



IVAT – Institut Valdôtain
de l'Artisanat de Tradition

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

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

C.F. e P. IVA 00467130076

www.lartisana.vda.it

info@pec.lartisana.vda.it

info@lartisana.vda.it

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)

Premesse

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

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

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

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

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

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

La scheda anagrafica dell'amministrazione

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

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

Il valore pubblico

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

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

Verso un proposito comune

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

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

In modo graduale, quindi, è stato diffuso il potere sui ruoli aziendali, chiamati progressivamente ad assumere scelte sia operative sia strategiche, nell'ambito delle responsabilità riconosciute con meccanismi di assegnazione negoziata. Tutta l'organizzazione, quindi, è stata portata ad esprimere indirizzi anche strategici e a determinare un proposito evolutivo comune.

Il proposito evolutivo

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

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

IVAT si propone dunque oggi di

Valorizzare in modo innovativo l'artigianato valdostano

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

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

Traditions d'avenir

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

Performance

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

Il bilancio gestionale

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

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

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

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

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

Programmazione e controllo in forma semplificata

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

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

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

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

L'integrazione del ciclo della *performance*

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

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

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

Gli obiettivi strategici

Il DEFR per il triennio 2023-2025, approvato dal Consiglio regionale della Valle d'Aosta in data 2 dicembre 2022, individua tra le linee di indirizzo della Regione nei confronti di IVAT, suo ente strumentale:

- il rafforzamento della struttura organizzativa di IVAT, anche grazie a un intervento di semplificazione del quadro giuridico (in particolare mediante la revisione della legge regionale 24 maggio 2007 n. 10,

istitutiva di IVAT, a una collaborazione con altri soggetti pubblici nonché a una razionalizzazione degli spazi espositivi e dei punti vendita;

- lo sviluppo complessivo della produttività di IVAT, attraverso un miglioramento della presenza sul territorio e dell'attività di commercializzazione, anche mediante un'importante attività di *marketing*, con particolare attenzione alla sinergia tra l'ambito culturale e quello commerciale;
- interventi mirati all'inclusione lavorativa.

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

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

Sono quindi obiettivi strategici di IVAT per il mandato 2020-2023:

- relativamente alla Missione 1 – Servizi istituzionali, generali e di gestione:
 - OS 1.1 – Rafforzare la struttura organizzativa tramite:
 - il proseguimento di attività di razionalizzazione delle spese dell'ente, anche grazie a un intervento legislativo di semplificazione del quadro giuridico (natura di IVAT, contratto collettivo di lavoro, ...) e a una collaborazione con altri soggetti pubblici valdostani su attività specifiche (condivisione degli spazi distribuiti sul territorio, gestione del personale, ...);
 - un miglioramento della produttività, grazie a un impiego più ampio di strumenti informatici e all'adozione di un'organizzazione ad autorità distribuita;
 - l'ampliamento del fabbisogno di personale nell'area amministrativa per garantire una possibilità di azione pienamente conforme rispetto ai nuovi adempimenti, per fornire al cittadino un'*accountability* necessaria da parte di un ente pubblico e per investire su uno sviluppo futuro dell'ente.
 - OS 1.2 – Concludere progetti di inclusione sociale, in particolare lavorativa (tirocini e inserimenti lavorativi di persone svantaggiate, assunzioni mirate).
- relativamente alla Missione 5 – Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali:
 - OS 5.1 – Razionalizzare gli spazi espositivi con particolare riferimento al MAIN di Gignod e alla collegiata di Sant'Orso in Aosta.
 - OS 5.2 – Ampliare le iniziative di educazione al patrimonio con:
 - l'impiego non solo dei laboratori del MAV ma anche dei locali della collegiata di Sant'Orso;
 - la sperimentazione dell'inserimento delle attività artigianali nell'insegnamento delle scuole secondarie di primo e secondo grado, in collaborazione con il dipartimento Sovrintendenza agli studi della Regione autonoma Valle d'Aosta.
- relativamente alla Missione 14 – Sviluppo economico e competitività:
 - OS 14.1 – Sviluppare le attività commerciali tramite:
 - la razionalizzazione dei punti vendita, in favore di quelli gestiti da terzi (*corner*) e di quelli che presentano la maggiore redditività;
 - il presidio costante di un'attività di *marketing*, oggi effettuata sporadicamente.
 - OS 14.2 – Fornire un supporto stabile alle imprese artigiane tramite:
 - attività di orientamento;
 - formazione d'impresa e manageriale, individuale e di gruppo;
 - consulenza personalizzata;
 - tutoraggio in azienda;
 - *check up* d'impresa.

