

---

# PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2022-2024

## REGIONE LOMBARDIA

---

L'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, ha previsto per le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti l'adozione del **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O)**. Questo nuovo strumento di programmazione ha l'obiettivo di assorbire e mettere a sistema gli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni.

Ha durata triennale e viene aggiornato annualmente, definendo:

- gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al Lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati:
  - al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale;
  - allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali;
  - all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa, nonché conseguire gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- la pianificazione delle attività, l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti;
- le modalità e le azioni volte a realizzare la piena accessibilità – fisica e digitale – alle amministrazioni, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

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

Regione Lombardia, adottando il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, in prima applicazione ed in assenza delle linee di indirizzo per la sua redazione, raccoglie gli strumenti in parte già approvati dalla Giunta Regionale nel rispetto dei termini di legge prima della proroga al 30 giugno 2022, disposta con Decreto Legge 30 aprile 2022, n. 36, recante “*Ulteriori misure urgenti per l’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)*”.

Tutto questo a beneficio anche dei cittadini e degli utenti che, esaminando un unico Piano, hanno la possibilità di accedere agli obiettivi e alle attività della pubblica amministrazione.

In questo contesto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, che si pone l’obiettivo di creare il valore pubblico inteso come miglioramento del livello di benessere delle comunità di riferimento delle pubbliche amministrazioni, ha per ora un valore comunicativo e ricognitivo: con questo, da un lato Regione Lombardia comunica i risultati che intende raggiungere e, dall’altro, permette ai propri stakeholders di avere contezza delle attività poste in essere per raggiungere tali risultati.

## ***Obiettivi programmatici e strategici della performance - Piano della Performance***

---

Il perno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione di Regione Lombardia è il **Piano della Performance, degli Indicatori e dei risultati attesi di Bilancio 2022**, approvato con deliberazione n° XI/5888 del 31.01.2022. Il Piano della Performance, adottato in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e stabilisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell’amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

La valutazione della performance riveste un ruolo fondamentale in Regione Lombardia poiché, motivando e orientando i dipendenti al risultato, garantisce la crescita dell’efficienza ed efficacia dell’azione amministrativa. Questo permette, in particolare, di valorizzare i dipendenti che si impegnano maggiormente nella realizzazione degli obiettivi programmati, tenendo conto del comportamento e dell’attitudine, in un’ottica meritocratica.

Al documento approvato nel mese di gennaio, si rende necessario aggiungere in appendice un set di indicatori specifici per i progetti legati alle Attività Integrative Comunitarie (AIC) per l’anno 2022. I progetti inerenti le AIC, validati con il decreto dirigenziale n° 7594 del 30.05.2022, concorrono infatti, in linea con quanto previsto dall’art. 67 comma 5 lettera b del CCNL 21 maggio 2018, al raggiungimento degli obiettivi programmatici dell’Ente.

Considerato che al conseguimento degli obiettivi regionali contribuiscono gli Enti e le Società del SIREG, è necessario, inoltre, allegare gli obiettivi di performance assegnati ai Direttori degli Enti dipendenti e delle società in house con DGR n° 6001 del 21.02.2022.

Nella prospettiva di migliorare la fase di monitoraggio e valutazione della performance, Regione Lombardia si sta già attivando per recepire all’interno del prossimo Piano Integrato di Attività e Organizzazione, in condivisione con il proprio Organismo di Valutazione Indipendente (OIV), tutti gli elementi di novità suggeriti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, in particolare l’importante tema della creazione del valore pubblico in termini di benessere economico, sociale, ambientale, sanitario, etc., che dovrà essere declinato a partire dal prossimo Programma Regionale di Sviluppo.

Il Piano della Performance, degli Indicatori e dei risultati attesi di Bilancio di Regione Lombardia è organizzato secondo l' "albero di programmazione" illustrato nello schema che segue:



Missione, Programma e Risultato Atteso sono la parte strategica dell'albero, contenuti nel Piano Regionale di Sviluppo (PRS) e nel Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR).

In questa sede si rammenta che il PRS è il Documento di programmazione di legislatura, che contempla il programma di mandato declinandolo in Missioni, Programmi e Risultati Attesi, aggiornato annualmente mediante l'approvazione del DEFR, di cui al D.Lgs. 118/2011.

I Risultati Attesi rappresentano l'anello di congiunzione tra la programmazione strategica e la programmazione operativa, rappresentata dalle azioni.

All'interno dei Risultati Attesi vengono individuati quelli Strategici, obiettivi sui quali la Giunta intende investire maggiormente nell'anno e che, pertanto, rappresentano gli obiettivi di performance individuale dei Direttori Generali di Regione Lombardia.

L'azione (obiettivo operativo) è l'insieme delle attività operative necessarie per raggiungere il Risultato Atteso. L'insieme dei Risultati Attesi Strategici e della loro declinazione operativa costituisce la Performance della Regione Lombardia.

Il Piano della Performance, degli Indicatori e dei risultati attesi di Bilancio, insieme ai Risultati Attesi Strategici declinati operativamente e agli indicatori finanziari previsti dal Decreto MEF del 9.12.2015, individua un set di indicatori correlato con gli obiettivi di legislatura delineati nel PRS.

