



PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023
(strutture della Giunta regionale)

Sistema di misurazione e valutazione della performance
ai sensi del D.Lgs 150/2009

Il presente documento è elaborato a cura di:

Pierluigi Cecati, Giuseppe Montalto

Direzione della Giunta Regionale (Direttore Paolo Frascisco)

Direzione Risorse finanziarie e patrimonio (Direttore Giovanni Lepri)

La parte I è redatta con il contributo di IRES Piemonte

INDICE

INDICE	III
PRESENTAZIONE DEL PIANO	1
PARTE I - CONTESTO ESTERNO	2
1 CONTESTO DI RIFERIMENTO	2
1.1 Evoluzione recente del quadro economico	2
1.2 Evoluzione dell'economia nel 2020	3
1.3 Le previsioni per l'anno in corso	11
1.4 Il triennio 2022-24	12
1.5 Profilo demografico regionale	13
1.6 PNRR e Regione Piemonte	15
PARTE II - CONTESTO INTERNO	17
2 IDENTITÀ DELL'ENTE	17
3 ORGANIZZAZIONE E PERSONALE	18
4 SOCIETÀ PARTECIPATE	20
5 TRASPARENZA E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	24
6 LINEE STRATEGICHE	25
7 QUADRO FINANZIARIO	29
PARTE III - CICLO DELLA PERFORMANCE E SISTEMI DI VALUTAZIONE	37
8 CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	37
9 CICLI DI PERFORMANCE E DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	39
10 SISTEMI DI VALUTAZIONE DI DIRETTORI E DIRIGENTI	49

PRESENTAZIONE DEL PIANO

Ai sensi del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche e di favorire la crescita delle competenze professionali delle risorse umane in esse impiegate, le Amministrazioni pubbliche redigono annualmente il "Piano della performance".

Il Piano della performance è un documento programmatico triennale che individua, in coerenza con gli obiettivi ed i documenti strategici dell'amministrazione, il piano degli obiettivi annuali delle direzioni regionali, con l'indicazione degli indicatori per la misurazione e la valutazione delle performance, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale.

Il Piano è suddiviso in tre parti principali:

nella prima parte è descritto il contesto di riferimento (contesto esterno) in cui si troverà ad operare la Giunta regionale nel triennio 2021-2023, cioè il quadro economico-finanziario sia a livello regionale, sia a livello nazionale e internazionale, quest'anno gravati dagli esiti della pandemia da COVID-19 in corso;

nella seconda parte si descrive il contesto interno dell'ente, illustrandone l'identità e le principali funzioni e attività, con particolare riferimento agli aspetti organizzativi, al personale, al sistema delle partecipate e al tema della trasparenza e anticorruzione; si riportano inoltre le linee strategiche, articolate in programmi, e le risorse che si prevede di destinare all'attuazione delle politiche regionali programmate, articolate sia per missioni sia per linee strategiche e programmi;

nella terza parte si illustrano il ciclo di gestione della performance e il sistema di valutazione delle prestazioni del personale posto in posizione apicale (Direttori e Dirigenti).

Al fine di garantire il "controllo sociale", e nella convinzione che trasparenza significhi soprattutto "accessibilità totale" finalizzata a favorire forme diffuse di controllo a consuntivo da parte dei cittadini sull'attività programmatica del Governo regionale, nonché ai sensi dell'art. 10, comma 8, lettera b), del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, sia il Piano delle performance sia la Relazione sulla performance sono pubblicati sul sito internet dell'Amministrazione regionale nella sezione "amministrazione trasparente".

PARTE I**CONTESTO ESTERNO****1 CONTESTO DI RIFERIMENTO****1.1 EVOLUZIONE RECENTE DEL QUADRO ECONOMICO**

Le prospettive dell'economia, in forte ripresa dopo gli effetti negativi della crisi sanitaria, saranno influenzate da diversi fattori: l'evoluzione della pandemia, sulla quale avrà forte impatto il consolidarsi della campagna vaccinale, gli impatti positivi del piano di investimenti previsti dal PNRR e dal mantenimento di condizioni monetarie e fiscali favorevoli.

L'intreccio di tali fattori, che hanno agito per ora tutti in senso positivo, ha generato un'accelerazione della ripresa dell'economia italiana superiore alle attese, che si riflette in un generale miglioramento della situazione regionale. L'evoluzione dell'economia sarà influenzata dagli sviluppi della pandemia, dagli effetti attesi del PNRR e dal perdurare di condizioni monetarie e fiscali espansive globali.

Il quadro di riferimento per le prospettive del Piemonte è costituito dal clima favorevole del contesto esterno. Nel recente aggiornamento del quadro economico di riferimento per la programmazione economico finanziaria a livello nazionale si ipotizza uno scenario di crescita dell'economia italiana grazie ad un'impostazione espansiva della politica di bilancio, in particolare nell'anno in corso ed il 2022, con un successivo orientamento verso una maggior neutralità finalizzata a ridurre il deficit e il debito pubblico. Si prevede una politica espansiva fino al 2024 per recuperare non solo la caduta del 2020, ma la mancata crescita del 2019.

Questo risultato sarà da attribuire all'impatto eccezionale delle risorse previste nel PNRR, che determineranno una forte ripresa degli investimenti sia privati che pubblici, consentendo non solo un recupero dei livelli pre pandemia, ma anche una crescita potenziale più sostenuta rispetto agli ultimi anni in prospettiva, grazie agli effetti congiunti delle riforme strutturali e dello shock espansivo delle politiche europee.

La dinamica dell'economia sarà sostenuta dalla ripresa internazionale che comporta una crescita delle esportazioni, dovuta anche ad un guadagno di quota di mercato internazionale grazie ad una maggior competitività dell'Italia rispetto ai partner europei per una minor crescita prevista di prezzi e salari.

Per quanto riguarda la domanda interna, ci si attende una sensibile ripresa degli investimenti, supportati dalle politiche economiche, e dei consumi, che potranno contare sul riassorbimento dell'anomala crescita del tasso di risparmio seguito alla pandemia.

Anche sul fronte occupazionale la situazione appare in miglioramento: le ore lavorate sono cresciute nella prima parte dell'anno, e sono aumentate più della produzione. Nell'immediato futuro la crescita della produttività rallenterà il recupero occupazionale: i livelli pre crisi potranno essere raggiunti solo nel 2022.

1.2 EVOLUZIONE DELL'ECONOMIA NEL 2020

La recessione nel 2020, causata dalla pandemia, è paragonabile in termini quantitativi alla grande crisi finanziaria del 2007-2008 che colpì il PIL del Piemonte con una riduzione del 10,4%, rispetto alla contrazione del 9,4% stimata nel 2020 che si somma alla dinamica, seppur di poco, recessiva del 2019.

Se per intensità è equiparabile all'evento avvenuto quindici anni fa, l'attuale recessione se ne discosta totalmente per cause, effetti ed anche per le prospettive future.

L'andamento congiunturale nel 2020 ha seguito le diverse fasi della pandemia e la scansione delle misure messe in atto per contrastarla: nel secondo trimestre dell'anno le chiusure, seppure non generalizzate molto diffuse, e le limitazioni alla mobilità delle persone hanno determinato una forte caduta della produzione. Nel terzo trimestre dell'anno al migliorare della situazione epidemiologica, si assisteva ad un rimbalzo dell'economia di notevole intensità mentre, nei mesi autunnali, con la ripresa della seconda ondata pandemica, la crescita del quarto trimestre dell'anno si è attenuata fortemente. All'inizio dell'anno in corso la situazione appare ancora piuttosto compromessa per il persistere della diffusione dei contagi e le incertezze nella realizzazione della campagna vaccinale.

Va notato come il ripetersi di ondate epidemiche successive non abbia provocato effetti sull'economia paragonabili allo shock iniziale della primavera 2020, ciò anche per una maggior capacità di adattamento della produzione alle nuove condizioni, fra le quali hanno pesato un miglioramento delle capacità di approvvigionamento, così sofferti nella prima fase della pandemia, una maggior flessibilità (ad esempio attraverso un più diffuso utilizzo di tecnologie digitali per consentire operazioni a distanza) ed il ricorso al lavoro agile.

La crisi del 2020 è stata inizialmente soprattutto una crisi di offerta a cui è seguita una contrazione della domanda legata alle chiusure di molte attività dei servizi, in particolare alle persone, e alle misure di contenimento che hanno impedito la mobilità fra i territori, seguita dal peggioramento del clima di fiducia, dall'incertezza e dalla contrazione dei redditi, avvenuta soprattutto nella fascia più bassa. Altro elemento che caratterizza questa rispetto alle precedenti crisi, sono i tempi di reazione delle politiche - anticicliche - con una serie di misure di sostegno messe in atto pressoché contestualmente al verificarsi della caduta dell'attività.

Le misure messe in atto, che hanno raggiunto un volume pari al 6,6% del PIL nel 2020 (a cui si aggiungono le misure adottate nella prima parte del 2021 pari al 4% del PIL) hanno riguardato il sostegno alle attività produttive attraverso interventi sulla fiscalità, ristori per perdite di fatturato e garanzie, al lavoro, in particolare attraverso integrazioni salariali, agli enti territoriali, per garantire il funzionamento delle funzioni essenziali a fronte della riduzione delle entrate, alla sanità, per l'acquisto straordinario di beni e attrezzature e per il supporto alle reti ospedaliere e territoriali e assistenza domiciliare, oltre a interventi a favore delle famiglie, del settore dell'istruzione e dei trasporti.

Nelle crisi congiunturali del passato, in particolare nella grande crisi finanziaria, i tempi di reazione delle politiche di sostegno all'economia sono state messe in atto con ritardo maggiore, contribuendo a prolungare gli effetti negativi.

In Piemonte la dinamica della produzione è risultata peggiore rispetto alla media nazionale, soprattutto a causa della specializzazione produttiva regionale, proprio nei settori

maggiormente colpiti. Fra questi, l'automotive che, in presenza di una logistica produttiva fortemente internazionalizzata, ha subito i contraccolpi della rottura delle catene produttive e ha risentito del forte calo delle immatricolazioni di auto a seguito della caduta della domanda di beni durevoli, il che ha trascinato con sé tutto l'indotto.

I consumi hanno subito una caduta "inusuale" rispetto a precedenti crisi: le occasioni di consumo sono diminuite a causa delle misure di distanziamento (ristorazione, consumi culturali in presenza, turismo e attività sportive), mentre cresceva un clima di sfiducia orientato al peggioramento per le incerte prospettive, soprattutto sul mercato del lavoro. Successivamente ci si è trovati di fronte ad una compressione dei redditi, soprattutto per la parte delle famiglie le cui fonti di reddito dipendevano dai settori più colpiti dalle chiusure, e/o per quei soggetti maggiormente esposti alla perdita del lavoro per tipologia contrattuale (contratti flessibili più esposti alla perdita del posto di lavoro) e alla complessità di trovare una nuova occupazione legata alle difficoltà di movimento o alla necessità di dedicarsi al sostegno familiare nel lockdown (in particolar modo per le donne).

I fattori operanti nella prima fase hanno avuto un impatto quantitativamente prevalente - benché quelli della seconda siano stati molto più impattanti socialmente. Ne è derivato un aumento inusuale del tasso di risparmio che, distribuito iniquamente, si è formato soprattutto nelle famiglie con redditi più elevati. Peraltro costituisce una riserva di potenziale consumo quando le condizioni epidemiologiche miglioreranno stabilmente.

I consumi pubblici rappresentano l'unica componente in crescita (stimabile nel +0,3%) per le maggiori spese a sostegno delle famiglie e delle imprese.

Gli investimenti hanno subito una forte contrazione (-10,8%) seppure meno sensibile rispetto alle attese e concentrata soprattutto nella fase iniziale della pandemia per poi riprendersi nella parte restante dell'anno: il tasso di investimento delle imprese, come rapporto fra investimenti e valore aggiunto, è aumentato. Fra i fattori che potrebbero aver contribuito a tale dinamica si potrebbero (o si possono) individuare un attivismo reattivo da parte delle imprese con riorganizzazioni produttive per affrontare l'emergenza sanitaria con l'aggiunta di fattori abilitanti l'attività di investimento, una buona disponibilità di credito, che ha consentito di mantenere adeguati livelli di liquidità, mentre le politiche di sostegno (sostegno finanziario e seguito della deroga al divieto degli aiuti di stato decisi dalla Commissione europea fino a tutto il 2021) hanno contribuito a contenere i costi in presenza di riduzioni dei fatturati e sostenendo la redditività, che ha dimostrato una minor compressione rispetto a precedenti crisi congiunturali. Indebitamento e riduzione di redditività restano comunque aspetti di criticità per l'evoluzione futura del sistema produttivo e la fuoriuscita dalla crisi.

Tabella 1.1 - Andamento dell'economia piemontese, 2000-2024

	2000-07	2008-14	2015-18	2019	2020	2021	2022-2024
PIL	1,0	-1,8	1,6	-0,2	-9,0	5,5	2,8
Consumi famiglie	0,9	-0,9	1,6	0,3	-13,5	4,4	3,9
Consumi collettivi	1,9	-0,7	0,3	-1,1	0,7	2,2	-0,6
Investimenti fissi lordi	0,3	-3,2	3,3	2,3	-8,7	14,5	6,5
Esportazioni	1,6	0,8	2,4	-3,4	-12,2	14,3	4,5
<i>Valore aggiunto</i>							
Agricoltura	-0,5	1,6	-0,4	-3,7	-6,9	3,0	1,7
Industria in senso stretto	0,0	-2,7	3,7	-1,0	-11,7	10,4	2,6
Industria costruzioni	2,3	-6,0	0,2	1,2	-6,0	17,4	5,5
Servizi	1,5	-1,0	1,1	-0,2	-7,9	3,4	2,8
Totale	1,1	-1,6	1,6	-0,4	-8,8	5,7	2,9
<i>Unità di lavoro</i>							
Agricoltura	-0,1	-0,3	2,4	-0,6	-9,3	10,1	-0,6
Industria in senso stretto	-1,3	-3,5	0,5	-0,8	-10,9	9,0	1,8
Industria costruzioni	1,8	-2,3	-0,1	-0,8	-2,7	9,6	2,4
Servizi	1,7	-0,2	0,5	-0,6	-12,0	3,8	2,9
Totale	0,9	-1,1	0,6	-0,7	-11,1	5,5	2,5
Tasso di disoccupazione*	5,5	8,3	9,2	7,6	7,7	9,7	9,5
Redditi da lavoro dipendente**	3,0	1,2	3,0	2,5	-6,4	6,5	4,2
Risultato lordo di gestione**	4,1	-1,1	1,9	1,2	-6,1	1,5	1,7
Redditi da capitale netti**	2,1	-15,4	-0,9	-3,3	-7,2	8,8	4,5
Imposte correnti**	2,3	3,5	2,2	3,8	0,7	4,1	3,3
Contributi sociali**	2,8	1,4	2,8	3,4	-2,3	4,1	4,9
Prestazioni sociali**	3,3	8,0	1,8	3,7	14,0	4,4	1,6
Reddito disponibile**	3,4	-2,1	1,7	1,0	-2,2	5,5	2,6
Deflatore dei consumi	2,7	5,7	0,4	0,4	-0,2	1,5	1,5

* media di periodo

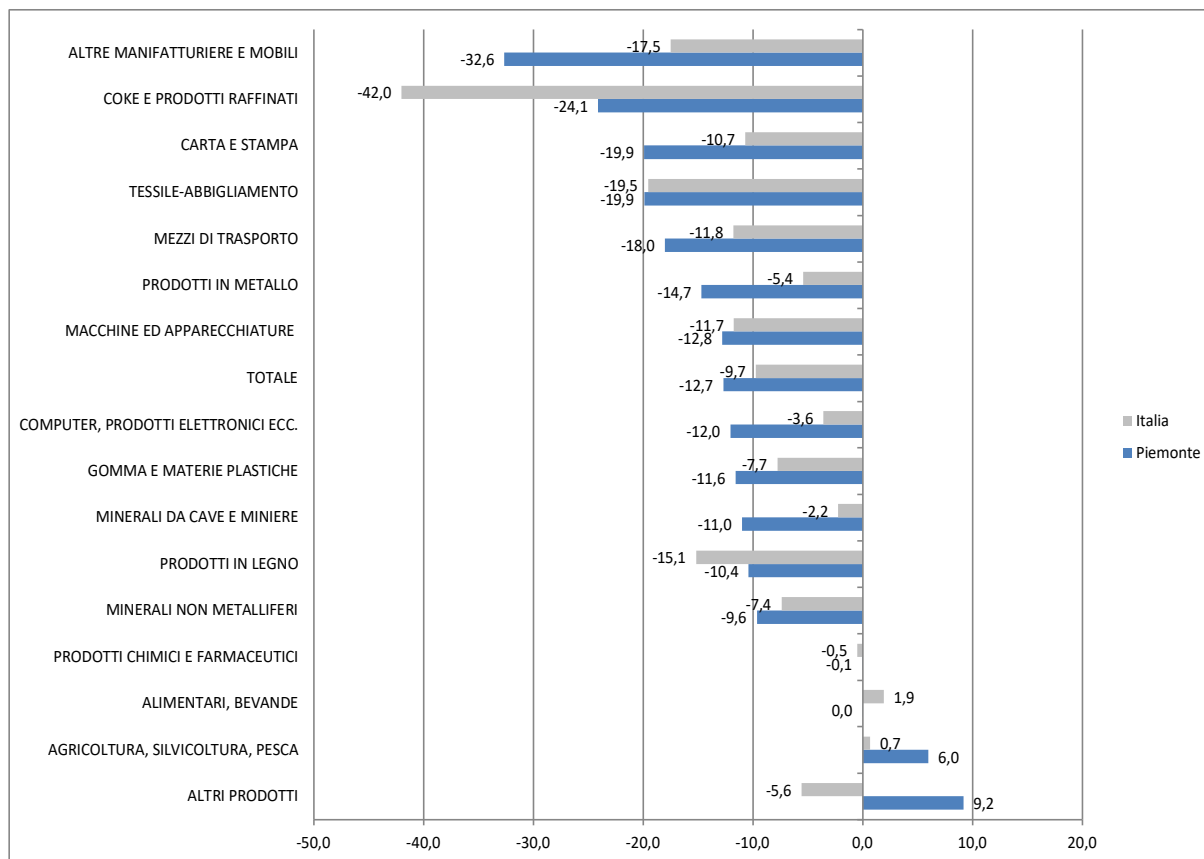
** calcolato su valori a prezzi correnti per abitante

Fonte: IRES e Prometeia (previsioni)

Le esportazioni del Piemonte hanno subito una contrazione (-12,2%) più rilevante rispetto al dato nazionale con significative contrazioni nei settori dei mezzi di trasporto, dei prodotti in metallo e dei sistemi per produrre, oltre che nel tessile ed abbigliamento. Hanno tenuto le esportazioni del settore alimentare e della chimica farmaceutica, ambiti meno o per nulla penalizzati dalla pandemia.

