi di supporto”, tramite l’attivazione di procedure rivolte ai lavoratori appartenenti alle categorie protette *ex lege* n. 68/1999;
  - n. 1 unità con profilo professionale B1/AF “Esecutore dei servizi di supporto” da ricoprire tramite procedura di mobilità volontaria riservata al personale in comando presso la Giunta regionale, in attuazione di quanto disposto con deliberazione di Giunta n. 1594 del 28/11/2022.

Inoltre, con deliberazione di Giunta n. 113 del 06/02/2023, per far fronte alle urgenti e improrogabili esigenze del Dipartimento Avvocatura e attività legislativa, è stato approvato un piano stralcio alla programmazione del fabbisogno di personale della Giunta regionale per l’assunzione di n. 3 unità di categoria giuridica e profilo professionale Funzionario legislativo, legale – Avvocato – D/LG, nelle more dell’azione del PIAO 2023 – 2025.

Pertanto, la suddetta programmazione relativa all'anno 2023, comprensiva di quanto disposto con DGR n. 113/2023, 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 2023																						
	Categoria D									Categoria C							Categoria B					
	D/LG		D/AF			D/IT		D/TS		Stab. D. Lgs 75	C/AF				C/IT		C/TS		B3/AF		B1/AF	
	Concorso	Concorso	Mobilità	PV	Concorso	Mobilità	Concorso	Mobilità	Concorso		PV	Stab. Comandi	Mobilità	Stab. D. Lgs 75	Concorso	Concorso	Mobilità	Stab. D. Lgs 75	Concorso	Stab. Comandi	Categorie protette Legge n. 68/1999	Stab. Comandi
Segreteria generale			1	1						1			2					1				
Avvocatura regionale e attività legislativa	3									1												
Programmazione integrata, Ue e risorse finanziarie, umane e strumentali		4			1		1			3	1	1		1				5		1		
Infrastrutture, territorio e protezione civile		5	1				13	2		9				1		1		4		2		
Politiche sociali, lavoro, istruzione e formazione		8								9				1					1		1	
Salute			2	1		1							1									
Sviluppo economico		1	2		1		4	3	2	3			1	1	7		2	2		1		
<b>TOTALI</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</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. 2 unità, che hanno presentato richiesta nell'anno 2022; 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 € 10.280,27.

La presente programmazione relativamente all'anno 2023 ha un costo lordo pari a € 3.974.810,04 e rientra pienamente nella capacità finanziaria disponibile per l'anno 2023 pari a € 3.990.130,95, generata dalle cessazioni avvenute nell'anno 2022, cui si assommano i risparmi della precedente programmazione, nel rispetto dell'art. 3 del D.L. n. 90/2014, convertito nella legge n. 114/2014, come di seguito riportato:

Rispetto disciplina del turnover Art. 3 del D.L. n. 90/2014, convertito nella legge n. 114/2014					
Categorie giuridiche	Costo	Capacità assunzionale da turn over 2022		Programmazione 2023	
		Cessazioni al 31/12/2022	Capacità assunzionale 2022	Unità	Costo
D3	€ 39.281,60	13	€ 510.660,80	5	€ 196.408,00
D3 - PT 83,33%	€ 32.733,36	1	€ 32.733,36		€ -
D3 - PT 50%	€ 19.640,80	1	€ 19.640,80		€ -
D	€ 34.338,39	31	€ 1.064.490,09	52	€ 1.785.596,28
D - PT 50%	€ 17.169,20	1	€ 17.169,20		€ -
C	€ 31.646,33	48	€ 1.519.023,84	46	€ 1.455.731,18
C- PT 66,67%	€ 21.098,61	1	€ 21.098,61		€ -
C- PT 50%	€ 15.823,17	1	€ 15.823,17		€ -
B3	€ 29.693,07	20	€ 593.861,40	13	€ 386.009,91
B1	€ 28.156,88	6	€ 168.941,28	5	€ 140.784,40
B1 - PT 83,33	€ 23.463,13	1	€ 23.463,13		€ -
		<b>124</b>	<b>€ 3.986.905,66</b>	<b>121</b>	<b>€ 3.964.529,77</b>
		Residuo capacità assunzionale ex DGR n. 507/2022	€ 3.225,29	Spesa per trasformazioni a Full Time 2023	€ 10.280,27
		<b>Capacità assunzionale disponibile 2023</b>	<b>€ 3.990.130,95</b>	<b>Residuo capacità assunzionale</b>	<b>€ 15.320,91</b>