Il Piano della Performance, degli Indicatori e dei risultati attesi di Bilancio è strutturato, come il Bilancio, per Missioni e Programmi e contiene per ogni Missione e ogni Programma le risorse appostate nel bilancio di previsione per il triennio di riferimento. Questa impostazione consente una lettura integrata di obiettivi finanziari e obiettivi strategici di policy.

A maggior conferma dell'integrazione tra la pianificazione finanziaria e quella strategica, dal 2015 Regione Lombardia integra in un unico documento lo strumento di Pianificazione delle politiche (Piano della Performance), previsto dal D. lgs 150/2009, e il Piano degli Indicatori e dei risultati attesi di Bilancio, previsto dal D. Lgs 118/2011.

Il modello di programmazione di Regione Lombardia, per garantire il necessario collegamento con la programmazione finanziaria e il sistema di valutazione, ha un carattere di verticalità che non sempre si concilia con la necessità di impostare obiettivi strategici

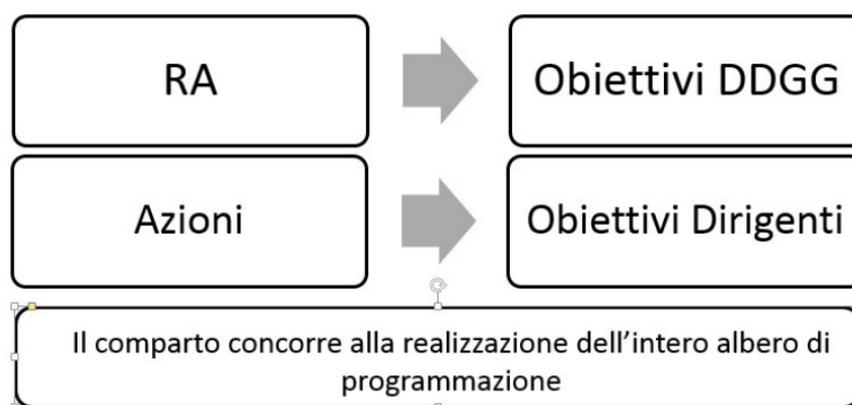
trasversali, capaci di integrare risorse provenienti da diverse fonti e di rispondere alle istanze delle programmazioni sovranazionali, quali l'Agenda ONU 2030 e la Programmazione europea 2021-2027. Il tema della intersectorialità delle politiche pubbliche è sicuramente una questione particolarmente rilevante, soprattutto nella prospettiva di queste grandi sfide globali che per loro definizione non possono che essere affrontate attraverso il ricorso a un approccio integrato e intersectoriale.

Il sistema di controllo strategico di Regione Lombardia prevede il monitoraggio trimestrale o semestrale dei Risultati Attesi del PRS/DEFR con indicatori di avanzamento percentuale, di risultato e di impatto, diretti a misurare lo scostamento tra quanto programmato e quanto realizzato. Nel rispetto del principio della trasparenza, i risultati delle politiche di Regione trovano spazio sui canali istituzionali di Regione Lombardia dove è resa pubblica la Relazione sull'avanzamento del PRS, il documento che - unificando la relazione sulla performance, il Piano dei Risultati e il rapporto di gestione - rendiconta la performance annuale dell'Ente, integrando la dimensione economico-finanziaria a quella degli obiettivi politico-amministrativi. In tale perimetro, per una sempre migliore comunicabilità e comprensibilità dei risultati, nell'XI legislatura è stato avviato il progetto digitale "Lombardia Infatti", strumento web realizzato per rispondere in modo innovativo ai temi dell'accountability pubblica.

Si è già rilevato che esiste un collegamento tra Missioni e Programmi in cui si articolano gli schemi del bilancio finanziario dell'Ente, ex D.Lgs. 118/11, e le strutture organizzative regionali a livello di Direzione Generale.

Quanto all'allineamento tra la programmazione delle politiche e la valutazione delle performance individuali, Regione Lombardia ha comunicato che ogni Area, Direzione Centrale e Direzione Generale è corresponsabile dell'attuazione del Programma Regionale di Sviluppo.

Il livello sul quale si attesta la responsabilità del Direttore Generale è il Risultato Atteso. Attualmente, una selezione dei Risultati Attesi del PRS è obiettivo dei Direttori Generali; le azioni (obiettivi operativi) sono anche gli obiettivi individuali dei dirigenti e in parte delle posizioni organizzative, mentre il comparto concorre alla realizzazione dell'intero albero di programmazione.



**L'Allegato 1 rappresenta il vigente Piano della Performance, degli Indicatori e dei risultati attesi di Bilancio 2022.**

## **Strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo**

---

L'art. 123 della Costituzione riserva allo statuto delle regioni a statuto ordinario i principi fondamentali in materia di organizzazione dell'Ente. L'art. 49 dello Statuto della Regione Lombardia, approvato con legge regionale statutaria 30 agosto 2008, n.1, attribuisce alla legge regionale la definizione dei principi dell'ordinamento degli uffici.

I principi generali dell'ordinamento della struttura organizzativa della Giunta si rinvencono nelle disposizioni della legge regionale n. 7 luglio 2008, n. 20 (artt. 2 e ss.) "*Testo unico delle leggi regionali in materia di organizzazione e personale*" e successive modificazioni.

Il capo II della legge (artt. 10-24) detta le norme in materia di ordinamento della struttura organizzativa della Regione.