Figura 1.1 - Esportazioni Piemonte e Italia (variazioni % su valori correnti)

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023
(strutture della Giunta Regionale)



Fonte: elaborazione su dati ISTAT, Commercio estero

Dal punto di vista settoriale la caduta produttiva è risultata più accentuata nell'industria manifatturiera, con una contrazione del valore aggiunto del -11,8%.

Nelle costruzioni l'attività ha avuto una dinamica negativa rilevante, ma contenuta nel -6,5%, con una forte contrazione durante la prima ondata pandemica, ma un consistente rimbalzo nella seconda parte dell'anno, anche a seguito del sostegno offerto dagli incentivi fiscali alla riqualificazione edilizia. In Piemonte l'occupazione nel settore delle costruzioni, secondo l'indagine sulle forze di lavoro, fa rilevare una crescita pari al +10% rispetto al 2019.

Nei servizi l'impatto è stato intenso, solo di poco inferiore all'industria (-8,3%) ma il profilo temporale evidenzia effetti più duraturi, con contrazioni particolarmente rilevanti nei settori maggiormente esposti alle restrizioni: molti ambiti del terziario a fine 2020 sono stati interessati da un ulteriore arretramento, a differenza dell'industria, in particolare i servizi di intrattenimento, commerciali, ristorazione e accoglienza.

Il contributo maggiore alla riduzione delle imprese nel 2020 viene dal commercio, con un calo di circa il 2% rispetto al 2019, in particolare nel commercio al dettaglio, e nei trasporti (-1,5%), tranne nei servizi postali e attività di corriere (+10,5%), dinamiche positive, invece, riguardano i settori dei servizi alle imprese, quelle di ricerca e sviluppo, le attività finanziarie e assicurative, l'istruzione.

La dinamica imprenditoriale nei servizi nel 2020 è condizionata da un repentino e intenso calo delle cessazioni di impresa che potrebbe essere determinato dagli effetti di

trascinamento delle politiche di ristoro governative e delle altre politiche che hanno consentito alle imprese di posticipare le decisioni di uscita dall'attività, oltre che a fattori di tipo amministrativo che avrebbero contribuito a rallentare il flusso fisiologico di uscita.

Nonostante sia evidente una maggior capacità di adattamento e risposta degli operatori economici rispetto alla pandemia, le prospettive della ripresa sono fortemente legate alla diminuzione dei contagi, in particolare al procedere della campagna vaccinale e alla conseguente riduzione delle restrizioni. L'esperienza del 2020 mostra come la rimozione, anche parziale delle restrizioni, può provocare forti rimbalzi nella ripresa dell'attività economica.

Favorevole alla ripresa, inoltre, sarà la diminuzione dell'incertezza (come anche rilevato dall'indagine sul clima di opinione) un fattore che molto probabilmente verrà a caratterizzare il quadro prospettico favorendo la ripresa dei consumi e degli investimenti.

Le prospettive, inoltre, saranno fortemente sostenute da politiche economiche espansive quali l'ingente pacchetto di incentivi negli Stati Uniti e il NGEU europeo.

Nello scenario programmatico del Governo già nel 2022 il PIL italiano raggiungerebbe i livelli del 2019 (per il Piemonte è attesa una crescita del 5% e di poco inferiore l'anno successivo). La dinamica del PIL rallenterebbe in prospettiva, con l'auspicio che il rientro delle politiche economiche espansive vedano un'economia strutturalmente più solida, con potenziale di crescita maggiore rispetto a quanto la regione esprimeva prima della pandemia. La lenta ripresa dell'occupazione e del reddito per lavoratori nei settori più colpiti dalla crisi offrirà uno scarso contributo al riassorbimento delle disuguaglianze economiche accentuatesi nella pandemia.

Mercato del lavoro

Le criticità di lungo termine del mercato del lavoro piemontese, in assenza di adeguate contromisure, potrebbero essere esacerbate dall'emergenza.

Fra queste:

- l'invecchiamento e la contrazione della popolazione in età da lavoro, con saldi migratori non più sufficienti a compensare le perdite del saldo naturale, in ulteriore peggioramento nel 2020;
- il persistente mismatch professionale, in ragione di una domanda di lavoro che non riesce a tenere il passo in termini di qualificazione con il miglioramento dei livelli di istruzione e di un'offerta di lavoro più specializzata, ma non sempre nelle discipline richieste;
- un mercato del lavoro marcatamente "duale", ossia polarizzato tra insider e outsider, questi ultimi costituiti principalmente da giovani (ma anche non proprio giovani) con persistenti difficoltà di inserimento e stabilizzazione in percorsi lavorativi evolutivi.

La Rilevazione delle Forze di Lavoro dell'ISTAT evidenzia una continua contrazione della popolazione (-18.000) per la decrescita della popolazione in età da lavoro, in particolare nella componente straniera (-8.000 residenti) e non per la diminuzione degli inattivi non in età (under 15 e over 65, che restano stabili). Come già osservato durante la crisi del 2008, è possibile che molti immigrati comunitari, di fronte a un mercato del lavoro asfittico, abbiano deciso di tornare nel paese di origine o di spostarsi altrove.

Tabella 1.2 - Occupati in Piemonte 2017-2018 (migliaia)

Condizione	Media 2019			Media 2020			variazione %		
	M	F	totale	M	F	totale	M	F	totale
Occupati	1.018	812	1.829	989	789	1.778	-2,9%	-2,9%	-2,9%
In cerca di occupazione	69	83	151	69	76	144	-0,2%	-8,3%	-4,6%
Forza lavoro	1.087	894	1.981	1.058	865	1.922	-2,7%	-3,3%	-3,0%
Forza lavoro potenziale	43	61	103	55	71	126	29,8%	16,9%	22,2%
Altri inattivi	254	406	659	259	418	677	2,2%	3,0%	2,7%
Inattivi in età da lavoro (15-64 anni)	296	467	763	314	489	804	6,2%	4,9%	5,4%
Ragazzi fino 15 anni	277	262	539	272	257	529	-2,0%	-1,8%	-1,9%
Adulti 65 anni o più	433	596	1.029	442	596	1.039	2,1%	0,1%	1,0%
Inattivi non in età da lavoro	710	857	1.568	714	854	1.568	0,5%	-0,5%	0,0%
Totale	2.093	2.218	4.312	2.086	2.207	4.294	-0,3%	-0,5%	-0,4%

Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati Rilevazione delle Forze di Lavoro ISTAT

L'occupazione risulta in calo del 3% (senza significative differenze tra uomini e donne). Diminuiscono anche i disoccupati (ossia le persone disponibili a lavorare e alla ricerca di un impiego), in particolare tra le donne, per l'effetto combinato dello scoraggiamento e per l'effettiva difficoltà causate dal lockdown. L'aumento degli inattivi in età da lavoro, in particolare coloro che vorrebbero lavorare ma non possono o non cercano (+22%) conferma il rischio di disattivazione dell'offerta, che potrebbe tramutarsi nel medio termine in un aumento della disoccupazione di lunga durata o nell'esclusione permanente dal mercato dei lavoratori più fragili.

Si osserva una chiara correlazione tra la contrazione dell'occupazione e titolo di studio posseduto. Gli occupati tra i 20 e i 64 anni con titoli primari scendono del 4%, quelli con qualifica e diploma del 3% e quelli con titoli terziari dell'1%. È la conseguenza della maggiore diffusione dei titoli medio-bassi in settori particolarmente colpiti dalle misure di contenimento (turismo e commercio) e della minore possibilità di ricorso allo smart working nei mestieri meno qualificati.

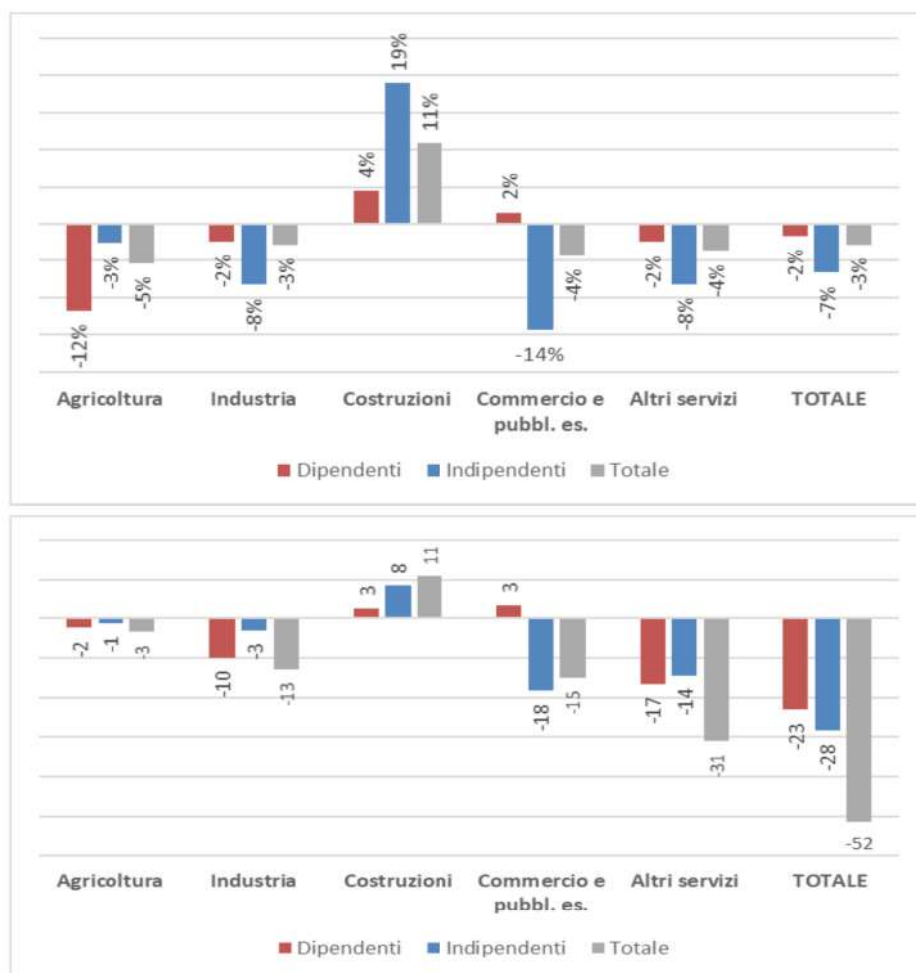
In presenza di tali anomalie indotte dalla pandemia, gli indicatori standard risultano poco significativi per interpretare la reale situazione del mercato del lavoro (ad esempio il tasso di disoccupazione, rimasto costante o addirittura in contrazione tra le donne e i giovani adulti).

Il tasso di occupazione risulta in diminuzione modesta, anche tra le donne, con l'eccezione dei giovani, tra i quali si riduce in maniera più evidente di quattro punti percentuali. La tendenza alla disattivazione si intravede solo in parte nella diminuzione di circa due punti percentuali ed è più intensa tra i giovani. Per gli stranieri si segnala una più significativa contrazione dei tassi di attività e di occupazione di ben sei punti percentuali, in ragione di una maggior quota di lavoratori a termine meno protetti in questo gruppo, in particolare quelli non qualificati nella manifattura "congelata".

Occorre ricordare che la modesta contrazione dell'occupazione dipendente (-1,6% rispetto al 2019) è stata interamente determinata dalla diminuzione del lavoro a termine (-12%), mentre quello permanente è rimasto di fatto invariato.

Il numero di occupati in Piemonte nel 2020 è diminuito del 2,8%, Questa contrazione si è distribuita in maniera molto differenziata a livello settoriale e a seconda della tipologia di impiego, concentrandosi principalmente sugli indipendenti (-6,6% rispetto al 2019), con maggiore intensità per quelli attivi nel commercio e nei pubblici esercizi (soprattutto turistico-alberghieri), dove la contrazione ha raggiunto il 14,4%, pari a oltre 18.000 posizioni lavorative in meno.

Figura 1.2 - Variazione dell'occupazione per tipologia di lavoro e macrosettore di attività in valori percentuali (sinistra) e assoluti (destra) - Piemonte 2019-2020



Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati Rilevazione delle Forze di Lavoro ISTAT

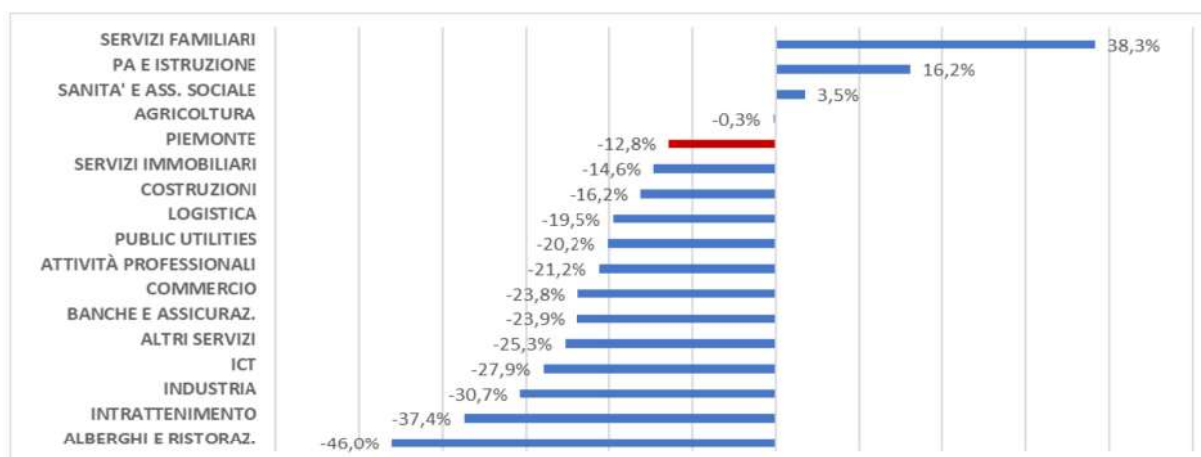
Risulta invece più contenuto l'impatto sul lavoro dipendente (-1,6%), che ha beneficiato dei più consolidati ed estesi ammortizzatori sociali (in particolare la cassa integrazione e i fondi di solidarietà) e del prolungato blocco dei licenziamenti. La spesa sostenuta in Italia per il

finanziamento della cassa integrazione COVID nelle sue diverse forme è stata pari a circa 19 miliardi di Euro, per 6,2 milioni di beneficiari effettivi, assorbendo più del 70% della spesa complessiva per interventi di sostegno al reddito per tutte le categorie di lavoratori (dipendenti, parasubordinati e autonomi).

La conferma di questa dinamica arriva dai dati relativi all'industria, dove la contrazione dei lavoratori dipendenti, che rappresentano quasi il 93% degli occupati nel settore, non è andata oltre il 2,3% rispetto all'anno precedente (pari, comunque, a 10.000 addetti in meno). Risulta invece anticiclico l'andamento nelle costruzioni, in cui si rileva un significativo aumento dei lavoratori autonomi(+18%, circa 8.000 addetti in più) e non irrilevante dei lavoratori dipendenti (+4%), grazie al rapido effetto indotto dalle eccezionali agevolazioni per la riqualificazione del patrimonio edilizio e alle limitate sospensioni che hanno riguardato il comparto dei lavori pubblici.

Secondo i dati relativi alle comunicazioni di assunzione nel 2020 i contratti di lavoro sottoscritti sono diminuiti di circa 120.000 unità, pari al 17% in meno rispetto al 2019, scendendo sotto la soglia dei 600.000 avviamenti (594.000), un livello che non è stato toccato nemmeno nella fase più acuta della crisi del 2008. I posti di lavoro equivalenti a tempo pieno (FTE) attivati dalle assunzioni sono scesi del 13% circa, mentre le persone assunte (molte delle quali sottoscrivono nel corso di un anno più contratti) dell'11%, a segnale del fatto che la contrazione ha riguardato principalmente i contratti di lavoro atipici (a tempo determinato e apprendistato).

Figura 1.3 - Variazione dei posti equivalenti a tempo pieno (FTE) attivati dalle assunzioni per settore - Piemonte 2019-2020



Fonte: elaborazioni IRES Piemonte su dati ORML Regione Piemonte

Risultano in crescita la sanità, il settore pubblico (si rileva una più intensa domanda nell'istruzione) e i servizi domestici e di assistenza personale, anche se la variazione relativa a questi ultimi (+38%) è molto probabilmente condizionata dall'emersione di rapporti irregolari indotta dai divieti di spostamento e dai recenti provvedimenti in favore della regolarizzazione. Al contrario, l'impatto è negativo nel turismo e nella ristorazione, dove la

domanda risulta pressoché dimezzata, e nell'intrattenimento (cinema, spettacoli dal vivo, eventi sportivi), nei quali è scesa del 37%. Significativa la contrazione nell'industria, dove, peraltro, si è determinato un sostanziale "congelamento" della capacità produttiva consentito dall'ampio ricorso agli ammortizzatori in deroga. Il commercio vede invece calare la domanda del 24%, una proporzione simile a quella di una vasta schiera di servizi - banche, assicurazioni, attività professionali e ICT - che potrebbe costituire un'indicazione dell'impatto recessivo effettivo, essendo questi ultimi diffusamente compatibili con lo smart working e quindi meno soggetti a sospensioni forzose. Più modesta invece la riduzione della logistica che, se ha risentito degli effetti sul trasporto lungo raggio, ha visto crescere la componente legata all'e-commerce, così come i servizi immobiliari, un settore che, almeno per il momento, sembra meno esposto rispetto alla crisi del 2008-2012.

1.3 LE PREVISIONI PER L'ANNO IN CORSO

Ipotizzando le condizioni più favorevoli delineate nel quadro di riferimento, circa la progressiva riduzione dei contagi attraverso l'accelerazione della campagna vaccinale in corso, in presenza di un quadro internazionale ancora contrastato ma nel complesso favorevole alla ripresa anche a seguito delle politiche economiche espansive, l'economia del Piemonte beneficerebbe di un rimbalzo significativo, stimabile nel 5,5%. La ripresa sarebbe trainata, per quanto attiene alla domanda interna, dalla ripresa degli investimenti (+14,5%) ed anche le esportazioni recupererebbero il terreno perduto nel 2020 (+14,3%), come evidenziato dalla dinamica dell'export del Piemonte nei primi 6 mesi del 2021, che ha segnato una dinamica fortemente positiva.

I consumi pubblici registrerebbero un tasso di espansione elevato ed inusuale, a seguito della politica espansiva di sostegno all'economia (+2,2%)

Il recupero dei consumi delle famiglie sarebbe, invece, frenato dal persistere di un clima di fiducia delle famiglie ancora incerto, con il manifestarsi di incertezze sul mercato del lavoro e sulle politiche di sostegno all'occupazione. Si assisterebbe ad un recupero limitato della caduta rilevata nel 2020, con una crescita del +4,4%. Il tasso di disoccupazione potrebbe aumentare di 2 punti percentuali rispetto al 2020, raggiungendo il 9,7%.