Nell'ipotesi che la norma nazionale, in via di definizione, non preveda la proroga dei termini di cui all'art. 20



comma 1 del D. Lgs. n. 75/2017, le risorse che si renderanno disponibili, saranno oggetto di ulteriore programmazione con successivo atto.

### **3.3.3 Programmazione in deroga**

Nel rispetto del “Piano regionale per l’attuazione del programma straordinario di potenziamento dei Centri per l’impiego” approvato con deliberazione di Giunta n. 1662 del 30/12/2020 e ai sensi delle disposizioni previste dal Decreto del Ministero del Lavoro n. 74 del 28/06/2019, così come modificato con successivo Decreto del Ministero del Lavoro n. 59 del 22/05/2020, si rende necessario programmare per l’anno 2023 l’assunzione di:

- n. 8 unità di categoria giuridica D, profilo professionale D/LF “Funzionario amministrativo per le politiche attive del lavoro e formazione” tramite scorrimento della graduatoria del concorso pubblico indetto con Decreto della Direzione risorse umane e strumentali n. 348 del 1 giugno 2022;
- n. 38 unità di categoria giuridica C, profilo professionale C/LF “Assistente amministrativo per le politiche attive del lavoro e della formazione” da ricoprire mediante l’indizione di apposita procedura concorsuale, la stessa dovrà prevedere la riserva di n. 3 posti a favore dei lavoratori appartenenti alle categorie protette *ex lege* n. 68/1999.

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

Le nuove assunzioni a TD saranno effettuate nel corso dell’annualità 2023 solo nell’ambito di attività interamente finanziate con fondi statali e/o europei, nonché con risorse provenienti da privati.

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 altre forme di lavoro flessibili quali la somministrazione di lavoro per un importo massimo di € 435.000,00.

Le assunzioni a tempo determinato con forme contrattuali flessibili effettuate dall’Ufficio Speciale per la Ricostruzione, ai sensi dell’art. 3, comma 1 del D.L. 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 D.L. 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.

La programmazione del fabbisogno del personale 2022-2024, approvata con DGR n. 507/2022, prevedeva l’assunzione tramite l’indizione di apposite procedure concorsuali di n. 5 unità dirigenziali di diversi profili professionali, in relazione alle strutture dirigenziali allora ricoperte ad interim. Nel corso dell’anno 2022 si è proceduto ad alcune modifiche organizzative che rendono ora necessario modificare la programmazione della dirigenza anno 2022 confermando l’assunzione di n. 5 unità ma individuando i nuovi profili professionali necessari e nello specifico: n. 3 figure con profilo professionale amministrativo-contabile e n. 2 figure con profilo tecnico specialista.

Inoltre, nel rispetto dei vincoli finanziari e assunzionali e nel rispetto della disciplina del turn over ossia del limite della capacità finanziaria generata dalle cessazioni intervenute negli anni precedenti, si rende opportuno programmare per l’anno 2023 l’assunzione di n. 2 unità dirigenziali, tramite procedure di mobilità volontaria riservata al personale in comando rispettivamente con profilo professionale tecnico specialista e statistico; tali posizioni sono già coperte con incarichi conferiti ai sensi dell’art. 19 comma 5 bis del D. Lgs. n. 165/2001.

La spesa lorda complessiva per l'anno 2023 è pari a € 124.454,32 e rientra nei risparmi generati dalle cessazioni, non coperte, come di seguito evidenziato, con un risparmio pari a € 423.105,80.