Ai sensi dell'art. 11, la struttura organizzativa della Giunta regionale si articola in:

A. Direzioni

1. generali: unità organizzative complesse e articolate, corrispondenti alle grandi aree di interesse, agli ambiti e alle politiche di intervento regionale con riferimento agli incarichi attribuiti dal presidente a ciascun componente della Giunta regionale;
2. centrali: unità organizzative complesse istituite per lo svolgimento dei compiti e delle funzioni connesse all'attuazione dei principi costituzionali introdotti con la legge costituzionale 22 novembre 1999, n.1 (Disposizioni concernenti l'elezione diretta del Presidente della Giunta regionale e l'autonomia statutaria delle Regioni) e la legge costituzionale 18 ottobre 2001, n.3 (Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione), a tal fine adottando soluzioni organizzative in grado di garantire in particolare:
  - a) il raccordo intersettoriale nello svolgimento delle funzioni;
  - b) il coordinamento di tutte le funzioni direzionali trasversali per l'adeguato supporto all'azione dell'intera struttura regionale;
  - c) il raccordo tra gli organi di governo regionale e le strutture amministrativo-gestionali.

B. Servizi, unità organizzative complesse costituite nell'ambito delle direzioni individuate sulla base dell'omogeneità dei prodotti/servizi erogati o dei processi gestiti o delle competenze specialistiche richieste.

C. Uffici, unità organizzative semplici individuate in base a criteri di efficacia ed economicità dell'organizzazione dei processi di lavoro e costituiscono articolazioni sia delle direzioni sia dei servizi.

Su tale quadro si innestano i provvedimenti amministrativi generali di organizzazione approvati dalla Giunta.

Indicativamente a partire dai primi anni del 2000, le Pubbliche Amministrazioni sono state interessate da diversi processi di cambiamento sia di natura istituzionale sia in conseguenza dell'evoluzione, in termini di digitalizzazione, che in generale ha interessato tutte le organizzazioni pubbliche o private.

La Giunta della Regione Lombardia ha investito pienamente in una visione organizzativa più manageriale, individuando, prevalentemente tra il personale dirigenziale in servizio, un Direttore Generale per ogni ambito di intervento istituzionale strategico di diretta derivazione dal programma di mandato della Giunta, responsabile nei confronti del componente della Giunta regionale preposto alla corrispondente Direzione.

Sotto la guida dei Direttori Generali si muovono tutti i dirigenti assegnati, le posizioni organizzative ed il personale del comparto nell'interesse generale del conseguimento del programma di governo, con la garanzia di un coordinamento unico in capo al Segretario Generale.

Si è confermata inoltre la politica organizzativa e gestionale secondo cui il graduale ridimensionamento delle posizioni dirigenziali risulta controbilanciato da un sostanziale mantenimento del contingente di posizioni organizzative, per consentire invarianza nei servizi in termini di efficienza ed efficacia del presidio delle attività - ciò in ragione della specifica funzione di supporto delle posizioni organizzative alle attività dei dirigenti, con le connesse responsabilità.

Regione Lombardia ha indicato, inoltre, le linee di tendenza che ha scelto di seguire: nonostante i vincoli normativi, l'organizzazione della Giunta di Regione Lombardia ha continuato ad investire sulla managerialità anche sotto molti altri aspetti. Le sfide oggi si concentrano sulla digitalizzazione, la semplificazione, la sperimentazione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro quali il Lavoro agile, sempre garantendo la sicurezza sul lavoro e la tutela della privacy, con la conseguente scelta di non esternalizzare, ma anzi di valorizzare la propria dirigenza di ruolo ed i propri quadri, nei ruoli strategici quali l'innovation manager, l'energy manager, il RSPP o ancora il DPO. Si cerca con grande sforzo di equilibrare gli oneri crescenti di adempimenti burocratici, pur di ultima generazione, quali quelli inerenti gli obblighi di pubblicazione di informazioni in materia di procedimenti amministrativi, adozione del piano anticorruzione, la pubblicazione delle informazioni previste nella sezione «Amministrazione trasparente», l'adozione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità, con la necessità primaria di non perdere mai di vista i servizi che devono essere garantiti ai cittadini, alle imprese e in generale a tutti gli stakeholder delle politiche pubbliche regionali, volendo mantenere alto il senso della responsabilità per violazione di obblighi di risultato, piuttosto che solo, o prioritariamente, di quella per processo.

In tale ottica di valorizzazione del capitale umano, Regione Lombardia è stata impegnata in questi ultimi anni nella riprogettazione complessiva dei suoi strumenti di Comunicazione interna con l'obiettivo di miglioramento del servizio ai dipendenti, di semplificazione e di razionalizzazione. Oggetto di profonda revisione è stato in particolare il portale Intranet, ripensato nella sua funzione e nella sua veste al fine di renderlo più agile e più facilmente aggiornabile, attraverso un percorso di digitalizzazione. Nel percorso della Comunicazione interna di questi anni si sono confermati alcuni obiettivi fondamentali al fine di consolidare:

- il dialogo diretto con le persone ed il loro ascolto attraverso gli strumenti disponibili;
- il modello fondato su condivisione e scambio di buone pratiche di organizzazione del lavoro;
- lo sviluppo del senso di appartenenza.