Ci si attende un recupero di buona parte della produzione perduta nel 2020 nell'industria manifatturiera (+10,4%), mentre l'industria delle costruzioni è assorbita in un nuovo ciclo espansivo (+17,4%) guidato dalle misure a favore della riqualificazione degli edifici e per la ripartenza di un ciclo infrastrutturale. I servizi riflettono un recupero più lento, dovendo affrontare la persistente debolezza dei consumi, un eccesso di offerta a seguito della pandemia, cambiamenti strutturali nelle abitudini di consumo e nell'organizzazione produttiva. Anche in questo caso, tuttavia, si avvertono recenti segnali di accelerazione dell'attività.

1.4 IL TRIENNIO 2022-24

L'impostazione della politica di bilancio rimarrà espansiva nel prossimo biennio attraverso un forte impulso agli investimenti (i programmi di investimento previsti nel PNRR potranno

esplicare direttamente i loro effetti a partire dal 2022); in seguito verrebbe intrapreso un graduale percorso di consolidamento fiscale a partire dal 2024, ultimo anno del ciclo di programmazione, ferme restando le ipotesi circa l'esaurirsi dell'epidemia e il permanere di condizioni favorevoli del contesto internazionale.

Dopo il rimbalzo del l'anno in corso, il recupero dell'economia regionale nel quadro tendenziale si prospetta graduale: le previsioni - secondo il modello previsivo che comporta forti elementi inerziali - indicano un progressivo affievolimento della crescita, per riportare il tasso di crescita su livelli attorno all'1,8% nel 2024, comunque al di sopra del tasso di crescita potenziale della regione, ipotizzando, quindi, il persistere di condizioni espansive delle politiche di bilancio. La caduta produttiva del 2020 a seguito della pandemia verrebbe interamente recuperata nel corso del 2022.

La ripresa nel triennio sarà guidata soprattutto dal recupero della domanda interna, con i consumi delle famiglie che subirebbero una dinamica al di sopra della produzione, nonostante una crescita del reddito disponibile che ne risulterebbe più allineata: verrebbe quindi gradualmente riassorbito l'ingente risparmio delle famiglie accumulato nel corso della crisi, per il recupero della fiducia e dell'occupazione - pur con una dinamica del reddito delle famiglie prevista crescere meno del PIL - mentre i consumi pubblici denoterebbero una tendenziale contrazione in accordo con risparmi di spesa necessari per il rientro del deficit di bilancio.

Le esportazioni, dopo il forte incremento nell'anno corrente, si espanderebbero a tassi decrescenti nel periodo di previsione a seguito del ritorno del commercio mondiale su un sentiero di crescita più moderato, per poi assestarsi su tassi di crescita meno elevati, ma pur sempre positivi. La ripresa, tuttavia, sarà guidata dalla domanda interna, essendo previsto un aumento significativo delle importazioni con il consolidarsi dell'attività produttiva.

Gli investimenti manterrebbero un profilo fortemente dinamico, facendo affidamento sulle misure in attuazione del piano straordinario europeo

Le previsioni assegnano un'espansione di poco meno del 3% circa in media annua, all'industria manifatturiera mentre il ciclo favorevole per l'industria delle costruzioni porterebbe il tasso medio di crescita del settore ad un valore eccezionale, poco meno del 5,5% annuo. La dinamica nel comparto dei servizi risentirebbe della ripresa produttiva, dei consumi delle famiglie e del turismo, riportando il tasso di crescita su livelli apprezzabili (+2,8% in media nel triennio).

Per quanto riguarda gli effetti sull'occupazione, la crescita delle unità di lavoro dovrebbe consentire di recuperare il terreno perduto nell'anno in corso solo nel 2023, grazie ad una dinamica più favorevole nel settore delle costruzioni e dei servizi, di meno nell'industria manifatturiera: il tasso di disoccupazione, in graduale riduzione, resterebbe attorno al 9% nell'anno finale di previsione, circa 1 punto e mezzo al di sopra del livello attuale.

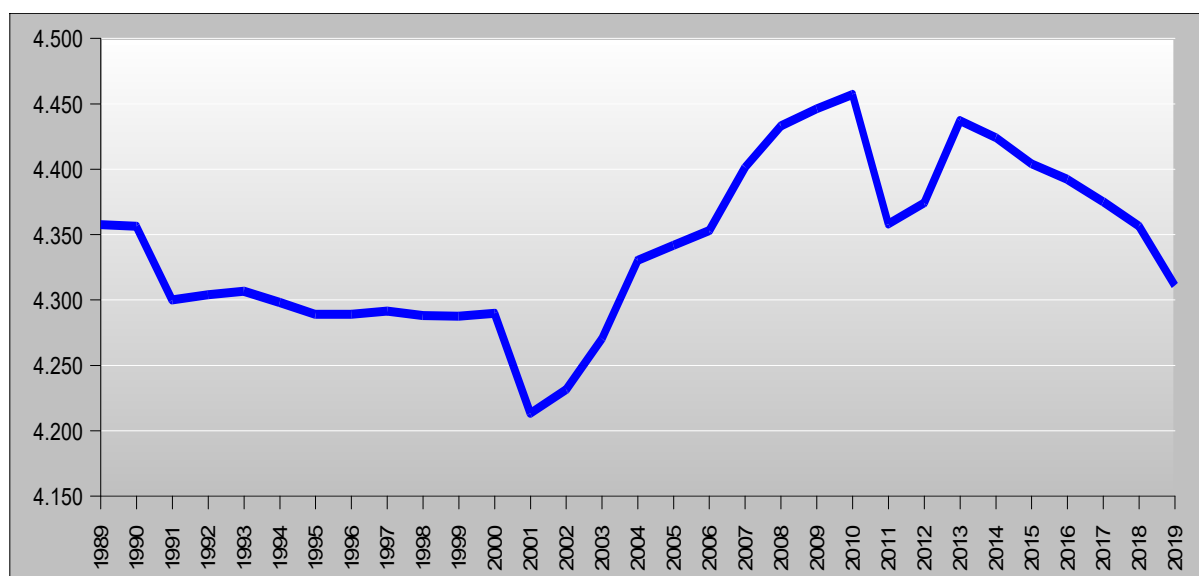
1.5 PROFILO DEMOGRAFICO REGIONALE

La popolazione residente in Piemonte, post-censuaria, al 31 dicembre 2019 è di 4.311.217 abitanti, di cui 2.095.058 uomini (48,6% del totale) e 2.216.159 donne (51,4% del totale) [2]. Si contano 16.841 persone in meno rispetto all'anno precedente, confermando un saldo demografico totale in calo dal 2010 (nel 2018 il calo di popolazione rispetto al 2017 era stato maggiore e pari alle 47.300 unità).

Il calo è determinato soprattutto dall'andamento del saldo naturale della popolazione (dato dalla differenza tra i nati e i morti) che nel 2019 è di -25.165 (-399 unità in meno rispetto al 2018). Il numero dei nati infatti continua ad essere inferiore al numero dei morti. In particolare i nati sono passati in un anno da 29.072 a 27.972. I decessi sono diminuiti rispetto al 2018 passando da 53.838 a 53.137.

Il saldo migratorio regionale, dato dalla differenza tra gli iscritti all'anagrafe (persone provenienti da altri comuni, dall'estero e per altri motivi) e i cancellati (per altri comuni, per l'estero e per altri motivi) continua ad essere positivo attestandosi a +6.414 persone; in aumento rispetto all'anno precedente (+ 5.307). Il saldo migratorio estero regionale (iscritti dall'estero - cancellati per l'estero) è di +13.443 individui, in aumento rispetto all'anno precedente di +2.941 unità.

Figura 1.4 - Popolazione residente in Piemonte negli ultimi 30 anni (migliaia)



Fonte: Regione Piemonte - PISTA-BDDE

Nella Figura 1.4 si notano, tra l'altro, le rettifiche anagrafiche conseguenti ai censimenti del 1991, 2001 e 2011.

La percentuale di popolazione straniera residente in Piemonte, dal 2014 fino al 2016 è diminuita. Dal 2017 si è verificato un incremento annuo pari all'1,0% rispetto all'anno precedente mentre nel 2019 l'incremento rispetto al 2018 è stato più lieve (+0,1%). Gli stranieri residenti sono 411.936 e costituiscono il 9,5% della popolazione residente (superiore rispetto alla quota di stranieri in Italia che è dell'8,4% dei residenti totali).

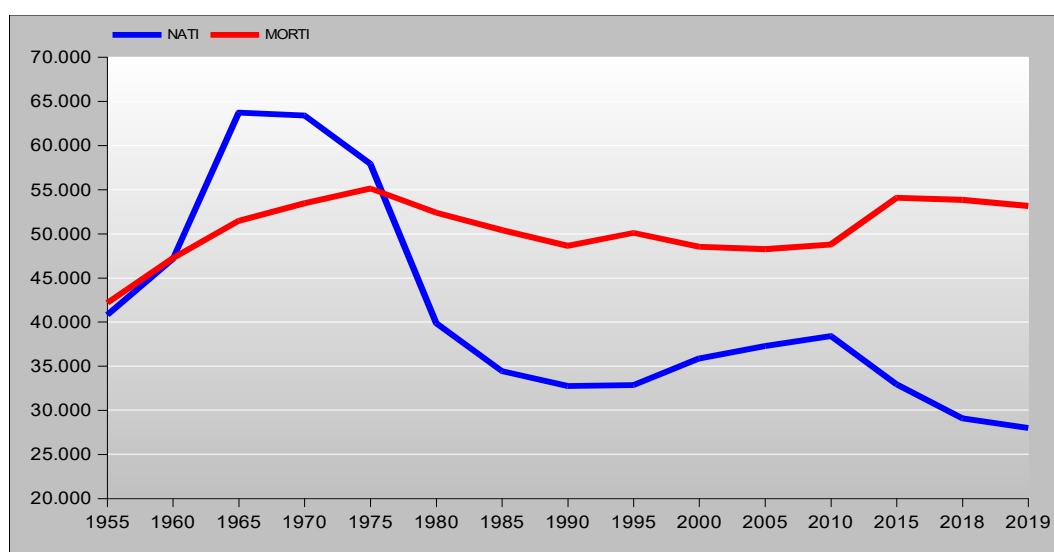
Il quoziente di natalità, dato dal numero dei nati sulla popolazione, era leggermente in crescita fino al 2008, mentre decresce costantemente da quell'anno. Il numero dei nati è diminuito dai 39.551 del 2008 ai 27.972 del 2019, dati che sembrano sottolineare come i comportamenti riproduttivi delle donne straniere siano sempre più simili a quelli locali.

Il tasso di fecondità totale che esprime il numero di figli per donna in età riproduttiva (15-50 anni) è in decrescita dal 2011 ed è passato da 1,45 figli per donna del 2011 a 1,27 nel 2019. Il tasso utile a garantire il ricambio generazionale sarebbe di 2 figli per donna.

L'età media al primo parto è in costante aumento passando da 31,1 anni del 2008 a 32,1 anni del 2019 in linea con il dato nazionale.

La speranza di vita alla nascita si mantiene su livelli elevati con un leggero aumento nel 2019 e si attesta su 80,7 anni per gli uomini e 85,2 per le donne un po' più bassa della media italiana.

Figura 1.5 - Trend natalità e mortalità in Piemonte dal 1955 al 2019



Fonte: Regione Piemonte - PISTA-BDDE

Da notare nella Figura 1.5 il fenomeno del cosiddetto *Baby boom* a partire dagli anni '60 e i cali della natalità dopo gli anni della cosiddetta Austerità ('73/'74).

Nell'ultimo decennio è continuato l'incremento percentuale delle fasce di età over 65 anni passando dal 22,9% del 2008 al 25,9% del 2019.

L'indice di vecchiaia in Piemonte (ossia il rapporto tra la popolazione con oltre 65 anni e quella con meno di 15), dal 2009 al 2019 è passato da 179,8 a 207 anziani ogni 100 giovani, ed è superiore alla media nazionale (179,4). Mentre l'età media è aumentata ed è di 47,3 anni a fine 2019, rispetto al valore nazionale che è di 45,7 (da notare che nel 2019 in Piemonte ci sono più ottantenni che nuovi nati), dati questi che definiscono il fenomeno dello squilibrio demografico in atto in Piemonte, come, in misura leggermente inferiore, in Italia.

L'invecchiamento della popolazione coinvolge anche la forza lavoro, cioè la popolazione tra i 15 e i 64 anni che ha lavorato nei 24 mesi precedenti. Dal 2008 al 2019, l'età media della forza lavoro in Piemonte è aumentata di poco più di 3 anni, passando da 40,7 a 43,8 anni. Si tratta di un fattore che minaccia la work ability della forza lavoro e impone misure di adeguamento all'organizzazione del lavoro affinché non si abbiano ricadute negative sulla produttività e sulla salute.

L'indice di dipendenza anziani (41,8% all'1.1.2020), che stima il rapporto tra la fascia di popolazione ultrasessantacinquenne sulla popolazione attiva (15-64), prosegue nella sua lieve crescita.

Lo squilibrio nella composizione per età della popolazione comporterà, tra l'altro, nel tempo, un maggior carico pensionistico che graverà sulle future generazioni.

1.6 PNRR E REGIONE PIEMONTE

L'Unione Europea, per arginare la crisi economica sorta a seguito della pandemia da Covid-19, ha approvato il Next Generation EU, programma che prevede investimenti e riforme per fornire un sostegno finanziario efficace e significativo volto ad accelerare l'attuazione di riforme sostenibili e degli investimenti pubblici correlati negli Stati membri.

A tal fine, l'Unione Europea ha stabilito la necessità di coinvolgere le autorità regionali e locali, conformemente al quadro giuridico nazionale, quali partner importanti nell'attuazione delle riforme e degli investimenti, così da permettere agli Stati Membri di elaborare e presentare un "Piano per la Ripresa e la Resilienza", come previsto nel regolamento UE 2021/241 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 12 febbraio 2021, contenente le necessità del proprio territorio per accelerare la transizione ecologica e digitale, migliorare la formazione dei lavoratori e sviluppare una maggiore equità di genere, territoriale e generazionale.

Il Governo italiano ha così presentato il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, approvato con D. L. 31 maggio 2021, n. 77 e s.m.i., alla Commissione Europea, Piano che intende promuovere la ripresa dell'economia italiana focalizzandosi sulla transizione ecologica, la digitalizzazione, la competitività, la formazione e l'inclusione sociale, territoriale e di genere.

La Regione Piemonte, a supporto della progettazione operativa del PNRR nazionale ha consultato il territorio regionale e, come iniziale censimento delle istanze di intervento espresse dal territorio, ha raccolto, nei mesi di marzo e aprile, n. 2964 progetti per un totale di Euro 34.617.296.937,74 riconducibili, con diversi gradi di pertinenza, alle missioni e componenti del PNRR nazionale, così da monitorare le necessità segnalate dal livello locale.

A seguito di questo censimento, inoltre, la Giunta regionale, con D.G.R. n. 1-3174/2021, ha ritenuto di istituire una Cabina di Regia regionale, formata dalle Direzioni regionali competenti per materia, dalla Città Metropolitana, dalle Province e da Unioncamere Piemonte e coordinata dalla Direzione Coordinamento politiche e Fondi europei, con il compito di procedere alla valutazione e alla selezione, tra i progetti raccolti, di quelli che rappresentano le più significative priorità strategiche di tutto il territorio regionale e sono più direttamente riconducibili al quadro attuativo e ai vincoli operativi del PNRR nazionale approvato dalla commissione Europea.

La Cabina di Regia regionale ha, altresì, il compito di rendere partecipe tutto il partenariato istituzionale ed economico-sociale regionale delle attività della governance nazionale del PNRR e del suo avanzamento.

Per fare ciò, le Direzioni competenti per materia, coordinate dalla Direzione Coordinamento Politiche e Fondi europei, hanno avviato nell'anno 2021 un'attività di monitoraggio dei

decreti ministeriali di assegnazione risorse, individuazione bandi, approvazione avvisi di consultazione tecnica, ecc.

In particolare, la Direzione Coordinamento Politiche e Fondi europei, che svolge un monitoraggio complessivo di tutti i documenti emanati dal Governo, ha potuto constatare che la stima delle risorse ipoteticamente previste per la Regione Piemonte si aggira in oltre 635 Mln (dato al 24 ottobre 2021). Le risorse assegnate con i Decreti Ministeriali n. 319/21 e 315/21 dal Ministero delle Infrastrutture sono di Euro 52.346.902,49, mentre per le rimanenti risorse stimate si precisa che si attendono i decreti di assegnazione che definiranno, in modo puntuale, la reale ripartizione alla Regione.

PARTE II**CONTESTO INTERNO****2 IDENTITÀ DELL'ENTE****Funzioni e attività prevalenti**

La Giunta regionale del Piemonte è l'organo di governo del territorio regionale i cui compiti e funzioni specifiche sono stabiliti dal Titolo I del vigente Statuto, approvato con legge regionale statutaria 4 marzo 2005, n. 1.

Mentre la funzione legislativa è demandata al Consiglio regionale, alla Giunta spettano a livello aggregato le funzioni di programmazione, cioè la definizione delle politiche di sviluppo regionale di medio-lungo termine, che esercita attraverso i documenti di programmazione settoriale, quella di regolazione, cioè principalmente la distribuzione delle risorse sul territorio a favore di soggetti sia pubblici sia privati, e quelle di vigilanza e garante della funzionalità degli altri enti territoriali.

Negli ultimi anni le funzioni svolte dalla Giunta regionale sono notevolmente aumentate, anche alla luce della recente riforma introdotta dalla legge 7 aprile 2014, n. 56 (recepita dalla legge regionale 29 ottobre 2015, n. 23), sul riordino delle province, in virtù della quale la Regione Piemonte ha assorbito alcune delle funzioni precedentemente svolte dalle province piemontesi, e oggi l'Ente è divenuto punto di riferimento prioritario in molti aspetti fondamentali della vita dei cittadini: salute, servizi sociali, territorio, urbanistica, difesa del suolo, protezione civile, ambiente, lavoro, sviluppo economico, industria, commercio, artigianato, agricoltura, caccia e pesca, turismo, lavori pubblici, edilizia, trasporti, relazioni internazionali, programmi comunitari, istruzione, formazione professionale, cultura, sport ed altri.

Nell'implementare le politiche relative a tali ambiti, attraverso la creazione delle necessarie condizioni normative e di contesto, la Regione Piemonte conforma la propria azione in generale ai principi che derivano dalla Costituzione repubblicana e dall'appartenenza all'Unione Europea, ed in particolare ai principi:

- dell'economia sostenibile;
- della tutela della dignità del lavoro;
- della promozione della cooperazione, tolleranza ed integrazione;
- della trasparenza e partecipazione;
- della garanzia della sicurezza sociale.

Per svolgere al meglio queste numerose funzioni la Regione si è dotata negli anni di un'organizzazione complessa, multidisciplinare e flessibile, indispensabile per affrontare le problematiche tipiche di ogni settore di attività con rapidità, competenza e professionalità.

3 ORGANIZZAZIONE E PERSONALE

Il numero dei dipendenti in servizio presso gli uffici della Giunta regionale a fine 2015 risultava pari a 2.268 unità, evidenziando un trend discendente, in virtù dei pensionamenti, che aveva portato ad una riduzione in tre anni di oltre 350 unità.