Rispetto del limite della capacità assunzionale - Dirigenza					
		Capacità assunzionale da turn over		Programmazione 2023	
Qualifica	Costo	Cessazioni 2022	Capacità assunzionale	Unità	Costo
Dirigenti	62.227,16 €	6	373.362,96 €	2	€ 124.454,32
		Capacità assunzionale residua ex DGR n. 507/2022	174.197,16 €	Residuo	<b>423.105,80 €</b>
		Capacità assunzionale disponibile per anno 2023	547.560,12 €		

### 3.3.6 Rispetto dei limiti e dei vincoli

La presente programmazione viene adottata nel pieno rispetto della disciplina del turn over, di cui all'articolo 3 del decreto-legge n. 90/2014, convertito con modificazioni nella legge n. 114/2014. e non applicando le regole di cui all'articolo 33, comma 1, del decreto-legge n. 34 del 2019.

Si è proceduto, inoltre, al fine di garantire gli equilibri di finanza pubblica, con nota ID: 28440767 del 11/01/2023, 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.

Pur avendo mantenuto il costo della programmazione nei limiti del turn over in applicazione dell'articolo 3 del decreto-legge n. 90/2014 si ritiene opportuno dare esposizione anche del rispetto del 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 2021 approvato con Legge Regionale n. 25 del 1 dicembre 2022:

<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	€ 90.101.454,79	10,19 %
<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	€ 884.520.204,04	

È stato inoltre rispettato il limite triennale di spesa di cui all'art. 1 comma 557 quater della legge 296/2006 e ss.mm.ii., rideterminato in € 73.277.586,52 a seguito dei rilievi formulati dalla Corte dei Conti in sede di parifica al rendiconto 2021.

### 3.4 FORMAZIONE DEL PERSONALE

#### 3.4.1 Premessa

Nell'ottica del respiro strategico che connota la programmazione del PIAO con conseguente arco temporale pluriennale dei suoi obiettivi, il piano di formazione ri-conferma le direttrici individuate dal PIAO 2022-2024. Pertanto, le finalità del miglioramento, da perseguire attraverso il programma di formazione, restano:

- Orientamento agli utenti finali cittadini, famiglie e imprese
- Sostegno all'adeguamento delle conoscenze, delle competenze e dei comportamenti del capitale umano, per il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Amministrazione;
- Prevenzione della corruzione
- Innovazione, trasparenza e semplificazione amministrativa
- Transizione green e digitale
- Massima e reale integrazione tra sistemi e strutture

Questi orientamenti generali sono da guida per tutte le attività della Scuola, la quale opera sia nel contesto dell'ente Regione Marche e dei suoi enti dipendenti, sia nel contesto più ampio degli enti locali e delle Polizie Locali del territorio regionale.

Rispetto a questi due ultimi ambiti si sottolinea che la strategia formativa adottata è finalizzata, oltre che a potenziare e sostenere i processi di innovazione e ammodernamento delle competenze dei dipendenti degli enti territoriali, anche a rafforzare, attraverso l'integrazione dei saperi, il Sistema Marche.

A questo scopo infatti sono programmati, anche per il 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 interistituzionali.

La Scuola punta quindi ad essere sempre più un riferimento per il territorio regionale, a vantaggio dell'intero sistema di enti territoriali, per sostenere una crescita e uno sviluppo armonioso dei diversi livelli di governance istituzionale.

#### 3.4.2 Policy formativa e assi strategici di intervento

La policy formativa per il prossimo triennio si conferma articolata sui 5 Assi tematici individuati nella precedente programmazione ossia:

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.

Per questo aspetto, l'Asse è strettamente connesso alla tematica "dell'integrità" e dell'anticorruzione.

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;
- sistemi di gestione, controllo e monitoraggio della spesa e dei fondi pubblici (PNRR, FSE, FESR, FEASR ecc.);
- bilancio e contabilità;
- diritto amministrativo;
- 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.

Il mantenimento di una medesima policy formativa, almeno per un triennio, facilita la realizzazione di un più ampio impatto in termini di apprendimento, rispetto alle misure formative proposte.