In parallelo, sono sempre in atto percorsi di promozione del benessere organizzativo, anche mediante indagini interne dedicate, che hanno consentito di attuare interventi di breve-medio termine, quali:

- attivazione dei servizi di counselling e dello sportello di ascolto del personale;
- stanziamento di fondi per fini assistenziali, di cui i dipendenti possono usufruire;
- servizi infermieristici e di primo soccorso sanitario;
- abbonamenti per trasporti;
- attivazione di strumenti che garantiscano maggiore flessibilità e conciliazione vita-lavoro.

In tale contesto organizzativo, sviluppatosi negli ultimi due anni in un momento di difficoltà legato alla pandemia, la cultura manageriale fondata sulla programmazione degli obiettivi e dei risultati attesi ha permesso il consolidamento del Lavoro agile. Regione Lombardia, grazie alle dotazioni tecnologiche di cui dispone, ha potuto infatti reagire con prontezza

all'emergenza sanitaria da Covid-19, abilitando in breve tempo la quasi totalità dei dipendenti alla prestazione lavorativa in modalità agile.

Regione Lombardia, infatti, investe da anni nell'infrastruttura tecnologica, impegnandosi per l'evoluzione verso il cloud, al fine di soddisfare l'esigenza di maggiore flessibilità e rapidità di attivazione/disattivazione e potenziamento dei servizi.

In particolare, si è proceduto mediante la digitalizzazione di tutti i processi riguardanti gli atti formali attraverso la piattaforma documentale EDMA (Enterprise Document Management). Anche la gestione del personale è completamente informatizzata: il Sistema Informativo Organizzazione e Personale (SIOP) gestisce tutta la vita lavorativa del dipendente, dall'assunzione al collocamento a riposo. Attualmente, tutte le attività che normalmente vengono svolte in ufficio, possono essere attuate anche da remoto attraverso la VPN. Qualora non sia possibile operare totalmente da remoto è per la natura stessa del processo, che non consente in tutto, o in parte, una gestione digitalizzata. La VPN e la crittazione dei dati garantiscono la sicurezza dell'accesso ai sistemi.

Regione Lombardia sta, inoltre, potenziando le competenze dei propri dipendenti in un'ottica di sempre maggior consapevolezza nell'uso sicuro delle proprie strumentazioni: un percorso di crescita di competenze digitali, infatti, richiede necessariamente un contestuale aumento della sicurezza informatica. Al fine di concretizzare tale risultato, per l'anno 2022, è stato introdotto un parametro di valutazione della performance di Ente connesso alla retribuzione di risultato del personale del comparto, che prevedeva che, entro maggio 2022, l'ottanta per cento dei dipendenti completasse uno specifico percorso formativo denominato "Sfida sulla Cyber Security", dimostrando di aver conseguito un punteggio di almeno 75 punti.

Tra gli strumenti organizzativi finalizzati a promuovere l'attuazione del Lavoro agile, la misurazione e valutazione delle performance riveste un ruolo centrale in quanto da un lato ne garantisce la corretta attuazione, dall'altro concorre all'evoluzione della cultura organizzativa ed in particolare dei sistemi di performance management.

In generale per tutti, ma in modo particolare per il management, dev'essere facilitata la trasformazione dovuta al cambiamento culturale e digitale correlato al nuovo modo di lavorare, e l'interpretazione del proprio ruolo da parte di ciascun attore dell'organizzazione. Al dirigente sono richieste nuove e ulteriori competenze, oltre che capacità di direzione, programmazione e controllo.

**L'Allegato 2 rappresenta il Piano Operativo del Lavoro Agile 2022-2024, ovvero l'attuale modalità operativa interna all'Ente nella gestione del Lavoro Agile che, allo stesso tempo, delinea i possibili sviluppi futuri.**

### ***Strumenti e obiettivi di reclutamento di nuove risorse e di valorizzazione delle risorse interne***

---

Nel contesto organizzativo sopra descritto, dopo un lungo periodo di blocco delle assunzioni imposto dalla normativa nazionale, Regione Lombardia si è attivata per favorire, attraverso diversi concorsi pubblici, il necessario ricambio generazionale delle proprie risorse umane, cercando altresì di superare le criticità derivanti dalle tradizionali rigidità delle selezioni pubbliche. Grazie a queste facoltà assunzionali, Regione Lombardia ha reclutato 407 nuovi dipendenti (fra il 2021 e il primo semestre 2022) a fronte di 358 cessazioni, avviando un ricambio generazionale che ha consentito di ridurre di oltre 12 mesi l'età media del personale regionale.

La definizione dei fabbisogni prioritari o emergenti è direttamente connessa alle politiche di governo. Il fabbisogno di personale è stato programmato, pertanto, a seguito di un'analisi ed una rappresentazione delle esigenze sotto il seguente duplice profilo:

1. quantitativo: riferito alla consistenza numerica di unità necessarie ad assolvere la *mission* dell'amministrazione nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica, giungendo ad un fabbisogno standard a seguito di analisi basate su fabbisogni standard definiti a livello di funzioni omogenee e analisi predittive sulle cessazioni di personale;
2. qualitativo: riferito alle tipologie di professioni e competenze professionali meglio rispondenti alle esigenze dell'amministrazione, analisi di processi, a seguito di analisi su funzioni, attività e professionalità connesse.