A decorrere dall'1.1.2016 sono stati trasferiti in Regione 780 dipendenti ai sensi della L.R. n. 23/2015 di riordino delle funzioni amministrative delle province, di cui 270 in posizione di distacco presso le province/città metropolitana di Torino impiegati in funzioni riconferite. Alla data del 1° ottobre 2021 i dipendenti distaccati sono scesi a 214.

A decorrere dall'1.11.2018 sono stati trasferiti in Regione 338 dipendenti ai sensi della L.R. n. 7/2018 di riforma dei CPI, tutti in distacco presso l'Agenzia Piemonte Lavoro (APL). Alla data del 1° ottobre 2021 i dipendenti distaccati sono scesi a 219, considerati i collocamenti a riposo e i trasferimenti definitivi in APL.

Il trend dei collocamenti a riposo è proseguito ed è stato incrementato significativamente dalla misura legislativa della cd "Quota cento".

Solo a decorrere dalla fine dell'anno 2017 Regione ha riacquisito capacità assunzionale (il blocco delle assunzioni, a vario titolo, è durato circa un decennio) e ha potuto programmare nuovi piani assunzionali, in un primo tempo ricorrendo prevalentemente all'istituto della mobilità esterna, ai sensi dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 e smi.

Dal punto di vista organizzativo l'attuale configurazione è stata operata principalmente con la DGR n. 4-439 del 9.10.2019 con effetto dal 2 gennaio 2020. Sono state rimodulate le attribuzioni delle Direzioni regionali ed effettuata la parziale revisione delle attribuzioni dei Settori al fine di favorire la maggiore adeguatezza in relazione alle nuove linee programmatiche della Giunta regionale, migliorare i processi di programmazione e gestione all'interno dell'Amministrazione, valorizzare la funzione dirigenziale e la gestione delle competenze presenti all'interno delle stessa e rispondere, con adeguata flessibilità, all'esigenza di perseguire l'ottimale distribuzione delle risorse umane, la loro eventuale riallocazione e l'arricchimento nell'ambito professionale.

Tabella 2.1 - Personale in servizio secondo le diverse tipologie di rapporto di lavoro, anni 2015-2021

Tipologia	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Dirigenti	109	121	118	111	100	97	97
Non dirigenti	2.159	2.804	2.751	3.011	2.858	2.724	2.688
Totale	2.268	2.925	2.869	3.122	2.958	2.821	2.785

I dati si riferiscono al 31.12 di ciascun anno; il dato riportato all'anno 2021 è stimato tenuto conto dei pensionamenti presunti a tale data.

Successivamente, per quanto attiene al reclutamento delle risorse umane, la Giunta regionale, al fine di implementare il personale in servizio presso le strutture organizzative del ruolo della Giunta regionale, strutture che presentano carenze di personale diffuse a seguito degli ingenti collocamenti a riposo cui non sono corrisposte le necessarie sostituzioni a causa del precedente blocco delle assunzioni nella PA, ha adottato Piani Triennali dei Fabbisogni di

Personale, segnatamente il “PTFP 2019/2021” e il “PTFP 2020/2022”, con i quali ha previsto una serie di misure assuntive, con particolare riferimento alle procedure selettive pubbliche:

- ✓ selezioni verticali di cat. C e cat D, quali misure di sviluppo del personale interno;
- ✓ selezioni pubbliche di cat. D a tempo determinato, articolate su 5 famiglie professionali, finalizzate a rispondere alle esigenze di personale a carattere prioritario e di urgenza, già assunte, a partire da fine giugno 2021, nel numero di 93 unità;
- ✓ selezioni pubbliche di dirigenti a tempo indeterminato, articolate su tre profili professionali;
- ✓ selezioni interne ed esterne di dirigenti a tempo determinato (nell’ambito di max 15 posizioni);
- ✓ selezioni pubbliche di cat B, C e D a tempo indeterminato, per tutte le famiglie professionali, ivi comprese quelle riferite all’ICT e ai servizi digitali;
- ✓ piani della Mobilità esterna Categorie e Dirigenti, finalizzate a coprire in tempi rapidi;
- ✓ ricorso alla mobilità interna al fine della migliore allocazione delle risorse umane fra le strutture organizzative.

I piani assumono una valenza particolarmente significativa in termini di potenziamento delle risorse umane alle dipendenze del ruolo della Giunta regionale e sono volti ad un coordinato governo delle procedure assunzionali e di quelle di gestione delle risorse umane al fine di garantire il ricambio del personale, anche di tipo generazionale.

Dall’esito della rilevazione dei fabbisogni di personale dell’ente risulta evidente come siano indirizzati prevalentemente verso profili di categoria D.

Risulta inoltre, a valle delle trasformazioni del lavoro indotte dal riordino istituzionale, dalle riorganizzazioni, dal processo di trasformazione digitale in corso, che il peso percentuale dei nuovi fabbisogni prevede uno slittamento dell’organico progressivamente da ruoli esecutivi a ruoli direttivi sempre più professionalizzati.

Da un’analisi puntuale emerge come molte posizioni lavorative molto dettagliate dell’attuale sistema professionale regionale siano state progressivamente superate da fabbisogni sempre più caratterizzati da caratteristiche multidisciplinari.

Si tratta di una evoluzione importante nel contesto professionale e organizzativo della Regione: a fronte di carriere sempre più lunghe, i cambiamenti indotti dai cambiamenti tecnologici, dalla rotazione dei ruoli e dai processi di mobilità interna alimentano una crescente interdisciplinarietà che dovrà essere accompagnata con supporti formativi continui, tesi a valorizzare il potenziale oltre la mera esecutività e/o conoscenza tecnica specifica.

Smart working

L’emergenza legata alla diffusione del Covid-19 ha accelerato in maniera imprevedibile i tempi di adozione dello *smart working* nell’Ente, che sebbene avesse già introdotto l’istituto del telelavoro - sia nelle forme del telelavoro a distanza (2004), che del telelavoro domiciliare (2006) - ha dovuto procedere con celerità all’attivazione di un “home working emergenziale”, modalità che ha coinvolto 2.000 dipendenti con una percentuale pari al 81,1% a fronte di una media nazionale del 68,5%. Il *lockdown* ha comportato per il dipendente una nuova e repentina condizione di lavoro che ha fatto

emergere diverse fragilità nell'uso basilare degli strumenti tecnologici (in precedenza non rilevabili data la possibilità di ottenere aiuto immediato nel contesto di ufficio) e, in molti ambiti, la necessità di rivedere in modo profondo l'organizzazione dei processi, favorendo la condivisione in rete di documenti e materiali di lavoro. Parimenti, tale modalità ha favorito l'emergere di una sensibilità culturale del dipendente verso nuovi paradigmi di "produttività" rispetto al canonico concetto di "attestazione di presenza" della pubblica amministrazione. In tal senso, essa rappresenta un rilevante potenziale cambiamento culturale nelle relazioni Ente-dipendente.

Lo smart working, se considerato quale modalità di lavoro a regime anche nella fase post-emergenza, potrebbe costituire elemento profondo di innovazione della Regione se sostenuto da una forte azione organizzativa dell'Ente in ottica di processo/erogatore di servizio più che di adempimento burocratico-amministrativo da cui derivare le scelte di evoluzione tecnologica e dei sistemi informativi piuttosto che limitarsi a dematerializzare l'analogico senza reali revisioni delle modalità organizzative e dei flussi di lavoro. Favorendo questo approccio, la Pubblica amministrazione ha perso, negli ultimi vent'anni, molti dei benefici derivanti dalla digitalizzazione e talvolta ne ha addirittura aggravato tempi e complessità.

Si rende quantomai opportuno cogliere l'occasione per avviare una nuova fase in cui il paradigma si inverte. E' il processo analizzato e rivisto che guida l'informatizzazione che sarà, quindi, applicata ad un contesto di reale cambiamento organizzativo, ottenendo i migliori benefici ed un effettivo risparmio nonché generando trust (fiducia) nei sistemi informatici e nelle tecnologie. Ciò permetterà, altresì, al sistema di accogliere le nuove generazioni in un contesto adeguato ai tempi e professionalmente appagante.

4 SOCIETÀ PARTECIPATE

Supporto alla ripresa del sistema economico e produttivo del Piemonte

L'emergenza sanitaria indotta dalla pandemia da COVID-19, senza precedenti per imprevedibilità degli esiti, per gravità, durata e dimensioni, ha avuto conseguenze in tutto il mondo. In particolare, il blocco imposto dai Governi alle popolazioni per appiattire la curva dei contagi ha spinto l'economia globale nella peggiore recessione dai tempi della seconda guerra mondiale.

La risposta della UE è stata massiccia, mettendo a disposizione ingenti pacchetti di sostegno all'economia dei Paesi membri.

In un momento emergenziale come quello che si sta vivendo, le società partecipate regionali possono diventare un motore per la ripresa del Piemonte.

La Regione deve garantire una presenza qualificata nelle società strategiche e dare un indirizzo e un valore ad attività che possano sostenere lo sviluppo del territorio.

La nuova missione, per tutte le società, deve essere quella di collaborare attivamente alla rinascita produttiva del Piemonte.

Occorre, tuttavia, proseguire nell'attuazione del processo di razionalizzazione delle società partecipate, al fine di rafforzare e qualificare ulteriormente la loro presenza e la loro azione a supporto delle strategie dell'Ente Regione.

La pandemia ha avuto infatti pesanti effetti sulla programmazione delle attività delle società partecipate della regione Piemonte, in taluni casi mettendo a dura prova la loro finanza a causa degli evidenti e immediati suoi riflessi sulle entrate, sulle spese, sugli investimenti e, in definitiva, sugli equilibri di bilancio.

L'ampia legislazione d'urgenza introdotta per far fronte alla situazione pandemica contempla, tra le altre, una serie di disposizioni ispirate ad un principio conservativo, laddove il disequilibrio dell'impresa pubblica sia dovuto non già a colpevoli scelte gestionali da correggere, bensì a fattori esogeni, imprevedibili ed eccezionali.

Le politiche di razionalizzazione delle società partecipate dovranno quindi essere attuate perseguendo le strategie regionali definite nel Piano di razionalizzazione regionale che prevede fra l'altro:

- a) l'accelerazione delle procedure di liquidazione in essere;
- b) l'accorpamento delle società che svolgono attività simili o complementari realizzando risparmi in termini di economia di scala, rendendo più efficienti i servizi.

Devono essere valutate sia le modalità operative sia i servizi erogati, con specifica attenzione all'efficienza, al contenimento dei costi di gestione, alla tutela e promozione della concorrenza e del mercato, al soddisfacimento dei bisogni delle comunità e dei territori.

Le società partecipate rivestono, nel quadro della definizione degli strumenti di attuazione delle politiche pubbliche, un ruolo peculiare. La forma giuridica privatistica e l'assoggettamento alle regole del diritto privato possono garantire efficienza e dinamicità nella gestione, per la naturale attitudine della forma societaria a favorire una organizzazione efficiente dell'attività di impresa. La presenza di un azionista di controllo pubblico può fornire un importante contributo in termini di capacità di definire piani industriali di lungo periodo e di sostenibilità dell'impresa, anche in aree non particolarmente appetibili dal mercato dove il perseguimento di interessi generali sarebbe inevitabilmente vanificato da chi opera sulla base di una logica di massimizzazione del profitto.

Il percorso di razionalizzazione

Con l'entrata in vigore, in data 23 settembre 2016, del "Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica" (nel prosieguo T.U.S.P.), approvato con decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175, è stata data attuazione alla delega per il riordino della disciplina in materia di partecipazioni societarie delle Amministrazioni Pubbliche.

In particolare, l'art. 24 del T.U.S.P., ha individuato il 30 settembre 2017 quale termine per l'approvazione della revisione straordinaria delle partecipazioni detenute, direttamente o indirettamente, dalle Amministrazioni pubbliche alla data di entrata in vigore del TUSP. Con l'art. 20 del medesimo decreto è stato inoltre normato che entro il 31 dicembre di ogni anno le Amministrazioni pubbliche devono predisporre i piani di razionalizzazione -

corredati da apposita relazione tecnica - contenenti un'analisi dell'assetto delle società e, ove ricorrano i presupposti, i piani di riassetto per la loro razionalizzazione, fusione e soppressione, anche mediante messa in liquidazione o cessione.

Con D.G.R. n. 1-5687 del 28/9/2017, l'Amministrazione regionale ha approvato il provvedimento di ricognizione di tutte le partecipazioni possedute direttamente o indirettamente alla data di entrata in vigore del T.U.S.P. (23 settembre 2016), portante, quale allegato, il piano di revisione straordinaria.

Con le successive D.G.R. n. 19-8253 del 27/12/2018, D.G.R. n. 14-895 del 30/12/2019 e D.G.R. n. 44-2724 del 29/12/2020 sono state approvate rispettivamente le razionalizzazioni periodiche annuali 2018, 2019 e 2020 delle partecipazioni pubbliche che, per il comma 1 dell'art. 20, D.Lgs n. 175/2016, devono essere cedute, soppresse, messe in liquidazione o essere oggetto di interventi di razionalizzazione e di fusione.

A titolo riepilogativo si riportano in sintesi le più recenti operazioni di razionalizzazione delle partecipazioni detenute dalla Regione Piemonte.

CESSIONI

- Rivalta Terminal Europa SpA (società partecipata da Finpiemonte Partecipazioni Spa): ceduta a giugno 2019;
- CIM SpA (società partecipata da Finpiemonte Partecipazioni Spa): ceduta a maggio 2019);
- SAGAT Spa (società partecipata di Finpiemonte Partecipazioni SpA);
- CIC s.r.l. (società partecipata da CSI Piemonte);
- SACE Spa (società partecipata di Finpiemonte Partecipazioni SpA);
- Terme di Acqui Spa (società partecipata da Finpiemonte Partecipazioni SpA);
- Enel Green Power Strambino Solar srl (società partecipata da Finpiemonte Partecipazioni SpA);
- ARDEA ENERGIA srl (società partecipata da Finpiemonte Partecipazioni SpA).

EXIT DALLA COMPAGINE SOCIETARIA

- Consorzio insediamenti produttivi del Canavese (società partecipata da Finpiemonte Partecipazioni SpA);
- Altec spa (società partecipata da Icarus spa, a sua volta partecipata da Finpiemonte Partecipazioni SpA);
- Csp Scarl;
- Corep;
- Geac SpA (società partecipata da Finpiemonte Partecipazioni SpA).

FUSIONI e/o TRASFORMAZIONI

- ATL Biellese Scarl e ATL Valsesia e Vercelli Scarl: sono state fuse nel dicembre 2019 con la nascita dell'ATL Biella Valsesia Vercelli S.c.r.l.;

- La Tuno Srl: è stata trasformata nel novembre 2019 in Fondazione La Tuno (organismo partecipato da Finpiemonte Partecipazioni Spa);
- IMA fusa in SPT e successiva trasformazione in DMO Turismo Scarl;
- Creso Srl e Tenuta Cannona Srl incorporate in “Fondazione per la ricerca, la sperimentazione, l’innovazione e lo sviluppo tecnologico dell’agricoltura piemontese - Agrion”.

LIQUIDAZIONI CONCLUSE

- Virtual Reality e Multimedia Park Spa (società partecipata di Finpiemonte Spa): è stata cancellata dal Registro imprese il 18 maggio 2020 a seguito della chiusura della liquidazione;
- Tecnogrande Spa (società partecipata da Finpiemonte Spa): è stata cancellata dal Registro imprese il 26 novembre 2019 a seguito della chiusura della liquidazione;
- Villa Gualino Scarl (società partecipata da Finpiemonte Partecipazioni Spa): è stata cancellata dal registro imprese in data 4 gennaio 2019 a seguito della chiusura della liquidazione;
- Concessioni autostradali piemontesi SpA (società partecipata da S.C.R. Spa): è stata cancellata dal registro imprese in data 29 dicembre 2017.

LIQUIDAZIONI IN CORSO

- Tecnoparco Srl (società partecipata da Finpiemonte Spa);
- Villa Melano (società partecipata da Finpiemonte Partecipazioni Spa ed SCR SpA);
- Eurofidi (società partecipata da Finpiemonte Partecipazioni Spa);
- SNOS srl (società partecipata da Finpiemonte Partecipazioni Spa);
- Icarus Scpa (società partecipata da Finpiemonte Partecipazioni Spa);
- MONTEPO (società partecipata da Finpiemonte Partecipazioni Spa);
- EXPOPIEMONTE (società partecipata da Finpiemonte Partecipazioni Spa);
- FINGRANDA (società partecipata da Finpiemonte Partecipazioni Spa);
- Astiturismo - ATL Scarl.

FALLIMENTI IN CORSO

- Saia SpA (società partecipata da Finpiemonte Partecipazioni Spa): da gennaio 2020, precedentemente in concordato;
- Pracatinat scpa;
- Nordind Spa (società partecipata da Finpiemonte Partecipazioni Spa).

CONCORDATO PREVENTIVO IN CORSO

- TNE SpA (società partecipata da Finpiemonte Partecipazioni Spa) - concordato in continuità.

Obiettivi per l'anno 2021

La D.G.R. n. 2-6001 del 1 dicembre 2017 recante “Linee guida relative al controllo analogo sugli Organismi partecipati della Regione Piemonte operanti in regime di “in house providing” disciplina le modalità di esercizio del controllo analogo sulle società e i consorzi partecipati dalla Regione Piemonte ed operanti in tale regime, e prevede:

- l'esercizio di un controllo strategico sulle società in ordine alla coerenza complessiva delle attività con gli obiettivi strategici stabiliti nelle direttive emanate dagli organi di indirizzo politico ed amministrativo;
- l'esercizio di un controllo sulla gestione, finalizzato alla verifica dell'efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa intrapresa dalle società con riferimento al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Con la D.G.R. n. 44-2724 del 29/12/2020 sono stati pertanto assegnati obiettivi di razionalizzazione e contenimento dei costi di funzionamento alle società partecipate per l'esercizio 2021.

5 TRASPARENZA E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

La Regione Piemonte è impegnata nell'attuazione della normativa in materia di trasparenza e anticorruzione, ed in particolare dei decreti legislativi 14 marzo 2013, n. 33 (poi modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97) e 8 aprile 2013, n. 39.

In materia di trasparenza, con l'adozione nel 2020 del nuovo applicativo per la predisposizione delle determinazioni dirigenziali (STILO), sono stati imputati molti dati direttamente su Amministrazione Trasparente, compresi i termini di durata della pubblicazione per l'attività di rimozione degli atti non più soggetti a pubblicazione; si sottolinea inoltre che è in corso una sostanziale attività di messa a punto della procedura Clearò che si completerà entro la fine del 2021.

In materia di anticorruzione si è applicata la nuova metodologia di valutazione del rischio introdotta dal PNA 2019. Essa prevede una identificazione degli eventi rischiosi (cd. registro dei rischi) e una analisi e ponderazione del rischio consistente nella stima del livello di esposizione dei processi, e delle relative attività, al rischio; la fase successiva è invece quella del trattamento del rischio, che consiste nell'individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi.