Gli obiettivi operativi

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

I tagli subiti dal bilancio 2023/2025 con il fine di portarlo in pareggio, in relazione alla compressione dei trasferimenti ordinari regionali e all'incremento del costo del personale, hanno obbligato IVAT alla cautela, a sospendere alcune delle attività oggi gestite dall'ente (ad esempio, il MAIN – Maison de l'artisanat international di Gignod) e a limitare lo sviluppo degli obiettivi strategici. In queste condizioni, anche gli obiettivi operativi risultano per necessità limitati a quelli perseguibili con risorse limitate e interne.

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

- relativamente all'Attività 410 – Servizi generali:
 - OO 410.1 – Adottare in tutto l'ente il modello organizzativo Holacracy
 - Descrizione - IVAT ha costruito negli anni una struttura organizzativa gerarchica, in linea con la sua natura di pubblica amministrazione. Un'organizzazione gerarchica fatica ad adattarsi ai numerosi e profondi cambiamenti che si manifestano nel mondo odierno. Si stanno affermando, invece, organizzazioni ad autorità distribuita (denominate *Teal*), più reattive e maggiormente rivolte al benessere e alla motivazione delle persone (vedi Frédérick Laloux - Reinventare le organizzazioni - Guerini Next 2016). Il modello Holacracy (vedi <https://www.holacracy.org>) permette di implementare un'organizzazione di questo tipo e offre i sistemi operativi e gli strumenti per completare una transizione verso il *Teal*. L'obiettivo consiste nel, dopo aver descritto i ruoli organizzativi secondo tale modello, implementare i meccanismi di funzionamento (riunioni di *governance* e tattiche) estesi all'intero ente.
 - Indicatore - Fornire una descrizione per ruoli dell'organizzazione, rappresentata tramite il *software* GlassFrog, entro il 31 dicembre 2023.
 - OO 410.2 – Raccordare la contabilità finanziaria e quella economico-patrimoniale
 - Descrizione - IVAT svolge attività commerciale rispetto alla quale è tenuto a pagare le imposte sulla base del reddito di impresa, calcolato secondo il codice civile sulla base delle risultanze del conto economico. Allo stesso tempo IVAT è un ente pubblico, strumentale della Regione autonoma Valle d'Aosta, ed è tenuto all'applicazione del decreto legislativo 23 giugno 2011 n.118 il quale prescrive la tenuta di una contabilità finanziaria con valore autorizzatorio. L'obiettivo consiste nel raccordo tra la contabilità finanziaria ed economico-patrimoniale, oggi separate e realizzate con modelli e strumenti differenti, tramite un'integrazione con lo strumento della matrice di transizione che è parte del modello descritto proprio dal decreto legislativo 23 giugno 2011 n.118.
 - Indicatore - Predisporre entro il 31 dicembre 2023 una relazione che individui la possibilità di integrazione tra le due contabilità
- relativamente all'Attività 500 – Cultura:
 - OO 500.1 – Avviare il Centre d'études presso il MAV – Museo dell'artigianato valdostano di tradizione - biblioteca
 - Descrizione - Il Centre d'études, già aperto presso la sede amministrativa di IVAT, necessita di un presidio costante e di uno sviluppo. La sede più adeguata è quella del MAV per l'attinenza delle attività con l'area culturale rappresentata dal museo.
 - Indicatore - Rendere fruibili e catalogare i libri della biblioteca specialistica del Centre d'études entro il 31 dicembre 2023.
 - OO 500.2 – Avviare il Centre d'études presso il MAV – Museo dell'artigianato valdostano di tradizione - ricerca
 - Descrizione – vedi sopra.
 - Indicatore - Avviare l'attività di ricerca con una prima pubblicazione entro il 31 dicembre 2023.
- relativamente all'Attività 600 – Sviluppo delle imprese artigiane:
 - OO 600.1 – Sviluppo dell'attività di marketing
 - Descrizione - La valorizzazione dell'artigianato avviene anche comunicando adeguatamente il valore rappresentato dagli oggetti sia dal punto di vista culturale sia dal punto di vista economico.
 - Indicatore - Predisporre entro il 30 novembre 2023 una relazione che tracci le possibili azioni di marketing da programmare.
 - OO 600.2 – Razionalizzazione degli spazi di vendita
 - Descrizione – L'attività di vendita di IVAT, finalizzata allo sviluppo delle imprese dell'artigianato valdostano, è sostenibile solo minimizzando i costi della rete commerciale.
 - Indicatore - Predisporre entro il 30 novembre 2023 una relazione che individui uno o più possibili scenari di razionalizzazione degli spazi di vendita.