Il contributo della dirigenza dell'Ente nella programmazione del personale, richiamato dall'art. 16, comma 1, lett. a-bis) e dall' art. 17, comma 1, lett. d-bis) del d.lgs. 165/01, si è inoltre manifestato nel concorrere all'individuazione delle risorse numeriche, oltre che dei profili professionali necessari, allo svolgimento dei compiti dell'ufficio cui sono preposti. Con riferimento alle previsioni appena richiamate, ciascun Direttore ha infatti elaborato una proposta che contempla il fabbisogno triennale, direttamente connesso al ciclo della performance dell'Ente, con particolare riferimento agli obiettivi ed indicatori del Piano Regionale di Sviluppo ed al Piano della Performance, lasciando esclusivamente sullo sfondo gli aspetti connessi alle cessazioni intervenute di personale e tenendo in considerazione la distribuzione delle risorse umane all'interno di ciascuna Direzione.

Si è inoltre proceduto all'aggiornamento della modalità di effettuazione delle selezioni pubbliche, anche attraverso modalità digitali, che ha permesso una sensibile riduzione dei tempi medi delle procedure assunzionali, che sono arrivate a concludersi in meno di un semestre fra la loro indizione e la pubblicazione della graduatoria finale. Inoltre, nell'ambito delle procedure concorsuali, Regione Lombardia ha avviato un processo finalizzato all'individuazione di profili professionali più coerenti con le finalità dell'Ente, che sta consentendo un rinnovamento dell'organizzazione nel suo complesso. Questo percorso punta su nuove professionalità legate all'ambito dell'ICT, della statistica, della gestione aziendale in grado di analizzare i trend di sviluppo e consentire la pianificazione e realizzazione di interventi finalizzati alla crescita.

Parallelamente, Regione Lombardia ha avviato un percorso di valorizzazione delle professionalità interne, agendo negli anni 2020 e 2021 sulla scorta dell'art. 1, comma 1-ter del DL n° 162/2019 convertito con legge n° 28/2020, destinando fino al 30% dei posti previsti nei piani dei fabbisogni alle progressioni di carriera fra le aree, connotandole al pari di nuove assunzioni.

L'Ente regionale ha ritenuto opportuno e necessario, a fronte dei reclutamenti dall'esterno previsti nel Piano triennale di Fabbisogno del Personale e suoi aggiornamenti, conciliare l'equilibrio dell'accesso alla pubblica amministrazione dall'esterno con la valorizzazione, lo sviluppo e il perfezionamento delle professionalità che già sussistono nell'ambito dell'assetto dotazionale dell'Ente, mediante l'esercizio della facoltà di avvio delle progressioni di carriera, non tralasciando il principio di economicità, risultante da un minor dispendio di risorse finanziarie rispetto all'assunzione di nuove professionalità.

Nell'anno 2021 sono state agite dall'Amministrazione regionale n° 5 procedure selettive di progressioni fra le aree, per un totale di 74 unità complessive.

**L'Allegato 3 rappresenta il Piano Triennale di Fabbisogno del Personale 2021-2023, che sarà interessato dai necessari aggiornamenti a valle dell'approvazione del Rendiconto della Gestione.**

## ***Fabbisogni formativi***

---

La formazione del personale è una leva fondamentale per lo sviluppo professionale dei dipendenti e, altresì, per il sostegno al perseguimento delle politiche regionali. La formazione va esercitata attraverso il consolidamento e l'integrazione di conoscenze e competenze e fondata sul principio di equo accesso da parte di tutto il personale regionale, dirigenza compresa.

In Regione Lombardia l'azione formativa determina e garantisce l'apporto – anche specialistico – dell'organizzazione al management e al personale per sostenerli, sia in termini cognitivi che metodologici, nella messa punto dei processi volti alla realizzazione degli obiettivi correlati alle politiche, nel massimo rispetto del principio di contenimento della spesa.

Si tratta di un apporto “ragionato” e, dove necessario, “personalizzato”, regolato sulle reali esigenze di consolidamento e integrazione di conoscenze e competenze, orientato il più possibile verso le innovazioni tecnologiche e le nuove professionalità.

La formazione in Regione Lombardia ha subito una significativa evoluzione grazie a una nuova modalità di utilizzo, caratterizzata dall'erogazione dei corsi formativi attraverso piattaforme di facile utilizzo, che consentono una fruizione aperta a un vasto numero di dipendenti, l'accessibilità da ogni luogo e la possibilità di visionare in qualsiasi momento contenuti di valore caricati online.

**L'Allegato 4 rappresenta il Piano triennale della Formazione 2022-2024**, approvato con Deliberazione n° XI/6386 del 16.05.2022 e, in primo luogo, si concentra sullo sviluppo delle competenze trasversali, più che mai necessarie per adattarsi al cambiamento. La formazione erogata nel prossimo triennio vedrà, tra i suoi obiettivi principali:

- sviluppare capacità manageriali, che sfociano in un buon metodo di lavoro e in una alta attenzione sui processi, tenendo conto dei punti di forza dei propri collaboratori per una corretta valutazione della loro performance;
- sviluppare capacità relazionali, anche in un contesto di Lavoro agile, e migliorare l'organizzazione del lavoro da remoto in un'ottica di conciliazione vita-lavoro;
- contrastare qualsiasi forma di discriminazione e violenza: prevenire comportamenti lesivi della dignità umana all'interno dei luoghi di lavoro; tutelare l'integrità psico-fisica dei lavoratori; garantire un ambiente di lavoro sereno e favorevole a relazioni e comunicazioni interpersonali e favorire la parità di genere;
- garantire, con un approccio concreto e mirato, la costruzione e il consolidamento di una diffusa cultura della prevenzione e della legalità nell'ambito dell'organizzazione al fine di ridurre significativamente il rischio di comportamenti illeciti.