Ogni struttura dirigenziale ha pertanto avviato l'analisi del rischio, analisi che proseguirà anche nel 2021 sulla base degli aggiornamenti apportati al Data Base unico dei procedimenti e dei processi (strumento utile per l'acquisizione del maggior numero di informazioni sulle attività regionali).

Si è potenziato lo strumento della segnalazione di condotte illecite (cd. whistleblowing): mediante l'adozione di un applicativo informatico che consente la raccolta delle segnalazioni con la massima garanzia di tutela del soggetto segnalante.

Prosegue nel 2021 il processo di adozione e di aggiornamento del programma triennale dei lavori e biennale degli acquisti, previsto e disciplinato dall'articolo 21 del D.Lgs n. 50/2016 “Codice dei contratti pubblici” e dal successivo decreto del Ministero delle Infrastrutture e Trasporti n. 14 del 16/1/2018 così come l'attività, avviata in via sperimentale nel corso del 2020, di monitoraggio rispetto alla programmazione approvata nel 2019.

Nel corso del 2020, oltre a migliorare le tempistiche di adozione dei sopra indicati provvedimenti, si è avviato lo studio e la messa a punto di applicativi informatici che saranno utilizzati in via sperimentale già nel 2021.

Il Settore gestisce l'attività dell'Osservatorio dei contratti pubblici, avvalendosi anche dei sistemi informatici dell'Anac, del MIT e del MEF (BDAP), così come previsto dalle disposizioni del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50; pertanto, proseguendo l'attività di adeguamento degli applicativi informatici alle disposizioni normative introdotte dal D.Lgs n. 50/2016; inoltre riveste particolare importanza l'attività formativa in materia di Osservatorio che il Settore svolge per gli utenti del territorio.

Il Piano triennale 2021/2023 stabilisce la rotazione degli incarichi dirigenziali di durata pari e superiore ai dieci anni al momento dell'affidamento del nuovo incarico. Si prevedono alcune eccezioni come ad esempio il collocamento a riposo del dirigente nel corso del 2021 e 2022 e per comprovate funzioni specialistiche e tecniche.

Il Responsabile del Settore è individuato quale Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA) per la Giunta Regionale del Piemonte e Rappresentante legale dell'Ente per la gestione dell'Anagrafe Unica delle stazioni appaltanti (AUSA) e per l'Iscrizione nell'Elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di proprie "società" in house.

L'anagrafe, è stata aggiornata a seguito della nuova riorganizzazione delle strutture dirigenziali e dal 2020 viene aggiornata tempestivamente ad ogni variazione di titolarità degli incarichi dirigenziali.

In materia di anticorruzione si rammenta infine che il Responsabile del Settore svolge anche la funzione di Gestore delle Segnalazioni antiriciclaggio, in attuazione dell'art. 10 del decreto legislativo 21 novembre 2007, n. 231, recante "Attuazione della direttiva 2005/60/CE concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo nonché della direttiva 2006/70/CE che ne reca misure di esecuzione".

6 LINEE STRATEGICHE

Il Programma di mandato della XI legislatura (2019-2024), illustrato dal Presidente Cirio nell'intervento programmatico del 9 luglio 2019, ha delineato le linee strategiche della Giunta regionale per i successivi cinque anni.

Ciascuna Linea strategica declina la programmazione degli interventi e delle attività in uno o più Programmi, definiti secondo la classificazione del D.Lgs 23 giugno 2011, n. 118. Le Missioni di bilancio, indicate nei documenti di programmazione (DEFR e NaDEFR), rappresentano le funzioni principali e le finalità strategiche perseguite dall'Amministrazione utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate.

In particolare, il Programma individua una serie di priorità declinate in obiettivi assegnati ai responsabili delle Direzioni regionali e, nell'ambito di queste, ai responsabili di Settore.

In tabella 6.1 sono rappresentate le Linee strategiche del programma di mandato e la loro articolazione in Programmi.

Tabella 6.1 - Linee strategiche e programmi collegati

LINEA STRATEGICA	PROGRAMMI	CODICE MISSIONE
FONDI EUROPEI E RELAZIONI INTERNAZIONALI	Cooperazione territoriale	19
	Relazioni internazionali e cooperazione allo sviluppo	
EFFICIENZA E SBUROCRATIZZAZIONE	Altri servizi generali	01
	Elezioni e consultazioni popolari - Anagrafe e stato civile	
	Gestione dei beni demaniali e patrimoniali	
	Gestione economica, finanziaria, programmazione, provveditorato	
	Organi istituzionali	
	Risorse umane	
	Segreteria generale	
	Statistica e sistemi informativi	
	Ufficio tecnico	
BILANCIO REGIONALE	Restituzione anticipazioni di tesoreria	60
	Quota capitale ammortamento mutui e prestiti obbligazionari	50
	Quota interessi ammortamento mutui e prestiti obbligazionari	
	Altri fondi	20
	Fondo crediti di dubbia esigibilità	
	Fondo di riserva	
	Gestione delle entrate tributarie e servizi fiscali	01
	Anticipazioni per il finanziamento del sistema sanitario nazionale	99
	Servizi per conto terzi e Partite di giro	
LAVORO	Servizi per lo sviluppo del mercato del lavoro	15
	Sostegno all'occupazione	
ATTIVITÀ PRODUTTIVE	Industria, PMI e Artigianato	14
INNOVAZIONE E RICERCA	Fonti energetiche	17
	Politica regionale unitaria per l'energia e la diversificazione delle fonti energetiche	
	Politica regionale unitaria per lo sviluppo economico e la competitività	14
	Reti e altri servizi di pubblica utilità	
	Ricerca e innovazione	

LINEA STRATEGICA	PROGRAMMI	CODICE MISSIONE
FORMAZIONE	Politica regionale unitaria per il lavoro e la formazione professionale	15
	Formazione professionale	
ISTRUZIONE	Diritto allo studio	04
	Edilizia scolastica	
	Istruzione tecnica superiore	
	Istruzione universitaria	
	Servizi ausiliari all'istruzione	
SICUREZZA	Polizia locale e amministrativa	03
	Sistema integrato di sicurezza urbana	
CULTURA	Attività culturali e interventi diversi nel settore culturale	05
	Politica regionale unitaria per la tutela dei beni e attività culturali	
	Valorizzazione dei beni di interesse storico	
TURISMO	Politica regionale unitaria per il turismo	07
	Sviluppo e valorizzazione del turismo	
SPORT	Sport e tempo libero	06
	Giovani	
COMMERCIO	Commercio - reti distributive - tutela dei consumatori	14
SANITÀ	Politica regionale unitaria per la tutela della salute	13
	Servizio sanitario regionale - finanziamento ordinario corrente per la garanzia dei LEA	
	Servizio sanitario regionale - investimenti sanitari	
	Servizio sanitario regionale - ripiano disavanzi sanitari esercizi pregressi	
	Ulteriori spese in materia sanitaria	
SOCIALE	Cooperazione e associazionismo	12
	Interventi per gli anziani	
	Interventi per i soggetti a rischio di esclusione sociale	
	Interventi per la disabilità	
	Interventi per le famiglie	
	Interventi per l'infanzia e i minori e per asili nido	
	Politica regionale unitaria per i diritti sociali e la famiglia	
	Programmazione e governo della rete dei servizi sociosanitari e sociali	
	Servizio necroscopico e cimiteriale	

LINEA STRATEGICA	PROGRAMMI	CODICE MISSIONE
CASA	Edilizia residenziale pubblica e locale e piani di edilizia economico-popolare	08
	Politica regionale unitaria per l'assetto del territorio e l'edilizia abitativa	
AGRICOLTURA	Caccia e pesca	16
	Politica regionale unitaria per l'agricoltura, i sistemi agroalimentari, la caccia e la pesca	
	Sviluppo del settore agricolo e del sistema agroalimentare	
AMBIENTE	Aree protette, parchi naturali, protezione naturalistica e forestazione	09
	Politica regionale unitaria per lo sviluppo sostenibile e la tutela del territorio e dell'ambiente	
	Qualità dell'aria e riduzione dell'inquinamento	
	Rifiuti	
	Servizio idrico integrato	
	Tutela e valorizzazione risorse idriche	
	Tutela, valorizzazione e recupero ambientale	
TERRITORIO	Urbanistica e assetto del territorio	08
RAPPORTO CON GLI ENTI LOCALI	Politica regionale unitaria per le relazioni finanziarie con le altre autonomie territoriali	18
	Relazioni finanziarie con le altre autonomie territoriali	
	Assistenza tecnico-amministrativa agli EELL	01
INFRASTRUTTURE	Trasporto ferroviario	10
	Viabilità e infrastrutture stradali	
MOBILITÀ	Politica regionale unitaria per i trasporti e il diritto alla mobilità	10
	Trasporto per vie d'acqua	
	Trasporto pubblico locale	
MONTAGNA	Sviluppo sostenibile territorio montano piccoli Comuni	09
DIFESA DEL SUOLO E PROTEZIONE CIVILE	Interventi a seguito di calamità naturali	11
	Sistema di protezione civile	
	Difesa del suolo	09
TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	Politica regionale unitaria per i servizi istituzionali, generali e di gestione	01

7 QUADRO FINANZIARIO

Con le leggi regionali 15 aprile 2021, n. 8, e 29 luglio 2021, n. 21, sono stati approvati rispettivamente il bilancio di previsione 2021-2023 e il suo assestamento. In tabella 7.1 è riportato il quadro generale degli stanziamenti di competenza sul triennio articolati per Missione, mentre in tabella 7.2 le risorse sono articolate per linee strategiche e programmi.

Tabella 7.1 - Previsioni di competenza 2021-2023 articolate per Missione (euro)*

MISSIONE	COD.	2021	2022	2023	Totale triennio
Servizi istituzionali, generali e di gestione	01	979.874.020	743.354.890	746.234.618	2.469.463.528
Ordine pubblico e sicurezza	03	1.556.142	158.000	158.000	1.872.142
Istruzione e diritto allo studio	04	95.694.510	68.415.313	59.326.405	223.436.228
Tutela e valorizzazione dei beni e attività culturali	05	95.179.285	76.798.056	76.342.374	248.319.715
Politiche giovanili, sport e tempo libero	06	21.263.291	16.436.204	16.251.818	53.951.313
Turismo	07	66.846.845	25.761.592	23.261.592	115.870.029
Assetto del territorio ed edilizia abitativa	08	82.486.685	29.504.439	29.502.819	141.493.943
Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente	09	274.561.716	167.242.519	150.087.051	591.891.286
Trasporti e diritto alla mobilità	10	898.147.143	696.532.438	650.809.468	2.245.489.049
Soccorso civile	11	81.306.510	26.065.439	26.049.238	133.421.187
Diritti sociali, politiche sociali e famiglia	12	246.746.151	196.573.309	192.938.338	636.257.798
Tutela della salute	13	9.030.708.597	8.851.415.949	8.833.383.208	26.715.507.754
Sviluppo economico e competitività	14	377.314.581	189.900.963	190.816.780	758.032.324
Politiche per il lavoro e la formazione professionale	15	610.608.233	181.339.122	92.428.656	884.376.011
Agricoltura, politiche agroalimentari e pesca	16	95.716.752	75.336.158	72.731.047	243.783.957
Energia e diversificazione delle fonti energetiche	17	56.662.647	35.870.806	35.966.096	128.499.549
Relazioni con le altre autonomie territoriali e locali	18	32.110.185	19.422.551	19.422.551	70.955.287
Relazioni internazionali	19	26.724.540	13.882.583	11.454.057	52.061.180
Debito pubblico	50	555.224.136	558.688.609	560.612.307	1.674.525.052
Anticipazioni finanziarie	60	350.000	350.000	350.000	1.050.000
Totale missioni		13.629.081.968	11.973.048.939	11.788.126.423	37.390.257.330

* Sono escluse dall'analisi le risorse afferenti alle missioni 20 "Fondi e accantonamenti" e 99 "Servizi per conto terzi".

Tabella 7.2 - Previsioni di competenza 2021-2023 articolate per Linea strategica e Programma (euro)

LINEA STRATEGICA	PROGRAMMA	MISSIONE	2021	2022	2023	Totale triennio
FONDI EUROPEI E RELAZIONI INTERNAZIONALI	Cooperazione territoriale	19	20.080.557	7.904.455	5.833.928	33.818.940
	Relazioni internazionali e cooperazione allo sviluppo		6.643.983	5.978.128	5.620.128	18.242.240
	Totale linea strategica		26.724.540	13.882.583	11.454.056	52.061.180
EFFICIENZA E SBUROCRATIZZAZIONE	Altri servizi generali	01	12.321.570	9.043.027	9.021.214	30.385.811
	Elezioni e consultazioni popolari - Anagrafe e stato civile		6.176.248	25.000	25.000	6.226.248
	Gestione dei beni demaniali e patrimoniali		85.522.082	41.428.750	46.770.416	173.721.248
	Gestione economica, finanziaria, programmazione, provveditorato		518.857.208	452.335.600	453.658.371	1.424.851.180
	Organi istituzionali		72.282.351	66.564.838	66.514.838	205.362.027
	Risorse umane		21.960.541	24.354.307	23.452.999	69.767.847
	Segreteria generale		11.700.309	11.047.436	11.047.436	33.795.181
	Statistica e sistemi informativi		81.240.135	58.988.387	59.163.022	199.391.544
	Ufficio tecnico		97.054.572	39.404.114	36.328.258	172.786.944
	Totale linea strategica		907.115.016	703.191.459	705.981.554	2.316.288.030
BILANCIO REGIONALE	Restituzione anticipazioni di tesoreria	60	350.000	350.000	350.000	1.050.000
	Quota capitale ammortamento mutui e prestiti obbligazionari	50	183.352.931	191.090.870	197.861.927	572.305.728
	Quota interessi ammortamento mutui e prestiti obbligazionari		371.871.205	367.597.739	362.750.381	1.102.219.325
	Gestione entrate tributarie e servizi fiscali	01	36.300.950	20.035.042	20.035.042	76.371.034
	Totale linea strategica		591.875.086	579.073.651	580.997.350	1.751.946.087

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023
(strutture della Giunta Regionale)

LINEA STRATEGICA	PROGRAMMA	MISSIONE	2021	2022	2023	Totale triennio
LAVORO	Servizi per lo sviluppo del mercato del lavoro	15	164.997.659	46.861.492	46.861.492	258.720.643
	Sostegno all'occupazione		15.026.419	2.509.000	2.234.000	19.769.419
	Totale linea strategica		180.024.078	49.370.492	49.095.492	278.490.062
ATTIVITÀ PRODUTTIVE	Industria, PMI e Artigianato	14	41.718.235	8.824.331	8.824.331	59.366.897
	Totale linea strategica		41.718.235	8.824.331	8.824.331	59.366.897
INNOVAZIONE E RICERCA	Fonti energetiche	17	3.709.385	3.409.606	3.504.896	10.623.886
	Politica regionale unitaria per l'energia e la diversificazione delle fonti energetiche		52.953.262	32.461.200	32.461.200	117.875.662
	Politica regionale unitaria per lo sviluppo economico e la competitività	14	308.006.218	160.569.312	161.139.162	629.714.692
	Reti e altri servizi di pubblica utilità		280.000	0	0	280.000
	Ricerca e innovazione		17.535.588	14.550.658	14.887.625	46.973.872
	Totale linea strategica		382.484.453	210.990.776	211.992.883	805.468.112
FORMAZIONE	Formazione professionale	15	77.918.572	48.066.545	27.986.838	153.971.956
	Politica regionale unitaria per il lavoro e la formazione professionale		352.665.582	83.902.085	15.346.326	451.913.993
	Totale linea strategica		430.584.154	131.968.630	43.333.164	605.885.949
ISTRUZIONE	Diritto allo studio	04	47.242.477	31.575.041	25.222.531	104.040.049
	Edilizia scolastica		15.292.526	9.296.723	5.023.875	29.613.124
	Istruzione tecnica superiore		4.342.755	463.548	0	4.806.303
	Istruzione universitaria		28.151.751	26.800.000	28.800.000	83.751.751
	Servizi ausiliari all'istruzione		665.000	280.000	280.000	1.225.000
	Totale linea strategica		95.694.509	68.415.312	59.326.406	223.436.227

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023
(strutture della Giunta Regionale)

LINEA STRATEGICA	PROGRAMMA	MISSIONE	2021	2022	2023	Totale triennio
SICUREZZA	Sistema integrato di sicurezza urbana	03	1.556.142	158.000	158.000	1.872.142
	Totale linea strategica		1.556.142	158.000	158.000	1.872.142
CULTURA	Attività culturali e interventi diversi nel settore culturale	05	55.457.226	40.799.130	40.193.448	136.449.804
	Politica regionale unitaria per la tutela dei beni e attività culturali		33.329.345	33.766.618	33.916.618	101.012.580
	Valorizzazione dei beni di interesse storico		6.392.714	2.232.308	2.232.308	10.857.331
	Totale linea strategica		95.179.285	76.798.056	76.342.374	248.319.715
TURISMO	Politica regionale unitaria per il turismo	07	34.905.948	8.780.000	8.780.000	52.465.948
	Sviluppo e valorizzazione del turismo		31.940.897	16.981.592	14.481.592	63.404.081
	Totale linea strategica		66.846.845	25.761.592	23.261.592	115.870.029
SPORT	Giovani	06	1.395.291	503.485	315.000	2.213.776
	Sport e tempo libero		19.868.000	15.932.719	15.936.819	51.737.537
	Totale linea strategica		21.263.291	16.436.204	16.251.819	53.951.313
COMMERCIO	Commercio - reti distributive - tutela dei consumatori	14	9.774.541	5.956.661	5.965.661	21.696.863
	Totale linea strategica		9.774.541	5.956.661	5.965.661	21.696.863

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023
(strutture della Giunta Regionale)

(Struttura della Sanità Regionale)						
LINEA STRATEGICA	PROGRAMMA	MISSIONE	2021	2022	2023	Totale triennio
SANITÀ	Politica regionale unitaria per la tutela della salute	13	18.548.695	1.293.614	1.260.873	21.103.181
	Servizio sanitario regionale - finanziamento ordinario corrente per la garanzia dei LEA		8.880.318.140	8.744.800.831	8.744.800.831	26.369.919.802
	Servizio sanitario regionale - investimenti sanitari		51.266.919	50.180.000	50.180.000	151.626.919
	Servizio sanitario regionale - ripiano disavanzi sanitari esercizi pregressi		18.000.000	18.000.000	0	36.000.000
	Ulteriori spese in materia sanitaria		62.574.844	37.141.504	37.141.504	136.857.852
	Totale linea strategica		9.030.708.598	8.851.415.949	8.833.383.208	26.715.507.754

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023
(strutture della Giunta Regionale)