Si sottolinea in particolar modo l'ampio investimento programmato nel triennio, su:

Formazione sulle soft skills – ricompresa nell'Asse 1 e coerente con il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance del personale non dirigenziale, approvato con DGR 861 dell'11/07/2022. Coerentemente agli obiettivi posti, nel triennio, avranno una preponderanza, all'interno dell'Asse 1, 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;

**Formazione in materia di appalti** – ricompresa nell'ASSE 3. La diffusione di competenze consolidate in materia di appalti garantisce l'Amministrazione sia in termini di velocità e ottimizzazione dei processi di approvvigionamento, sia in termini di correttezza dei procedimenti gestiti;

**Formazione a supporto della Strategia regionale di Sviluppo Sostenibile** – ricompresa nell'Asse 3. Avviata nel 2022 e orientata ad integrare trasversalmente le strutture dirigenziali preposte alla programmazione di ambiti specifici, i cui interventi impattano sulle finalità generali della strategia stessa;

**Adozione di modalità formative flessibili**, in particolar modo per la formazione obbligatoria, adatte alle modalità di **lavoro agile e lavoro da remoto**;

**Innovazione didattica** – prosegue l'azione di scouting condotta dalla Scuola per individuare nuove metodologie didattiche finalizzate all'innalzamento dell'efficacia della formazione, come anche all'introduzione di percorsi formativi capaci di recepire e tradurre in competenze la dinamicità, volatilità e complessità del contesto esterno.

**Formazione su Anticorruzione e semplificazione** – ricompresa nell'Asse 2. La formazione finalizzata a contenere i rischi di corruzione e per incrementare il senso etico nell'agire dei propri dipendenti è una costante, negli anni, nei programmi formativi approvati dalla Scuola.

**Formazione a supporto dei processi di digitalizzazione** – la Scuola è impegnata, attraverso l'adesione al progetto del Ministero della Pubblica Amministrazione denominato "Syllabus" alla diffusione delle competenze digitali tra i propri dipendenti. L'adesione al progetto ed il coordinamento operativo all'interno dell'ente garantiscono infatti la diffusione di quell'insieme di conoscenze e abilità che ogni dipendente pubblico, non specialista IT, dovrebbe possedere per partecipare attivamente alla trasformazione digitale della pubblica amministrazione.

A livello di strategia formativa, sono riconfermati, i seguenti orientamenti:

- I piani di formazione annuali, approvati coerentemente agli indirizzi del PIAO, supereranno la logica di una formazione parcellizzata e orientata a micro-obiettivi formativi di singole unità operative, per puntare verso impatti trasversali e di respiro strategico.
- ampliamento nel triennio, al target delle categorie contrattuali B e parzialmente alle categorie C (già piuttosto coinvolte nelle attività formative), delle misure di formazione programmate, sia per coinvolgere attivamente anche queste categorie nel processo di produzione di valore, sia per motivarle e renderle parte attiva e responsabile delle mansioni assegnate.
- il graduale incremento delle risorse economiche destinate alla formazione al fine di soddisfare una crescente domanda di formazione scaturita sia dall'incremento dei dipendenti dell'ente e delle Agenzie, sia dalla necessità più fortemente sentita dal personale di aggiornare il proprio know how per affrontare le continue riforme in atto e la dinamicità del contesto socioeconomico. Questo obiettivo resterà condizionato dall'effettivo potenziamento del Settore "Scuola di formazione PA e valorizzazione del personale" con l'introduzione di unità di personale aggiuntive.
- 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 programmatica. Anche questo obiettivo è condizionato come il precedente al potenziamento dell'organico del settore di competenza

Le attività formative da realizzare nell'anno 2023, progettate coerentemente agli Assi formativi sopra individuati, 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 2023-2025.**

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 individuato.