In secondo luogo, il Piano triennale della Formazione mira alla digitalizzazione di Regione Lombardia e al rafforzamento delle competenze digitali dei suoi dipendenti, leve necessarie per implementarne la crescita e migliorarne l'azione. Il processo di innovazione passa necessariamente attraverso la riqualificazione del suo capitale umano, tramite una costante formazione volta a rafforzare:

- le competenze tecniche verticali, le così dette hard skills, che consentono di individuare, valutare, utilizzare, condividere e creare contenuti utilizzando le tecnologie informatiche e Internet (Intelligenza Artificiale, Blockchain, IoT);

- le competenze digitali soft skills (creatività, problem solving, pensiero critico) connesse alle nuove tecnologie e che riguardano la protezione dai rischi digitali, la capacità di gestire situazioni problematiche connesse agli strumenti tecnologici e agli ambienti digitali.

Ai neoassunti viene garantita una formazione d'ingresso dedicata a conoscere le modalità di utilizzo dei software gestionali, i principi connessi alla programmazione e pianificazione degli obiettivi e le connesse regole organizzative legate ai sistemi di valutazione della performance. Nel prosieguo dell'attività in Regione, si dà loro la possibilità di assecondare i propri interessi, valorizzando il loro percorso di studi e professionale.

La modalità più diffusa per verificare gli esiti delle azioni formative è il questionario di *customer satisfaction*, nel quale vengono evidenziate, attraverso il giudizio espresso dai partecipanti a temine corso, le valutazioni sulla qualità complessiva dell'intervento, dei docenti, dei materiali utilizzati e l'impatto dell'apprendimento acquisito su modalità e contenuti del lavoro di ciascuno. Così facendo, l'amministrazione può migliorare i percorsi formativi a partire dalle esigenze espresse dai dipendenti.

## ***Piano delle Azioni Positive***

---

La realizzazione degli interventi formativi progettati avviene nel rispetto del principio di pari opportunità e in sintonia con il percorso di sviluppo del benessere organizzativo, in raccordo con il Comitato Unico di Garanzia di Regione Lombardia.

In seno al Comitato Unico di Garanzia è stato redatto il **Piano triennale delle Azioni Positive 2022-2024 (Allegato 5)**, che individua azioni volte a rimuovere quei fattori che determinano situazioni di squilibrio in termini di opportunità, diffondere una cultura organizzativa orientata alla valorizzazione della diversità, favorire la conciliazione dei tempi vita-lavoro e proporre ai dipendenti percorsi formativi su tematiche relazionali e comportamentali.

Per il raggiungimento delle finalità sopracitate, il Piano individua 9 azioni positive, ognuna delle quali prevede un cronoprogramma di realizzazione e degli indicatori puntuali per monitorarne lo stato di avanzamento.

Nel prossimo triennio, Regione Lombardia dedicherà particolare attenzione al riequilibrio di genere, promuovendo e realizzando iniziative che supportino i lavoratori e le lavoratrici in scelte consapevoli e non penalizzanti. Inoltre, come suggerito dall'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, Regione Lombardia si impegnerà a garantire la parità di genere in seno alle commissioni esaminatrici dei concorsi banditi, nel rispetto dei nuovi fabbisogni di personale previsti nell'apposito Piano.

Un altro aspetto di rilievo, citato dall'art. 6 e valorizzato all'interno del Piano delle Azioni Positive, riguarda lo sviluppo delle competenze trasversali e manageriali. In particolare, sono previste due azioni positive legate alla diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi. L'una mira al miglioramento del clima interno, all'innovazione organizzativa e a una maggiore capacità di delega e orientamento ai risultati; l'altra a prevenire qualsiasi comportamento lesivo della dignità umana all'interno dei luoghi di lavoro, tutelare l'integrità psico-fisica delle lavoratrici e dei lavoratori, garantire il diritto ad un ambiente di lavoro sereno e favorevole a relazioni e comunicazioni interpersonali improntate al reciproco rispetto e a principi di correttezza, libertà, dignità ed uguaglianza.

## **Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure**

---

Con l'approvazione del Programma strategico Semplificazione e Trasformazione digitale, Regione Lombardia ha messo a sistema gli obiettivi e i risultati attesi in tema di semplificazione e trasformazione digitale individuati nel Programma Regionale di sviluppo dell'XI Legislatura nelle aree istituzionale, economica, sociale e territoriale. L'aggiornamento sullo stato di attuazione degli interventi di semplificazione e trasformazione digitale del Programma Strategico è inserito nella relazione sull'avanzamento del Programma Regionale di Sviluppo (PRS).