(struttura della Giunta regionale)						
LINEA STRATEGICA	PROGRAMMA	MISSIONE	2021	2022	2023	Totale triennio
SOCIALE	Cooperazione e associazionismo	12	14.759.891	5.355.424	3.949.790	24.065.104
	Interventi per gli anziani		79.140.238	62.105.953	61.993.125	203.239.316
	Interventi per i soggetti a rischio di esclusione sociale		56.464.434	47.757.053	46.829.994	151.051.481
	Interventi per l'infanzia e i minori e per asili nido		6.540.342	6.505.851	6.505.851	19.552.044
	Interventi per la disabilità		29.622.220	25.560.000	25.560.000	80.742.220
	Interventi per le famiglie		6.405.331	800.460	585.600	7.791.391
	Politica regionale unitaria per i diritti sociali e la famiglia		7.559.967	2.590.382	1.615.792	11.766.141
	Programmazione e governo della rete dei servizi sociosanitari e sociali		46.220.129	45.898.186	45.898.186	138.016.501
	Servizio necroscopico e cimiteriale		33.600	0	0	33.600
	Totale linea strategica		246.746.152	196.573.309	192.938.338	636.257.798

LINEA STRATEGICA	PROGRAMMA	MISSIONE	2021	2022	2023	Totale triennio
CASA	Edilizia residenziale pubblica e locale e piani di edilizia economico-popolare	08	66.187.329	18.930.161	18.930.161	104.047.650
	Politica regionale unitaria per l'assetto del territorio e l'edilizia abitativa		84.161	54.000	54.000	192.161
	Totale linea strategica		66.271.490	18.984.161	18.984.161	104.239.811
AGRICOLTURA	Caccia e pesca	16	9.555.003	6.100.457	5.969.931	21.625.392
	Politica regionale unitaria per l'agricoltura, i sistemi agroalimentari, la caccia e la pesca		12.111.562	6.252.171	5.272.262	23.635.994
	Sviluppo del settore agricolo e del sistema agroalimentare		74.050.188	62.983.530	61.488.854	198.522.571

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023
(strutture della Giunta Regionale)

LINEA STRATEGICA	PROGRAMMA	MISSIONE	2021	2022	2023	Totale triennio
	Totale linea strategica		95.716.753	75.336.158	72.731.047	243.783.957
AMBIENTE	Aree protette, parchi naturali, protezione naturalistica e forestazione	09	57.573.597	48.369.353	47.218.110	153.161.060
	Politica regionale unitaria per lo sviluppo sostenibile e la tutela del territorio e dell'ambiente		26.254.050	17.550.966	17.550.966	61.355.982
	Qualità dell'aria e riduzione dell'inquinamento		26.719.871	6.496.207	6.441.296	39.657.375
	Rifiuti		8.848.795	4.126.749	4.126.749	17.102.293
	Servizio idrico integrato		5.403.451	2.501.693	0	7.905.144
	Tutela e valorizzazione risorse idriche		41.679.839	26.729.782	26.575.982	94.985.603
	Tutela, valorizzazione e recupero ambientale		23.795.487	12.084.271	2.612.278	38.492.036
		Totale linea strategica		190.275.090	117.859.021	104.525.381
TERRITORIO	Urbanistica e assetto del territorio	08	16.215.195	10.520.278	10.518.658	37.254.131
	Totale linea strategica		16.215.195	10.520.278	10.518.658	37.254.131

LINEA STRATEGICA	PROGRAMMA	MISSIONE	2021	2022	2023	Totale triennio
RAPPORTO CON GLI ENTI LOCALI	Politica regionale unitaria per le relazioni finanziarie con le altre autonomie territoriali	18	1.831.864	941.241	941.241	3.714.346
	Relazioni finanziarie con le altre autonomie territoriali		30.278.321	18.481.310	18.481.310	67.240.942
	Assistenza tecnico-amministrativa agli EELL	01	587.388	363.500	363.500	1.314.388
	Totale linea strategica		32.697.573	19.786.051	19.786.051	72.269.676

PIANO DELLA PERFORMANCE 2021-2023
(strutture della Giunta Regionale)

(strutture della Giamaica regionale)						
LINEA STRATEGICA	PROGRAMMA	MISSIONE	2021	2022	2023	Totale triennio
INFRASTRUTTURE	Trasporto ferroviario	10	375.301.312	312.712.299	269.190.870	957.204.481
	Viabilità e infrastrutture stradali		147.310.226	68.688.526	68.727.894	284.726.646
	Totale linea strategica		522.611.538	381.400.825	337.918.764	1.241.931.127
MOBILITÀ	Politica regionale unitaria per i trasporti e il diritto alla mobilità	10	9.876.298	4.670.380	4.670.380	19.217.058
	Trasporto per vie d'acqua		2.117.000	2.117.000	117.000	4.351.000
	Trasporto pubblico locale		363.542.306	308.344.232	308.103.323	979.989.862
	Totale linea strategica		375.535.604	315.131.612	312.890.703	1.003.557.920
MONTAGNA	Sviluppo sostenibile territorio montano piccoli Comuni	09	33.018.996	14.645.652	14.645.652	62.310.300
	Totale linea strategica		33.018.996	14.645.652	14.645.652	62.310.300
DIFESA DEL SUOLO E PROTEZIONE CIVILE	Interventi a seguito di calamità naturali	11	64.313.901	13.821.597	13.805.396	89.481.162
	Sistema di protezione civile		16.992.609	12.243.842	12.243.842	41.480.294
	Difesa del suolo	09	51.267.630	34.737.845	30.916.018	116.921.494
	Totale linea strategica		132.574.140	60.803.284	56.965.256	250.342.682

LINEA STRATEGICA	PROGRAMMA	MISSIONE	2021	2022	2023	Totale triennio
TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	Politica regionale unitaria per i servizi istituzionali, generali e di gestione	01	35.870.666	19.764.890	19.854.522	75.490.078
	Totale linea strategica		35.870.666	19.764.890	19.854.522	75.490.078
TOTALE COMPLESSIVO			13.629.081.968	11.973.048.939	11.788.126.423	37.390.257.330

NB: Sono escluse dall'analisi le risorse afferenti alle missioni 20 "Fondi e accantonamenti" e 99 "Servizi per conto terzi".

PARTE III**CICLO DELLA PERFORMANCE E SISTEMI DI VALUTAZIONE****8 CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- le linee guida contenute nel programma di mandato del Presidente della Giunta Regionale con un orizzonte temporale di cinque anni;
- il Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR) che fissa su una base triennale gli indirizzi strategici della programmazione regionale che è di base per la programmazione finanziaria della Regione. Il DEFR è strutturato in Aree di Governo, Missioni e Programmi. Le Missioni rappresentano le funzioni principali perseguite dall'Amministrazione nel medio periodo, anche mediante il ricorso a enti strumentali e società partecipate; i Programmi rappresentano le linee programmatiche e gli indirizzi operativi, volti a perseguire le finalità delle Missioni;
- il Piano triennale della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza che, tra gli obiettivi a valenza triennale, individua la mappatura dei processi e la loro realizzazione, nonché l'analisi, la valutazione e il trattamento del rischio corruttivo.

Gli obiettivi devono essere in linea con i bisogni della collettività, con la missione istituzionale e le linee strategiche dell'ente. Devono essere specifici e misurabili in termini concreti e chiari (SMART), determinare un miglioramento della qualità dei servizi, definiti su standard comparati a livello nazionale e ove possibile internazionale, confrontati con le tendenze del triennio precedente e collegati alle risorse disponibili.

Gli obiettivi si distinguono nelle seguenti categorie:

- obiettivi istituzionali, che presentano un legame diretto con gli indirizzi della programmazione annuale;

- obiettivi trasversali, che riguardano tutte o parte delle strutture dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali;
- obiettivi che caratterizzano l'attività istituzionale ordinaria, che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le linee guida politiche. Nell'attività ordinaria vengono inoltre ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione e di cui si mira alla continua ottimizzazione in termini di efficienza ed economicità.

Monitoraggio in corso di esercizio

Il monitoraggio degli aspetti metodologici e delle scadenze è realizzato continuativamente dalle direzioni del ruolo della Giunta Regionale e dal Nucleo di Valutazione, per il tramite della Direzione della Giunta Regionale, attraverso la predisposizione degli stati di avanzamento, presentati agli organi di vertice politico-amministrativo della Giunta Regionale. A seguito di tali verifiche, posso essere introdotti eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi.

La rendicontazione dei risultati

La rendicontazione dei risultati attraverso la redazione della Relazione sulla performance è finalizzata alla presentazione dei risultati conseguiti agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi anche in adempimento di quanto previsto dalla legislazione vigente. La Relazione sulla Performance viene pubblicata sul sito istituzionale dell'ente, nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente". Approvata la Relazione dalla Giunta regionale, viene disposta, ai sensi della normativa vigente, l'erogazione della premialità per i dirigenti e i dipendenti del comparto.

Sistema di valutazione della performance

Il sistema MBO della Regione Piemonte, inteso come sistema di gestione/direzione per obiettivi e risultati, è un sistema dinamico che agisce attraverso la pianificazione degli obiettivi di lavoro, sulla base delle linee e dei piani programmatici, delle risorse (finanziarie, strumentali e umane) e la successiva valutazione dei risultati ottenuti in rapporto agli obiettivi stessi, come strumento per il miglioramento delle prestazioni collettive (performance organizzativa) e individuali.

In quest'ottica il sistema implica:

- l'intervento del vertice dell'Amministrazione per fissare le priorità dell'Ente e la successiva assegnazione degli obiettivi principali ai centri complessi di responsabilità (identificati nelle singole Direzioni regionali);
- il coinvolgimento dei direttori e dei dirigenti nell'individuare - per il personale delle categorie - gli obiettivi a cascata, le aree di responsabilità individuali, il livello atteso di performance al fine di stabilire i contributi di ciascuno e il livello di performance realizzato (valutazione della prestazione);

- l'intervento dell'organismo indipendente di valutazione (Nucleo di Valutazione) per valutare l'andamento della performance dei direttori.

In quest'ottica, i sistemi di misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale del personale del comparto e del personale dirigente sono sviluppati in modo coerente ed integrato tra loro, ma differenziati in relazione alle responsabilità gestionali ed organizzative attribuite.

9 CICLI DI PERFORMANCE E DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

Il Piano della performance rappresenta l'output della fase di pianificazione e programmazione, attraverso cui risultano allineati il ciclo di programmazione strategica, il ciclo di programmazione economico-finanziaria e quello della Performance, in linea quindi con le indicazioni della Funzione Pubblica e dello stesso Nucleo di Valutazione della Regione Piemonte, che ha invitato le strutture regionali a meglio collegare gli obiettivi di performance con gli altri documenti di programmazione strategica (con un orientamento pluriennale).

Sotto tale profilo, si ritiene rilevante rappresentare un raccordo esplicativo di quanto contenuto nella programmazione triennale 2021/2023, al fine di introdurre un maggiore collegamento anche con le risorse impiegate attraverso il piano *Riparti Piemonte*.

Al fine di presentare una visione complessiva degli obiettivi perseguiti per il triennio 2021-23, e del loro collegamento con i documenti di programmazione economico finanziaria, per ognuna delle linee strategiche previste, sono dettagliati nel quadro sinottico riportato in tabella 9.1 sia gli obiettivi assegnati dalla Giunta regionale ai responsabili delle Direzioni, come evidenziato nell'allegato A¹ al presente Piano, sia quelli assegnati dai Direttori ai responsabili di strutture organizzative secondo il Piano di lavoro di cui all'allegato B².

Gli obiettivi dei Direttori si configurano come macro-direttrici rispetto alle linee strategiche; guidano la definizione degli obiettivi operativi più specifici assegnati "a cascata" ai responsabili delle strutture organizzative incaricati di raggiungere il risultato. In coerenza con tali obiettivi, sono sviluppati annualmente i piani di lavoro, completi di indicatori misurabili e relativi target, che costituiscono la base per la misurazione e la valutazione della prestazione del personale dirigente e delle categorie.

Il quadro sinottico sopra citato, oltre a rappresentare la corrispondenza tra linee strategiche del DEFR e gli obiettivi operativi assegnati alle strutture organizzative, evidenzia il collegamento con le specifiche misure del piano *Riparti Piemonte*³.

¹ L'allegato A, Piano Obiettivi 2021-23 dei direttori del ruolo della Giunta regionale, rappresenta l'output finale del processo di definizione degli obiettivi direzionali, che ha portato a identificare trentasei obiettivi, di cui diciannove collettivi, con un forte impulso al lavoro intersettoriale e per politiche trasversali. Al riguardo, per ogni specifico piano obiettivi direzionale (A10A, A11, ..., A21), sono state evidenziate le connessioni con le diverse strutture regionali.

² L'allegato B, Piani di Lavoro 2021 dei dirigenti regionali, è il quadro complessivo degli obiettivi assegnati ai dirigenti di settore ed è stato definito nel sistema di gestione secondo una logica "a cascata" in modo tale che gli obiettivi dei settori regionali discendano da quelli delle strutture organizzative sovraordinate, così da mappare completamente tutta l'azione amministrativa.

In figura 9.1 è riportato uno schema semplificato finalizzato, tramite due esempi, a fornire una spiegazione ed una lettura organica del Quadro sinottico di tabella 9.1:

- Esempio 1. L'obiettivo "A15_1 - Promuovere e sostenere il lavoro e l'occupazione" presenta un legame diretto con gli indirizzi della programmazione triennale (DEFR - Programma "Interventi per soggetti a rischio di esclusione sociale"); l'obiettivo è gestito dalla Direzione A15, risulta declinato in più obiettivi di settore e si innesta al piano Riparti Piemonte (RP), dando attuazione alle misura n. 88. I dettagli dell'obiettivo A15_1 sono pubblicati nell'allegato A al presente A Piano.
- Esempio 2. L'obiettivo dirigenziale "009921GE02" (codificato secondo il Piano di Lavoro di cui all'Allegato B) afferisce ad una struttura della Direzione A10A e presenta un legame diretto con gli indirizzi della programmazione triennale e il programma di legislatura (PL).

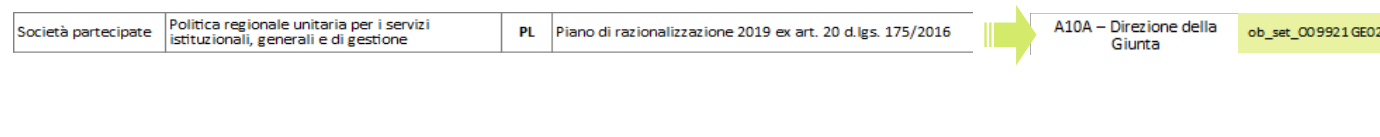
³ Di cui alla D.G.R. n. 2-1312 del 4 maggio 2020 pubblicata al seguente link:
<http://www.regione.piemonte.it/governo/bollettino/abbonati/2020/22/suppo1/00000005.htm>

Figura 9.1 - Descrizione del quadro sinottico – Due esempi.

Esempio 1 – L'obiettivo "A15_1 – Promuovere e sostenere il lavoro e l'occupazione" presenta un legame diretto con gli indirizzi della programmazione triennale (DEFR – Programma "Interventi per soggetti a rischio di esclusione sociale"); l'obiettivo è gestito dalla Direzione A15, risulta declinato in più obiettivi di settore e si innesta al piano RipartiPiemonte (RP), dando attuazione alle misura n. 88. I dettagli dell'obiettivo A15_1 sono pubblicati nell'allegato A al presente Piano.



Esempio 2 – L'obiettivo di settore "ob_set_009921GE02" (codificato secondo il Piano di Lavoro di cui all'Allegato B) afferisce ad una struttura della Direzione A10A e presenta un legame diretto con gli indirizzi della programmazione triennale e il programma di legislatura (PL).



Rappresentazione grafica finale

Linea strategica	DEFR 20-22	Doc	Obiettivo	Direzione	Codice obiettivo Direzione	Declinazione	RipartiPiemonte (misure)
Sociale	Interventi per i soggetti a rischio di esclusione sociale	RP	Promuovere e sostenere il lavoro e l'occupazione	A15A – Istruzione, Formazione e Lavoro	A15_1	+ Obiettivi di settore	88
Società partecipate	Politica regionale unitaria per i servizi istituzionali, generali e di gestione	PL	Piano di razionalizzazione 2019 ex art. 20 d.lgs. 175/2016	A10A – Direzione della Giunta	ob_set_009921GE02		

Informazioni di dettaglio dell'obiettivo A15_1 della Direzione A15A di cui all'Allegato A al Piano della Performance 2021-23

Informazioni di dettaglio dell'obiettivo 009921GE02 della Direzione A10A di cui all'Allegato B al Piano della Performance 2021-23

Informazioni di dettaglio della misura 88 di cui alla D.G.R. n. 2-1312 del 4 maggio 2020
<http://www.regione.piemonte.it/governo/bollettino/abbonati/2020/22/suppo1/00000005.htm>

Tabella 9.1 - Quadro sinottico di allineamento tra il Ciclo della Performance e il Ciclo della Programmazione