ASSI FORMATIVI	OBIETTIVI STRATEGICI		
	ASSE 1 Management e soft skills	ASSE 2 Semplificare, digitalizzare e rendere trasparente	ASSE 3 Rafforzare l' azione amministrativa e l' integrità
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

### 3.4.3 Le risorse interne ed esterne disponibili e/o attivabili ai fini delle strategie formative

Gli stanziamenti regionali per il triennio 2023-2025, ricomprendenti i costi per la formazione in house, i costi per la formazione esterna, i costi per le iniziative a supporto della valorizzazione del personale, il noleggio di software e licenze per le piattaforme webinar e l'affitto di aule esterne, ammontano complessivamente a:

Annualità	Risorse
2023	439.980,00
2024	439.980,00
2025	439.980,00

A integrazione della formazione programmata e gestita direttamente dalla Scuola, sono individuati ulteriori progetti/canali esterni per incrementare l'offerta formativa del personale:

- **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. Le risorse economiche che supportano questo canale formativo, già ricomprese nella tabella di cui sopra, sono:

Annualità	Risorse
2023	30.000
2024	30.000
2025	30.000



Annualmente, su 30.000 euro, 10.000 sono destinati a sostenere i costi dei corsi di formazione da frequentare presso la SNA.

- **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

- Progetto "Syllabus" dedicato allo sviluppo delle competenze digitali previste dal Syllabus, promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica;
- 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 sul quale concentrare le iscrizioni viene scelto annualmente, tra quelli proposti da INPS.
- PA110e lode: è stata avviata, già nel 2022, 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 e vi destina 10.000,00 euro annui.

- **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.

**Dati sulle spese di formazione pro-capite:**

Spesa per la formazione pro-capite	2020	2021	2022
<b>Totale</b>	<b>63,87</b>	<b>86,29</b>	<b>120,95</b>

### **3.4.4 Misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato (es. politiche di permessi per il diritto allo studio e di conciliazione)**

Per favorire l'accesso alle attività formative la Scuola:

- Orienta le modalità didattiche, in particolar modo per la formazione obbligatoria, in modo da renderle compatibili e sostenere il lavoro agile e il lavoro da remoto. Laddove opportuno, infatti, la formazione viene progettata a moduli brevi e specialistici ed erogata in modalità di webinar sincroni, riproposti poi in modalità a-sincrona;
- Propone, in particolar modo per i neoassunti, corsi di formazione finalizzati a potenziare le capacità di lavorare in lavoro agile quali: la gestione del tempo e digitalizzazione incluso l'uso dei principali applicativi in utilizzo presso l'ente;
- Ha in programma, come obiettivo di performance, la pubblicazione di una nuova pagina web dedicata alla massima divulgazione delle attività gestite direttamente e alle attività gestite in convenzione e/o collaborazione con altri enti pubblici;
- Promuove, coordina e monitora l'adesione ai piani di formazione proposti da: SNA, INPS e in particolar modo Ministero della PA per il progetto Syllabus. L'informazione relativa a questi progetti è veicolata a tutti i dipendenti tramite point e e-mail dedicate;

- 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'USR per recepire input su fabbisogni formativi e veicolare informazioni e comunicazione in uscita;
- Per categorie particolari di destinatari, come ad esempio il personale Dirigente, in collaborazione con la Responsabile della Valorizzazione del Personale all'interno del medesimo settore, promuove interventi formativi individuali sul modello del coaching. Tale modello di intervento permette di personalizzare sia gli ambiti di competenze da sviluppare in relazione a fabbisogni individuali sia di rendere flessibile e personalizzabile l'orario della formazione.

Sarà inoltre individuato come ambito di monitoraggio nel triennio 2022-2024, la correlazione tra la quantità di ore di permessi per motivi di studio fruiti annualmente e la promozione da parte della Scuola, dei corsi rientranti nei progetti INPS – Valore PA e PA110e lode.

### **3.4.5 Gli obiettivi e i risultati attesi (a livello qualitativo, quantitativo e in termini temporali) della formazione in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze e del livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti, anche con riferimento al collegamento con la valutazione individuale, inteso come strumento di sviluppo**

I risultati attesi, come già individuati nel PIAO 2022-2024, sono proiettati in un arco temporale triennale (2022-2024) e sono:

#### **1. Potenziamento delle competenze digitali**

Target: formazione nel triennio del 50% dei dipendenti.

Nel 2022 sono stati avviati alla formazione sul progetto Syllabus 333 dipendenti. Dall'annualità 2023 il progetto sarà esteso a tutto il personale regionale e a quello dell'USR.