Per rafforzare l'azione regionale è stato approvato il Piano Triennale di Trasformazione Digitale (PTTD), in continuità rispetto al percorso di trasformazione digitale già avviato da Regione Lombardia, che nasce dall'esigenza di dare attuazione alla *vision digitale* di Regione Lombardia, e, quindi, di rendere esecutive le 10 Linee di Intervento Strategiche (LIS) ivi contenute attraverso l'individuazione di 30 interventi strategici.

Tra gli obiettivi del piano si rileva l'identificazione di interventi di digitalizzazione, una maggiore pianificazione pluriennale degli interventi ICT, nonché il potenziamento del monitoraggio del percorso di trasformazione digitale di Regione Lombardia. Il Piano si pone l'obiettivo di delineare i percorsi tecnologici, operativi e culturali che Regione Lombardia intende avviare in risposta alle esigenze rilevate e funzionali ad ottenere:

- servizi digitali di sempre maggior valore, qualità e di facile fruizione, anche attraverso il rafforzamento delle interazioni e delle modalità di coinvolgimento degli utenti;
- un'organizzazione flessibile, trasparente e aperta al cambiamento, che punta sulle persone, stimola l'apprendimento continuo e rafforza le competenze digitali;
- un ruolo chiave e proattivo di Regione Lombardia, insieme agli altri partner degli ecosistemi di appartenenza, nella crescita digitale del paese;
- la valorizzazione dei dati, da considerare un asset fondamentale per indirizzare le politiche regionali, nel supporto strategico, nei processi decisionali e operativi.

A tal fine, ogni anno, gli interventi sono rivolti a realizzare servizi digitali di maggior valore, qualità e facile fruizione, un'organizzazione flessibile, trasparente e aperta al cambiamento, la valorizzazione dei dati e il potenziamento degli ecosistemi di appartenenza.

Gli interventi, inoltre, sono stati individuati per promuovere la semplificazione di processi e procedure abilitati dal digitale in coerenza al percorso di evoluzione complessivo del Sistema Informativo Regionale, con attenzione alle strategie e alle normative nazionali ed europee per la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione.

Di seguito si evidenziano i principali interventi sviluppati in continuità in questi anni e le tecnologie innovative promosse per massimizzare gli investimenti e avere una maggiore efficacia dei risultati raggiunti.

Tra le iniziative più significative in corso si segnala E015, iniziativa di successo in quanto si tratta del primo esempio attivo e funzionante di Ecosistema Digitale, che consente di favorire e governare lo scambio dati fra soggetti diversi, pubblici e privati, all'interno di un ambiente regolamentato. Regione Lombardia vuole proseguire l'esperienza dell'Ecosistema digitale E015 e, per questo, ha rinnovato la Convenzione con gli enti aderenti in modo da assicurare la continuità al sistema organizzativo, tecnologico e di cooperazione che contraddistingue E015 e che ha permesso la realizzazione di un ambiente digitale facilitatore per lo scambio di informazioni e per lo sviluppo di nuove applicazioni.

In questa legislatura (giugno 2022) si rilevano oltre 619 adesioni tra enti pubblici, associazioni e imprese private, 188 flussi di informazioni messi a disposizioni, 118 App

realizzate sulla base dei servizi E015 e oltre 500 relazioni digitali tra chi offre dati e chi li utilizza per nuovi servizi.

L'esperienza di successo è stata confermata con la sottoscrizione, il 6 dicembre 2021, dell'Accordo di collaborazione con il Ministero del turismo per la condivisione di modelli e soluzioni per l'interoperabilità dei dati con soggetti pubblici e privati sulla base dell'iniziativa ecosistema digitale E015 in attuazione degli obiettivi del PNRR.

Regione Lombardia si è impegnata nel corso di questa legislatura a sperimentare strumenti e tecnologie innovativi quali l'intelligenza artificiale e la blockchain per creare valore a partire dai dati digitali e migliorando il proprio sistema di erogazione di servizi a cittadini e imprese. Per condividere e confrontare i risultati raggiunti, Regione Lombardia ha aderito all'iniziativa European Blockchain Service Infrastructure (EBSI), in modo da valorizzare tutte le caratteristiche di sicurezza, privacy, affidabilità e adeguatezza normativa per ospitare i 4 trasversali Blockchain.

Nell'ambito della sperimentazione blockchain applicata al bando Nidi Gratis vengono effettuate verifiche automatiche dei requisiti di accesso delle famiglie alla misura attraverso cooperazione applicativa con banche dati esterne ed interne a Regione Lombardia. I moduli utilizzati: Timestamping, SSI e Orchestratore.

Un'altra sperimentazione di questa tecnologia innovativa ha interessato la tracciabilità della filiera alimentare in merito alla registrazione degli eventi nella storia di un alimento attraverso una web App dedicata al consumatore e la scansione del QR code riportato in etichetta. Grazie alla blockchain, l'affidabilità delle informazioni è garantita sia dalla possibilità di risalire alla loro collocazione temporale registrata in modo immutabile, sia dalla verificabilità rispetto al dato originale. La sperimentazione è stata possibile grazie al supporto delle ATS e al coinvolgimento di due filiere – delle carni bovine e dei prodotti lattiero caseari – rappresentative dei prodotti alimentari lombardi. I dati registrati sulla blockchain provenivano dal Sistema Informativo Veterinario Regionale, dall'Anagrafe Zootecnica Regionale, dal Sistema Regionale della Conoscenza (Sis.Co.) e dalle filiere stesse. Nella Giunta del 16.11.2021 è stata approvata la DGR n° 5506 relativa al progetto regionale «*Utilizzazione della tecnologia blockchain per la valorizzazione dei prodotti delle filiere agroalimentari lombarde*» per rendere disponibile al cittadino le informazioni sulla "catena alimentare" valorizzando altresì: i "controlli ufficiali" svolti dai Dipartimenti Veterinari delle ATS, il sistema aziendale di autocontrollo adottato dagli OSA/OSM e i controlli svolti dalla DG Agricoltura, per quanto di competenza, sulle filiere agroalimentari.