Linea strategica	DEFR 2021-23 Programmi	Documento Strategico	Obiettivo	Direzione	Codice Obiettivo Direzione (Allegato A)		Declinazione Piano di Lavoro (Allegato B)		Riparti Piemonte (misure)
+	Politica regionale unitaria per lo sviluppo economico e la competitività	PL	Attivazione nuovo Piano Sviluppo e Coesione 2000-2020	A21 – Coordinamento Politiche e Fondi europei	A21_1 A17_2	✓	O09945MP05 O09643SG02 O11065TR04 O15122VM01 O16529LM02 O16529LM03		103 - 155 - 101,1 - 154 - 156 - 97 - 374 - 99
Agricoltura	Caccia e pesca	PL	Gestire l'attività faunistico – venatoria, salvaguardare la biodiversità, gli ambienti acquatici e la fauna acquatica autoctona, sviluppare la promozione dell'acquacoltura	A17A - Agricoltura e Cibo	A17_3	✓	O10544CP01 O10544CP02 O10544CP04		
	Politica regionale unitaria per l'agricoltura, i sistemi agroalimentari e la pesca	RP	Sostenere l'agricoltura del Piemonte e lo sviluppo territoriale equilibrato delle zone rurali	A17A - Agricoltura e Cibo	A17_2	✓	O15122VM04 O15122VM03 O11342RE02	—	103 - 155 - 101,1 - 154 - 156 - 97 - 374 - 99 - 100
		PL	Attuazione della Legge regionale 22 gennaio 2019 n. 1 con la predisposizione di proposte di provvedimenti in materia di agricoltura	A17A - Agricoltura e Cibo	A17_4	✓	O07926BR02 O10544CP03 O10549LG02		
		RP	Sistema CIBO Piemonte	A17A - Agricoltura e Cibo	A17_2	✓	O07926BR04 O07926BR01 O07926BR03	—	98
		PL	Vigilanza fitosanitaria	A17A - Agricoltura e Cibo		—	O10228RL04 O10228RL03		
		PL	Sostenere la ricerca, la sperimentazione e la dimostrazione agricola per contribuire alla salute delle persone, alla salvaguardia dei territori e dell'ambiente, allo sviluppo dell'economia legata alla terra	A17A - Agricoltura e Cibo	A17_1	✓	O10228RL02 O10228RL04 O11342RE04 O11342RE01		
	Sviluppo del settore agricolo e del sistema agroalimentare	RP	Sostenere il comparto vitivinicolo piemontese fortemente colpito dalla pandemia del Covid-19	A17A - Agricoltura e Cibo	A17_2			—	101,1 - 168 - 99 - 155 - 167 - 374
		RP	Sostenere l'agricoltura del Piemonte e lo sviluppo territoriale equilibrato delle zone rurali	A17A - Agricoltura e Cibo	A17_2	✓	O10228RL05 O15122VM01 O10231BV07 O10228RL06 O15122VM04 O15122VM03 O11342RE02 O10231BV01 O10231BV02 O10231BV03 O10231BV08	—	103 - 155 - 101,1 - 154 - 156 - 97 - 374 - 99 - 167 - 168 - 100
	Aree protette, parchi naturali, protezione naturalistica e forestazione	PL	Tutela della biodiversità	A16A – Ambiente, Energia e Territorio	A17_2	✓	O09937MV01 O09937MV02 O09937MV03	—	156
		PL	Valorizzazione del Sistema delle Aree naturali protette	A16A – Ambiente, Energia e Territorio		—	O09937MV01 O12405AM04 O10704FE01		
		PL	Comunicazione, promozione e documentazione	A16A – Ambiente, Energia e Territorio		—	O12405AM04		
	Foreste	PL	Programmazione e pianificazione orientata alla gestione sostenibile delle foreste	A16A – Ambiente, Energia e Territorio	A17_2	✓	O10704FE02	—	27,5 - 28 - 29 30 - 31 - 32
		PL	Comunicazione, divulgazione e sensibilizzazione in materia forestale rivolte a target specialistici/tecnici e non, comprese le attività rivolte agli studenti e ai docenti degli istituti tecnici superiori	A16A – Ambiente, Energia e Territorio		—	O10704FE01	—	36
	Politica regionale unitaria per lo sviluppo sostenibile e la tutela del territorio e l'ambiente	PL	Costruire la Strategia regionale sullo sviluppo sostenibile (SRSS)	A16A – Ambiente, Energia e Territorio	A16_2 A17_2	✓	O10133BA01 O14591CJ01 O09643SG01 O11065TR03 O10137CM03 O15199RD02 O12883MC03	—	97 - 99 - 103
		PL	Sostegno di progettazioni territoriali strategiche	A16A – Ambiente, Energia e Territorio	A17_2	✓	O11162PG01 O10704FE04	—	97
		PL	Costruire la “cultura della sostenibilità” e sostenere la qualificazione professionale e le nuove professionalità per la green economy e lo sviluppo sostenibile	A16A – Ambiente, Energia e Territorio	A17_2			—	2 - 155 - 103
	Qualità dell'aria e riduzione dell'inquinamento	PL	Progressiva attuazione del Piano regionale di Qualità dell'Aria (PRQA)	A16A – Ambiente, Energia e Territorio		—	O11109LA02	—	53 - 59
		RP	Riduzione delle emissioni in atmosfera	A16A – Ambiente, Energia e Territorio	A17_2			—	15 - 17 - 207 - 156

Tabella 9.1 - Quadro sinottico di allineamento tra il Ciclo della Performance e il Ciclo della Programmazione

Linea strategica	DEFR 2021-23 Programmi	Documento Strategico	Obiettivo	Direzione	Codice Obiettivo Direzione (Allegato A)		Declinazione Piano di Lavoro (Allegato B)		Riparti Piemonte (misure)
Ambiente	Rifiuti	PL	Miglioramento della comunicazione al cittadino	A16A – Ambiente, Energia e Territorio				—	58
		PL	Riduzione della produzione dei rifiuti	A16A – Ambiente, Energia e Territorio		—	O09945MP04		
		PL	Promozione del riutilizzo dei beni e dei manufatti e dei loro componenti	A16A – Ambiente, Energia e Territorio		—	O09945MP04		
		PL	Incremento della raccolta differenziata e del tasso di riciclaggio dei rifiuti urbani	A16A – Ambiente, Energia e Territorio		—	O09945MP03	—	50
		PL	Riduzione dello smaltimento in discarica	A16A – Ambiente, Energia e Territorio		—	O09945MP04		
	Servizio Idrico Integrato	PL	Estensione, potenziamento ed adeguamento funzionale dei servizi di acquedotto, fognatura e depurazione	A16A – Ambiente, Energia e Territorio		—	O09945MP01		
		PL	Aumento della resilienza dei servizi di acquedotto, fognatura e depurazione	A16A – Ambiente, Energia e Territorio		—	O13186MP02	—	52
		PL	Adeguamento e potenziamento della filiera di riutilizzo e smaltimento dei fanghi da trattamento delle acque reflue urbane	A16A – Ambiente, Energia e Territorio		—	O09945MP01		
		PL	Ridurre gli apporti inquinanti delle aree urbane	A16A – Ambiente, Energia e Territorio		—	O09945MP01		
		PL	Contribuire alla tutela del territorio montano e delle sue risorse naturali	A16A – Ambiente, Energia e Territorio	A17_2	—	O16510MC01		
		PL	Riquilibrare l'ecosistema fluviale e lacustre piemontese	A16A – Ambiente, Energia e Territorio		—	O13186MP01 O13186MP04	—	25
	Sviluppo sostenibile territorio montano piccoli comuni	PL	Sostegno allo sviluppo locale di tipo partecipativo (CLLD LEADER)	A16A – Ambiente, Energia e Territorio	A17_2			—	70 - 97
		PL	Programma annuale di attuazione per la montagna	A16A – Ambiente, Energia e Territorio	A16_3	—	O16510MC03 O16510MC01 O16510MC04		
		PL	Favorire il riequilibrio insediativo ed il recupero dei centri abitati di montagna ai sensi dell'art. 31 della L.r. 14/2019	A16A – Ambiente, Energia e Territorio	A16_3 A17_2	—	O16510MC04 O16510MC02 O16436LF02	—	97 - 154
		PL	Sviluppo e valorizzazione del turismo	A16A – Ambiente, Energia e Territorio		—	O10704FE04	—	69 – 196 144 – 145
		PL	Sviluppo dell'agricoltura montana	A16A – Ambiente, Energia e Territorio	A17_2			—	67 – 97 - 154
		PL	Strategia Nazionale Aree Interne	A19 – Competitività del Sistema regionale	A17_2	—	O11330GM04	—	97
		RP	Sostenere l'agricoltura del Piemonte e lo sviluppo territoriale equilibrato delle zone rurali	A17A - Agricoltura e Cibo	A17_2	—	O15122VM01	—	67 – 97 - 154
	Tutela e valorizzazione delle risorse idriche	PL	Miglioramento delle attività gestionali correlate alla riscossione dei canoni per l'uso di acque pubbliche, attraverso un aggiornamento delle modalità informatiche, con particolare riferimento alla nuova modalità di quantificazione del canone dovuto per le grandi concessione di derivazioni d'acqua a uso idroelettrico	A16A – Ambiente, Energia e Territorio	A16_1	—	O13186MP03 O12329SS03 O11359RS03 O10159PM01 O11309FR05		
	Politica regionale unitaria per l'energia e la diversificazione delle fonti energetiche	PL	Favorire lo sviluppo delle fonti energetiche rinnovabili	A16A – Ambiente, Energia e Territorio				—	38
		PL	Favorire la generazione distribuita e le nuove forme di autoconsumo collettivo	A16A – Ambiente, Energia e Territorio		—	O11359RS01		
		PL	Promuovere la green economy sul territorio piemontese.	A16A – Ambiente, Energia e Territorio				—	17
		PL	Sostegno agli investimenti, a partire da quelli resi necessari dalla crisi Covid 19	A19 – Competitività del Sistema regionale	A17_2 A19_3	—	O12128DM06 O10160QP06	—	125,5 - 374

Tabella 9.1 - Quadro sinottico di allineamento tra il Ciclo della Performance e il Ciclo della Programmazione

Linea strategica	DEFR 2021-23 Programmi	Documento Strategico	Obiettivo	Direzione	Codice Obiettivo Direzione (Allegato A)		Declinazione Piano di Lavoro (Allegato B)		Riparti Piemonte (misure)
Attività produttive	Industria, PMI e Artigianato	PL	Rafforzamento del sistema produttivo piemontese - programma Industria 4.0	A19 – Competitività del Sistema regionale		—	O11330GM05		
		PL	Regolamentazione attività estrattive e nuovo PRAE	A19 – Competitività del Sistema regionale		—	O15818GE02 O15818GE03 O15818GE04		
Casa	Edilizia residenziale pubblica e locale e piani di edilizia economico-popolare	PL	Coordinare le diverse misure di sostegno all'abitare	A14A – Sanità e Welfare		—	O16343PA04		
		PL	Mantenere il patrimonio di alloggi di edilizia sociale da destinare alle famiglie in disagio abitativo	A14A – Sanità e Welfare		—	O16343PA04		
		PL	Incrementare il patrimonio di alloggi sociali realizzati da Comuni, ATC, imprese e Cooperative edilizie privilegiando gli interventi di recupero e di rigenerazione urbana, nonché di efficientamento energetico	A14A – Sanità e Welfare		—	O16343PA05		
Commercio	Reti distributive – Tutela dei consumatori	PL	Istituzione dei Distretti del Commercio	A20A - Cultura e Commercio	A20_3	—	O12883MC07	—	142
		RP	Sostegno agli investimenti, a partire da quelli resi necessari dalla crisi Covid 19 (smart working, sicurezza, ...)	A20A - Cultura e Commercio				—	139
		PL	Revisione della legge regionale n. 14/2204 "Norme di indirizzo programmatico regionale per la razionalizzazione e l'ammodernamento della rete distributiva dei carburanti".	A20A - Cultura e Commercio		—	O12883MC09		
Cultura	Politica regionale unitaria per la tutela dei beni e delle attività culturali	PL	Contrastare gli effetti e le ricadute dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 sul sistema culturale piemontese	A20A - Cultura e Commercio	A20_1 A17_2			—	193 - 374
		PL	Implementazione straordinaria delle disposizioni della Legge Regionale 11/2018 per il sostegno del comparto culturale a seguito degli effetti dell'emergenza sanitaria	A20A - Cultura e Commercio		—	O09643SG09 O11065TR06 O10137CM06		
		RP	Favorire l'attrazione e l'incremento di investimenti	A20A - Cultura e Commercio				—	126 – 127
		PL	Valorizzazione distretto UNESCO Piemontese	A20A - Cultura e Commercio		—	O11065TR07 O15881BS03 O15881BS03	—	129
		PL	Riapertura al pubblico del Museo Regionale di Scienze Naturale	A20A - Cultura e Commercio		—	O10137CM08		
Difesa del suolo e protezione civile	Difesa del suolo	PL	Riduzione del rischio idrogeologico	A18A – Opere pubbliche, Difesa del suolo, Trasporti				—	152
		PL	Pulizia dei fiumi	A18A – Opere pubbliche, Difesa del suolo, Trasporti		—	O11462GG06 O10147GM03		
		PL	Implementazione all'intero ambito regionale del sistema di gestione telematica delle procedure in materia sismica connesse agli adempimenti di denuncia dei lavori di realizzazione e relazione a struttura ultimata di opere di conglomerato cementizio armato,	A18A – Opere pubbliche, Difesa del suolo, Trasporti		—	O14490PE06		
	Sistema di Protezione civile	PL	Modalità di intervento coordinate a seguito di eventi calamitosi per garantire una risposta rapida ed efficace al territorio	A18A – Opere pubbliche, Difesa del suolo, Trasporti		—	O11462GG0 O11648DF04 O11117MP04		
	Gestione dei beni demaniali e patrimoniali	PL	Revisione contabile appalto lavori di realizzazione Nuova sede istituzionale e amministrativa della Regione Piemonte	A11 – Risorse finanziarie e Patrimonio		—	O11108FA03 O15881BS01		
		PL	Valorizzazione e tutela degli immobili del patrimonio regionale	A11 – Risorse finanziarie e Patrimonio		—	O15881BS02		
	Gestione economica, finanziaria, programmazione	PL	Allocare nel bilancio regionale le risorse finanziarie necessarie per consentire l'attuazione degli investimenti aggiuntivi previsti dall'art. 1, comma 833 e seguenti, della Legge n. 145/2018 e monitorare gli impegni per maggiori investimenti assunti dalle Direzioni	A11 – Risorse finanziarie e Patrimonio	A11_3				
		PL	Analisi e valutazione della spesa regionale non sanitaria (spending review)	A11 – Risorse finanziarie e Patrimonio	A11_2				
		PL	Verificare e rappresentare i risultati della gestione nel Rendiconto della Regione Piemonte anche nell'ottica dell'Agenda 2030.	A11 – Risorse finanziarie e Patrimonio	A16_2				
		PL	Gestione efficace delle risorse umane 2020 – 2022: realizzazione degli interventi previsti nel piano triennale dei fabbisogni secondo un crono programma.	A10A – Direzione della Giunta	A10_1	—	O09981DA06		

Tabella 9.1 - Quadro sinottico di allineamento tra il Ciclo della Performance e il Ciclo della Programmazione

Linea strategica	DEFR 2021-23 Programmi	Documento Strategico	Obiettivo	Direzione	Codice Obiettivo Direzione (Allegato A)		Declinazione Piano di Lavoro (Allegato B)		Riparti Piemonte (misure)
Efficienza e sburocratizzazione	Risorse umane	PL	Dalla gestione della continuità operativa in condizioni di crisi all'home working, come strumento emergenziale, fino allo smart working come modello di change management: implementazione di nuovi modelli organizzativi per il conseguimento della performance Riordino e regolamentazione delle abilitazioni e delle profilazioni utenti degli applicativi utilizzati dalle direzioni regionali ai fini del principio di accountability sancito dal Regolamento (UE) 2016/679	A10A – Direzione della Giunta	A10_4	✓	12 Obiettivi di settore		
		PL		A19 – Competitività del Sistema regionale	A19_4	✓	O05560ZF06 O14923VA05		
	Statistica e sistemi informativi	PL	Revisione del sistema informativo regionale in ottica maggiormente integrata ed uniforme	A19 – Competitività del Sistema regionale		—	O09937MV02		
		PL	Semplificazione e armonizzazione dei servizi pubblici della Regione rivolti a imprese, professionisti e cittadini	A16A – Ambiente, Energia e Territorio	A17_2	✓	O12405AM02 O10228RL05	—	8 – 9 – 10
	Politica regionale unitaria per i servizi istituzionali, generali e di gestione	PL	Potenziamento del sistema dei controlli interni, definizione di procedure e strumenti di Audit Interno	A10A – Direzione della Giunta		—	O06548FL08		
		PL	Verifica dell'affidabilità dei sistemi di gestione e controllo dei Fondi europei	A10A – Direzione della Giunta		—	O11021PF05		
	Revisione leggi finanziamento opere pubbliche	PL	Testo unico in materia di finanziamento di opere e lavori pubblici. Disciplina e gestione delle procedure finalizzate al finanziamento degli interventi di competenza regionale anche in dipendenza di calamità naturali. (Riunificazione di l.r. 54/1975, l.r. 38/1978, l.r. 18/1984)	A18A – Opere pubbliche, Difesa del suolo, Trasporti	A18_3	✓	O10147GM04 O11462GG03 O14605VG05		
Fondi europei e relazioni internazionali	Cooperazione territoriale	RP	Piano "Riparti Piemonte" e attivazione nuova programmazione Fondi della Politica di Coesione 2021-2027	A21 – Coordinamento Politiche e Fondi europei	A21_2 A17_2	✓	O09643SG02 O11065TR04 O10137CM04 O12883MC04 O14609DD02	—	coordinamento Riparti Piemonte
Formazione	Politica regionale unitaria per il lavoro e la formazione professionale	RP	Programmazione offerta formativa per lavoratori occupati e imprese e per la gestione dell'apprendistato nei diversi livelli di formazione e istruzione	A15A – Istruzione, Formazione e Lavoro	A15_3	✓	O16497SV05	—	82
		PL	Definizione della programmazione delle attività formative in diritto-dovere di Istruzione e formazione professionale	A15A – Istruzione, Formazione e Lavoro	A15_4	✓	O16497SV05 O15206PE01		
		PL	Valorizzare il capitale umano attraverso lo sviluppo e il potenziamento delle competenze	A15A – Istruzione, Formazione e Lavoro	A15_4	✓	O11403CN03 O11403CN04	—	+
		PL	Razionalizzazione delle procedure informatiche per la gestione dei principali interventi in materia di istruzione, formazione professionale e politiche del lavoro	A15A – Istruzione, Formazione e Lavoro		—	O15206PE02		
		PL	Nuova programmazione Fondo Sociale Europeo (FSE) 2021-2027	A15A – Istruzione, Formazione e Lavoro	A15_2	✓	O15206PE06		
	Formazione professionale	PL	Nuove modalità di realizzazione della offerta sussidiaria degli Istituti Professionali attraverso lo strumento dei crediti, elaborazione proposta, tavoli di confronto con tutti gli istituti interessati, applicazione del modello incluso il nuovo accreditamento dedicato	A15A – Istruzione, Formazione e Lavoro		—	O11403CN05		
		PL	Programmazione offerta formativa ITS, anche in integrazione con i costituenti corsi di laurea professionalizzante	A15A – Istruzione, Formazione e Lavoro	A15_4				
Infrastrutture	Trasporto ferroviario	PL	NLT Torino-Lione.	A18A – Opere pubbliche, Difesa del suolo, Trasporti		—	O10199LR04		
		PL	ASTI-CUNEO lotto 2.6.	A18A – Opere pubbliche, Difesa del suolo, Trasporti		—	O10199LR05		
	Trasporto pubblico locale	PL	Predisposizione della convenzione con Agenzia della Mobilità Piemontese per il finanziamento di investimenti per il rinnovo del parco rotabile destinato ai servizi di T.P.L. - Rif. Deliberazione della Giunta Regionale 26 febbraio 2021, n. 5-2912	A18A – Opere pubbliche, Difesa del suolo, Trasporti		—	O11401MM01		
	Viabilità e infrastrutture stradali	PL	Primo Programma di interventi sulla viabilità provinciale di interesse regionale.	A18A – Opere pubbliche, Difesa del suolo, Trasporti		—	O11401MM03		
	Patrimonio infrastrutturale	PL	Patrimonio infrastrutturale dei comuni piemontesi → <i>RipartiPiemonte</i>	A18A – Opere pubbliche, Difesa del suolo, Trasporti	A18_2	✓	O11401MM03		
		PL	La nuova programmazione del POR FESR 2021-2027	A19 – Competitività del Sistema regionale	A17_2 A19_1	✓	O12128DM05 O11330GM06 O13589AG05 O13782FP04 O14609DD01 O14609DD06 O16516BB02		

Tabella 9.1 - Quadro sinottico di allineamento tra il Ciclo della Performance e il Ciclo della Programmazione