#### **2. Rafforzamento/aggiornamento delle competenze amministrativo-contabili-tecniche dei neoassunti al fine di un efficace inserimento nell'attività lavorativa**

Target: formazione 100% dei neoassunti nelle annualità 2020-2021-2022;

Nel 2022 hanno partecipato al corso specifico per neoassunti 216 dipendenti, di cui il 96% ha conseguito l'attestato di fine corso.

La formazione continuerà nel 2023 per gli ulteriori neoassunti.

#### **3. Potenziamento delle competenze linguistiche (lingua inglese).**

Target: almeno 100 dipendenti formati nel triennio 2022-2024.

Nel 2022 sono stati formati 59 dipendenti.

#### **4. Rafforzamento delle competenze in materia di appalti.**

Target: realizzazione di almeno 10 corsi di formazione in materia di appalti nel triennio 2022-2024.

Nel 2022 sono stati organizzati 7 corsi di formazione in materia di appalti.

#### **5. Potenziamento soft skills e competenze manageriali:**

Target: formazione di almeno il 30% del personale della Giunta nel triennio 2022-2024 nell'ambito dell'Asse 1.

L'obiettivo è pensato anche con riferimento al nuovo sistema di valutazione delle performance che individua un set di soft skills come ambito di valutazione individuale del dipendente.

Nel 2022 sono stati rilasciati 121 attestati.

L'obiettivo dovrà essere raggiunto nel triennio 2022-2024, assumendo come riferimento il numero dei dipendenti al 31/12/2022, pari a 1.892 (dipendenti a tempo determinato e indeterminato della Giunta Regionale).

Per quanto attiene infine al raccordo tra sistema di valutazione individuale dei dipendenti e sistema formativo, la finalità generale di utilizzare il primo come strumento di sviluppo e miglioramento

organizzativo, viene perseguita attraverso l'avvio di un progetto sperimentale che tenderà al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- digitalizzazione delle schede di valutazione al fine di rendere più snello, veloce e tracciabile l'iter complessivo;
- creazione di un data base strutturato per la rilevazione dei dati sulle valutazioni, in particolare, relative ai set di soft skills;
- utilizzo dei dati di cui al punto precedente come fonte informativa ai fini della rilevazione del fabbisogno formativo sulle soft skills;
- definizione di un sistema di programmazione dell'offerta formativa utile a soddisfare il fabbisogno formativo rilevato;
- definizione di un sistema di monitoraggio del progetto e del suo impatto sullo sviluppo e miglioramento delle skills del personale.

La fase sperimentale del progetto sarà attivata su base triennale, e avviata nel 2023 con la digitalizzazione della scheda di valutazione.

### 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, di regola entro il primo trimestre 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

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.

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 comunque realizzato il monitoraggio, secondo le regole fino ad ora definite: ciascuna struttura è chiamata 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, che si concentra sui processi a più elevato rischio di corruzione. 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					

Il processo di monitoraggio strategico sarà digitalizzato nel corso del 2023 allo scopo di alimentare un database specifico e restituire reports di monitoraggio per la governance.

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 2023-2025, 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 2020-2022

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 di un questionario personalizzato.

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

#### **4.2 I RUOLI NELL'AMBITO DELLE ATTIVITÀ DI GESTIONE E MONITORAGGIO DEL PIAO**

Le sessioni di monitoraggio sono organizzate 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.

Nel corso del 2023 sarà informatizzata la procedura di monitoraggio degli obiettivi strategici della sottosezione Valore pubblico.

#### **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 – Metodologia 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**

*Coordinamento del PIAO: Daniela Del Bello Dirigente della Direzione Risorse umane e strumentali*

*Vice coordinamento del PIAO: Pietro Tapanelli Dirigente del Settore - Scuola di formazione PA e valorizzazione del personale*

*Contributo alla redazione: Alessia Balducci, Antonella Campana, David Monina, Laura Magi, Loredana Gemma Carfagna, Loredana Giannini, Monica Paolucci, Paola Piersanti, Roberta Testa, Tiziana Giacchetta, Tiziana Pasquini*

*Contributo per gli aspetti grafico-editoriali: Cristina Lucchetti*