I risultati della sperimentazione sono stati positivi: oltre 240 utenti, a partire dalla scansione del QR code in etichetta, hanno potuto scoprire la storia del prodotto registrata su blockchain e si sono dichiarati soddisfatti della esperienza di utilizzo.

Un'ulteriore iniziativa di successo su cui Regione Lombardia continua ad investire per migliorare l'esperienza utente è Bandi Online, punto unico di accesso ai bandi e ai concorsi di Regione Lombardia che permette di presentare le domande di adesione e seguire l'iter operativo autenticandosi con SPID, CIE e CNS. Bandi Online stato arricchito con nuove funzionalità per facilitare l'accesso, la profilazione, la ricerca e visibilità dei bandi e per migliorare la comunicazione con il cittadino. È stato attivato un assistente digitale "Dario", ossia un nuovo servizio di assistenza agli utenti multicanale (web chat e voce) per fornire supporto immediato nella la presentazione delle domande di contributo/agevolazione e assistenza operativa per le attività più frequenti in Bandi online (registrazione e profilazione degli utenti). Tra gli ultimi strumenti innovativi disponibili si segnala il "simulatore bando", ovvero uno strumento pratico che fornisce informazioni aggiornate, in modo veloce, anche a fronte di evoluzioni delle normative di riferimento rispetto ai requisiti minimi che i soggetti devono possedere per poter partecipare ad un bando di finanziamento.

Anche nel 2022 gli interventi di semplificazione e di trasformazione digitale sono stati fortemente correlati agli obiettivi di performance organizzativa e di ente, per rafforzarne la sinergia nell'ambito dell'azione complessiva regionale.

In particolare, nel 2022 sono stati individuati 40 interventi complessivi con l'obiettivo di rendere disponibili nuovi servizi, snellire procedure e procedimenti che impattano su cittadini, imprese e enti del territorio lombardo pur garantendo efficienza ed efficacia della macchina amministrativa regionale.

Tutte le Direzioni Generali e Centrali hanno individuato priorità e risultati da realizzare entro il 2022, di cui 14 orientati alla semplificazione di procedure e/o procedimenti; 26 progetti che, attraverso la leva digitale, hanno reso disponibili nuovi servizi, piattaforme digitali e interoperabilità di sistemi.

Nel 2022 la metodologia Misurazione Oneri Regolati sarà applicata alla Procedura Comunicazione Nitrati della DG Agricoltura, Alimentazione e Sistemi verdi per verificare gli oneri a carico dell'utente e semplificarne gli adempimenti.

Da evidenziare anche l'accelerata evoluzione della filiera di erogazione di servizi digitali al pubblico da parte degli sportelli di SpazioRegione, scaturita dalla pronta risposta ai vincoli imposti dalla pandemia e perfezionata ottimizzando l'utilizzo delle tecnologie e degli applicativi disponibili (prenotazione digitale, rilascio di abilitazioni, assistenza online nell'accesso alle misure regionali ecc.). Questa modalità di servizio da remoto, assai apprezzata dall'utenza, si va consolidando anche ad emergenza terminata.

Infine, viene sempre prestata attenzione al grado di soddisfazione dell'utente, sia per i bandi di erogazione contributi e finanziamento, sia per i bandi di concorso pubblico per la selezione del personale pubblicati da Regione Lombardia, in modo da cogliere le osservazioni degli utenti e migliorarne l'esperienza utente. Si segnala che la piattaforma Bandi Online, dal 2018 ai primi 5 mesi del 2020, ha pubblicato n. 623 bandi di contributo e n. 67 bandi di concorso personale per un totale di domande complessive gestite per le due tipologie di bandi pari a 193.936.

## ***Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza***

---

L'aggiornamento è stato adottato con deliberazione n° XI/6089 del 14.03.2022 ed individua i potenziali rischi di corruzione e indica le misure volte a prevenirli, attraverso la costruzione di una diffusa cultura della prevenzione e della legalità nell'ambito dell'organizzazione, al fine di ridurre significativamente il rischio di comportamenti illeciti. La finalità del **Piano triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024 (Allegato 6)** è di identificare le misure generali e specifiche più efficaci per contenere i rischi legati all'esercizio dell'azione amministrativa, attuare la trasparenza e promuovere la legalità. Spetta all'Amministrazione valutare e gestire il rischio corruttivo, secondo una metodologia che comprende l'analisi del contesto interno ed esterno e la valutazione e il trattamento del rischio. Per lo svolgimento di tali attività, tra i principi guida si evidenziano l'integrazione con i processi di programmazione, controllo e valutazione, con particolare riferimento al ciclo di gestione della performance.