Linea strategica	DEFR 2021-23 Programmi	Documento Strategico	Obiettivo	Direzione	Codice Obiettivo Direzione (Allegato A)		Declinazione Piano di Lavoro (Allegato B)		Riparti Piemonte (misure)
Innovazione e ricerca	Politica regionale unitaria per lo sviluppo economico e la competitività	RP	Potenziamento delle misure nazionali di sostegno alla liquidità per Covid-19	A19 – Competitività del Sistema regionale				—	123
		RP	Sostegno agli investimenti e loro attrazione	A17A - Agricoltura e Cibo	A17_2			—	97 – 99
		RP		A19 – Competitività del Sistema regionale		—	O13782FP06	—	118 – 125
		RP	Permettere alle imprese di conservare liquidità per far fronte all'emergenza e alla ripartenza	A19 – Competitività del Sistema regionale				—	169
		RP	Permettere alle imprese e ai lavoratori autonomi di conservare liquidità per far fronte all'emergenza e alla ripartenza	A19 – Competitività del Sistema regionale				—	170
		RP	Contrastare i processi di deindustrializzazione in atto, recuperare a fini produttivi i siti industriali dismessi o a rischio di dismissione,	A19 – Competitività del Sistema regionale				—	119
		RP	Accelerazione credito	A19 – Competitività del Sistema regionale		—	O13782FP05	—	172 - 167
	Reti e altri servizi di pubblica utilità	RP	Sviluppo dei servizi digitali per cittadini e imprese e loro diffusione attraverso infrastrutture per la BUL Banda Ultra larga	A19 – Competitività del Sistema regionale	A17_2	—	O11330GM07 O15734RA07	—	110 – 111 112 – 114 - 100
	Ricerca e innovazione	RP	Promuovere e attrarre ricerca e innovazione	A19 – Competitività del Sistema regionale	A19_2 A17_1	—	O13589AG04 O10228RL02 O11342RE01	—	176 – 177
		RP	Linea di sostegno dedicata alla certificazione di dispositivi di protezione individuale e misura generale di sostegno alle prove laboratoriali collegate all'innovazione e alla ricerca.	A19 – Competitività del Sistema regionale				—	105
		RP	Potenziamento dei laboratori pubblici coinvolti nella prevenzione e nella lotta al coronavirus	A19 – Competitività del Sistema regionale		—	O13608DM03	—	173
Istruzione	Diritto allo studio	PL	Riduzione della dispersione scolastica	A15A – Istruzione, Formazione e Lavoro	A15_4			—	372
	Politica regionale unitaria per l'istruzione e il diritto allo studio	PL	Valorizzare il capitale umano attraverso lo sviluppo e il potenziamento delle competenze	A15A – Istruzione, Formazione e Lavoro	A15_4				
Lavoro	Sostegno all'occupazione	PL	Attuazione della strategia regionale per l'occupazione Sportelli MIP (Mettersi In Proprio) e Incubatori universitari; Misure correlate di finanziamento avvio di nuove imprese	A15A – Istruzione, Formazione e Lavoro	A15_3	—	O15885BL09		
		RP	Promuovere e sostenere il lavoro e l'occupazione	A15A – Istruzione, Formazione e Lavoro	A15_1 A17_2	—	O16497SV04	—	88 – 155 - 154
		RP	Sostenere e promuovere politiche attive per la creazione di nuove imprese, anche in forma di cooperativa, e di attività di lavoro autonomo, di start up innovative; strumenti a supporto dello sviluppo e del rilancio delle imprese	A15A – Istruzione, Formazione e Lavoro	A15_3 A17_2			—	155
Mobilità	Politica regionale unitaria per i trasporti e il diritto alla mobilità	PL	Testo unico regionale in materia di trasporti - Revisione delle norme regionali in materia di trasporti e in particolare della l.r. 1 del 04 gennaio 2000 "Norme in materia di trasporto pubblico locale, in attuazione del decreto legislativo 19 novembre 1997, n. 422" e degli	A18A – Opere pubbliche, Difesa del suolo, Trasporti	A18_1	—	O10147GM04 O15594EE03 O06548FL01		
		PL	Gestione della rete ferroviaria piemontese attualmente in concessione a GTT S.p.A	A18A – Opere pubbliche, Difesa del suolo, Trasporti		—	O15594EE04		
Rapporti con gli enti locali	Relazioni con le altre autonomie territoriali	PL	Individuazione fabbisogno di risorse umane per lo svolgimento delle funzioni conferite alle province e a Città metropolitana di Torino	A10A – Direzione della Giunta	A10_2	—	O09981DA01 O09971DL01 O15206PE07 O15885BL07 O11359RS04 O11648DF03 O09643SG05 O12883MC10		
		PL	Uffici di Prossimità – Progetto Regione Piemonte	A10A – Direzione della Giunta	A10_3	—	O09921GE07 O10159PM03 O09971DL02		
		PL	Strategie per il contenimento della spesa della spesa farmaceutica per i dispositivi medici	A14A – Sanità e Welfare		—	O16416PL03 O16416PL04 O16416PL06		

Tabella 9.1 - Quadro sinottico di allineamento tra il Ciclo della Performance e il Ciclo della Programmazione

Linea strategica	DEFR 2021-23 Programmi	Documento Strategico	Obiettivo	Direzione	Codice Obiettivo Direzione (Allegato A)		Declinazione Piano di Lavoro (Allegato B)		Ripartì Piemonte (misure)
Sanità	Servizio sanitario regionale - finanziamento ordinario corrente per la garanzia del LEA	PL	Riordino della rete ospedaliera e integrazione con l'assistenza territoriale	A14A – Sanità e Welfare	A14_3 A14_4	—	O16442GB04 O16243RF03 O16243RF04 O16243RF05 O16243RF06 O15734RA05		
		PL	Assunzioni di personale e stabilizzazioni dei precari	A14A – Sanità e Welfare		—	O16508RM03		
		PL	Sanità digitale	A14A – Sanità e Welfare	A14_1	—	O15734RA01		
		PL	Prevenzione	A14A – Sanità e Welfare	A14_2	—	O16442GB03 O16442GB05		
		PL	Edilizia sanitaria	A14A – Sanità e Welfare		—	O14590SL04 O14590SL06 O14590SL07		
Sociale	Cooperazione e associazionismo	PL	Promozione della cooperazione sociale ed inclusiva sul territorio regionale	A15A – Istruzione, Formazione e Lavoro				—	93 – 94
	Interventi per i soggetti a rischio di esclusione sociale	PL	Lotta alla povertà e contrasto all'impoverimento della popolazione	A14A – Sanità e Welfare		—	O11299CA07		
		PL	Contrasto alle discriminazioni	A14A – Sanità e Welfare		—	O10611DP04 O11299CA05		
		PL	Sostegno della sussidiarietà e dell'innovazione sociale	A14A – Sanità e Welfare		—	O16509MO04 O15811TL01		
	Interventi per gli anziani	PL	Interventi a favore della residenzialità	A14A – Sanità e Welfare		—	O16493MI02		
	Interventi per la disabilità	PL	Mantenimento e riqualificazione dei livelli di servizio	A14A – Sanità e Welfare				—	200
	Interventi per le famiglie	PL	Sviluppo di politiche a sostegno delle famiglie finalizzato al mantenimento dei livelli occupazionali e per favorire l'occupabilità.	A15A – Istruzione, Formazione e Lavoro	A15_1	—	O16497SV04		
	Interventi per l'infanzia e i minori e per asili nido	PL	Sistema integrato di educazione e di istruzione	A15A – Istruzione, Formazione e Lavoro	A15_4	—	O16497SV05		
	Interventi per i soggetti a rischio di esclusione sociale	RP	Promuovere e sostenere il lavoro e l'occupazione	A15A – Istruzione, Formazione e Lavoro	A15_1 A17_2	—	O16497SV04	—	88 - 154
Società partecipate	Politica regionale unitaria per i servizi istituzionali, generali e di gestione	PL	Piano di razionalizzazione 2019 ex art. 20 d.lgs. 175/2016	A10A – Direzione della Giunta		—	O09921GE05 O09921GE02 O09921GE08		
Sport	Sport e tempo libero	RP	Promozione dell'attività sportiva a tutti i livelli	A21 – Coordinamento Politiche e Fondi europei		—	O10449VC05	—	164
		RP	Grandi eventi sportivi	A21 – Coordinamento Politiche e Fondi europei	A21_3	—	O10449VC08	—	164 – 194 – 195
Territorio	Urbanistica e assetto del territorio	RP	Rivisitazione della legge urbanistica regionale n. 56 del 05.12.1977 "Tutela ed uso del suolo"	A16A – Ambiente, Energia e Territorio	A16_4	—	O10449VC01 O10449VC08 O06548FL01		
		RP	Integrazione dei sistemi informativi ambientali e territoriali	A16A – Ambiente, Energia e Territorio		—	O12329SS04		
		RP	Tutela e valorizzazione del territorio e del paesaggio	A16A – Ambiente, Energia e Territorio	A17_2	—	O11162PG03		156

Tabella 9.1 - Quadro sinottico di allineamento tra il Ciclo della Performance e il Ciclo della Programmazione

Linea strategica	DEFR 2021-23 Programmi	Documento Strategico	Obiettivo	Direzione	Codice Obiettivo Direzione (Allegato A)		Declinazione Piano di Lavoro (Allegato B)		Riparti Piemonte (misure)
		RP	Dematerializzazione e digitalizzazione del procedimento urbanistico	A16A – Ambiente, Energia e Territorio	A16_4	—	O12405AM01 O14591CJ05		
Trasparenza e anticorruzione	Politica regionale unitaria per i servizi istituzionali, generali e di gestione	PL	Prevenzione alla corruzione: attività di aggiornamento della mappatura dei procedimenti / processi e compilazione della scheda di autovalutazione al fine di predisporre una valutazione del rischio corruttivo delle strutture regionali	+		—	77 Obiettivi di settore		
Turismo	Sviluppo e la valorizzazione del turismo	PL	Competitività e rilancio del turismo	A21 – Coordinamento Politiche e Fondi europei	A20_2 A21_3			—	135 – 137 187 – 190
		RP	“Riparti Turismo” attraverso il rilancio dell’offerta turistica regionale alla fase post emergenza sanitaria (Voucher vacanze)	A21 – Coordinamento Politiche e Fondi europei	A20_2			—	303
		RP	“Riparti Turismo” attraverso il rilancio dell’offerta turistica regionale alla fase post emergenza sanitaria (Campagna di promozione turistica)	A21 – Coordinamento Politiche e Fondi europei	A20_2			—	304
		RP	“Riparti Turismo” attraverso il sostegno agli investimenti per gli adeguamenti dell’offerta turistica regionale alla fase post emergenza sanitaria (contributi a fondo perduto per l’allestimento di spazi attrezzati all’aperto pertinenti alle strutture ricettive e impiantistiche)	A21 – Coordinamento Politiche e Fondi europei	A20_2			—	136
		PL	Rilanciare l’immagine del Piemonte attraverso i grandi eventi	A21 – Coordinamento Politiche e Fondi europei	A21_3	—	O07926BR01 O11349FA06 O10449VC01 O10449VC08 O13839MG01	—	98 - 101
	Obiettivi di generale funzionamento organizzativo	PL	+	+		—	158 Obiettivi di settore		
	Obiettivo trasversale di generale funzionamento organizzativo	PL	Nell’ambito delle attività di preparazione al trasferimento al Palazzo Unico, “ripulitura” delle sedi regionali da arredi obsoleti o in “surplus” (in riferimento alla dotazione di beni indicata nella nota prot. 12880 del 08.03.2019), beni strumentali obsoleti o non utilizzati e materiale cartaceo con diversificata destinazione (deposito, scarto, Cartesio), secondo le Linee Guida del settore competente e in raccordo con i referenti AOO, SIRe, Beni mobili, Registro carico/	+			70 Obiettivi di settore		

10 SISTEMI DI VALUTAZIONE DI DIRETTORI E DIRIGENTI

I sistemi di valutazione di Direttori e Dirigenti sono finalizzati ad orientarne la prestazione verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in una logica di direzione per obiettivi, come metodo di gestione che lega il controllo direzionale alla performance manageriale.

La direzione per obiettivi è uno stile di direzione che attiva un processo di definizione degli obiettivi da raggiungere sulla base di linee e piani programmatici assegnati a centri complessi di responsabilità e in un periodo di tempo determinato.

In un'ottica di programmazione e controllo, si intende far emergere e rendere più trasparenti le caratteristiche di strumentalità che gli obiettivi assegnati necessariamente presentano rispetto al compimento degli indirizzi programmatici generali dell'Ente.

I sistemi sono centrati sull'individuo - inteso come insieme di caratteristiche psicologiche e comportamentali - che viene valutato sulla base di:

- risultati raggiunti a fronte di obiettivi assegnati
- comportamenti agiti nel contesto lavorativo
- conoscenze tecnico-professionali (di ruolo e gestionali) sviluppate

e si ispirano ai seguenti valori:

- orientamento al risultato, in una logica di superamento del modello dell'adempimento;
- orientamento al miglioramento;
- sviluppo dell'empowerment, per diffondere autonomia e valorizzare le competenze;
- integrazione e cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento di risultati complessi;
- capacità innovativa, per sollecitare l'accelerazione al cambiamento;
- orientamento al "cliente" (interno o esterno), per promuovere una logica di servizio.

La definizione dei modelli di valutazione è volta a garantire, in ogni momento e in ogni aspetto del processo valutativo, un alto grado di univocità, uniformità e omogeneità di trattamento, pur prevedendo margini di flessibilità tali da rispondere alle molteplici situazioni specifiche, ampliando quindi la possibilità di rappresentazione delle specificità proprie delle singole strutture in relazione alle caratteristiche delle diverse tipologie di funzioni esercitate.

Sistema di valutazione dei Direttori

Il Sistema di valutazione dei Direttori è organizzato su due aree di valutazione, di peso diverso, in analogia a quanto previsto dagli altri sistemi di valutazione in uso presso l'Ente. La prima area, maggiormente oggettiva, è dedicata agli obiettivi, mentre la seconda, più soggettiva, è incentrata sulla qualità della prestazione.

Ognuna delle due aree si compone poi di diversi fattori di valutazione, per ciascuno dei quali vengono stabiliti i valori ponderali da applicare al fine di esplicitare in che modo ciascuno di essi concorre alla valutazione complessiva del Direttore regionale.

La ponderazione del sistema, espressa in termini percentuali su base totale 100, è strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi e gli aspetti manageriali che l'ente ritiene prioritario perseguire e che considera cruciali per le funzioni assegnate.

1. Area degli Obiettivi

Gli obiettivi, la cui definizione e valutazione avvengono da parte dell'organo politico, con il coordinamento della Direzione della Giunta regionale ed il supporto tecnico del Nucleo di valutazione, sono in numero indicativamente pari a 5, ma comunque non inferiore a 4, ed hanno un'incidenza complessiva pari al 70% sulla valutazione complessiva.

Sia gli obiettivi collettivi, sia quelli specifici, sono articolati nel seguente modo:

- risultato concreto previsto per la fine della legislatura, definito in modo sintetico ma chiaro e completo;
- risultati concreti annuali, con specificazione per ognuno degli indicatori di risultato e delle relative quantificazioni;
- piano delle azioni, con la specificazione delle tempistiche e delle strutture responsabili delle azioni/sottoazioni, sia nel caso di strutture interne alla direzione sia delle altre direzioni coinvolte;
- stakeholder interessati e impatto determinato dalla realizzazione dell'obiettivo;
- impatto sulle risorse regionali e sull'efficienza dei suoi processi;
- criticità (tipicamente esterne, di contesto) che potrebbero mettere a rischio il conseguimento del risultato.

2. Area della qualità della prestazione

La qualità della prestazione, valutata dall'organo politico su proposta dell'Amministratore di riferimento, incide per il restante 30% sulla valutazione complessiva ed è basata su tre macro fattori di valutazione (di pari peso):

- grado di coerenza del complesso della qualità dell'attività svolta rispetto agli indirizzi impartiti dall'Amministratore di riferimento;
- grado di espressione delle competenze manageriali;
- grado di interazione nelle relazioni istituzionali, nelle relazioni interne e nelle relazioni con i soggetti portatori di interessi.

Sistema di valutazione dei Dirigenti

Il Sistema di valutazione dei Dirigenti è sviluppato in modo coerente ed integrato con quello del personale del Comparto, titolare o meno di Posizione Organizzativa, benché differenziato con riferimento alle relative responsabilità gestionali ed organizzative.

Il modello, pur focalizzato su una gestione per risultati, non trascura l'importanza di una valutazione complessiva sia delle capacità attitudinali sia delle competenze acquisite nell'ambito del contesto lavorativo, articolandosi su 3 fattori di valutazione.

1. Contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della Direzione (peso 40%)

Il primo fattore, inteso come *performance organizzativa*, è misurato attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della Direzione. La scelta di collegare il sistema di valutazione individuale anche a risultati organizzativi è finalizzata a:

- rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione;
- valorizzare ed incoraggiare la collaborazione relazionale e interfunzionale tra soggetti, spesso determinante per il raggiungimento degli obiettivi;

- garantire il giusto equilibrio tra la motivazione al raggiungimento degli obiettivi individuali e la necessaria attenzione a contribuire agli obiettivi generali dell'ente e dell'articolazione organizzativa di appartenenza.

Gli obiettivi relativi a questo fattore sono costruiti in modo tale da comprendere tutti i settori (quindi tutti i Dirigenti) appartenenti alle direzioni, anche attraverso la definizione di obiettivi trasversali e di buon funzionamento degli uffici.

2. Raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati (peso 30%)

Il secondo fattore, inteso come *performance individuale*, è misurato attraverso la verifica del raggiungimento di specifici obiettivi individuali attribuiti al Dirigente, nei quali sono evidenziati gli specifici risultati attesi e il cui livello di raggiungimento è verificabile mediante specifici indicatori.

Al fine di favorire la trasparenza e consentire il monitoraggio e la verifica a consuntivo del livello di raggiungimento, per ciascun obiettivo vengono definiti:

- peso/importanza;
- descrizione sintetica di massimo 2 indicatori (ciascuno con peso non inferiore al 10%);
- valore atteso (target) dell'indicatore da usare come riferimento per calcolare il relativo tasso di conseguimento a chiusura del periodo di osservazione e funzionale a misurare il tasso di conseguimento del relativo obiettivo.

3. Competenze e comportamenti professionali e organizzativi (peso 30%)

Il terzo fattore attiene alla *qualità della performance*, valutando la qualità delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi profusi nell'attività d'ufficio, e si articola su 12 competenze, raggruppate in 4 aree, come mostrato in tabella 10.1.

Tabella 10.1 - Qualità della performance: fattori di valutazione divisi per area di competenza

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE
A - COGNITIVA	1. Flessibilità
	2. Consapevolezza organizzativa
B - REALIZZATIVA	3. Orientamento al risultato
	4. Iniziativa
	5. Organizzazione e Controllo
C - RELAZIONALE	6. Integrazione interfunkzionale
	7. Comunicazione
	8. Orientamento al cliente
D - GESTIONALE	9. Negoziazione
	10. Decisione
	11. Leadership
	12. Sviluppo dei collaboratori