I tagli subiti dal bilancio 2023/2025 con il fine di portarlo in pareggio, in relazione alla compressione dei trasferimenti ordinari regionali e all'incremento del costo del personale, obbligano alla cautela, a sospendere alcune delle attività oggi gestite da IVAT e a limitare lo sviluppo degli obiettivi strategici. In queste condizioni, anche gli obiettivi operativi risultano per necessità molto limitati.

Rischi corruttivi e trasparenza

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

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

Nel seguito sono mappati i processi di cui alle lettere b), d), e). Durante il 2023, sarà effettuata una documentazione di questi processi in modo da evidenziare gli elementi più critici sotto il profilo del rischio corruttivo e in modo da reingegnerizzarli per ridurre tale rischio. La documentazione avverrà con l'uso del linguaggio BPMN – *Business process modeling notation* (vedi <https://www.bpmn.org>), riconosciuto come standard internazionale per la descrizione dei processi e intuitivo nell'interpretazione grazie ad un approccio visuale.

Contratti pubblici

I processi nell'area dei contratti pubblici riguardano:

- la scelta del contraente;
- l'esecuzione del contratto,

per lavori, servizi e forniture.

In IVAT, la quasi totalità dei contratti ricade nell'ambito di applicazione del comma 2 dell'articolo 1 del decreto-legge 16 luglio 2020 n. 76, modificato in fase di conversione con legge 11 settembre 2020 n. 120 e successivamente dall'articolo 51 del decreto-legge 31 maggio 2021 n. 77, convertito con modificazioni dalla legge 29 luglio 2021 n. 108, il quale stabilisce che le stazioni appaltanti procedono ad affidamenti diretti di:

- lavori di importo inferiore a 150.000,00 €
- servizi e forniture, nonché dei servizi di ingegneria e architettura, inclusa l'attività di progettazione, per importi inferiori a 139.000,00 € (IVA esclusa);

anche senza consultazione di più operatori economici, fermo restando il rispetto dei principi di cui all'articolo 30 del decreto legislativo 18 aprile 2016 n. 50 (principi di economicità, efficacia, tempestività, correttezza, libera concorrenza, non discriminazione, trasparenza, proporzionalità, pubblicità e rotazione).

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

Concorsi e prove selettive

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

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

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

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

- a) adeguata pubblicità della selezione e modalità di svolgimento che garantiscano l'imparzialità e assicurino economicità e celerità di espletamento, ricorrendo, ove è opportuno, all'ausilio di sistemi automatizzati, diretti anche a realizzare forme di preselezione;
- b) adozione di meccanismi oggettivi e trasparenti, idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire;

- c) rispetto delle pari opportunità tra lavoratrici e lavoratori;
- d) decentramento delle procedure di reclutamento;
- e) composizione delle commissioni esclusivamente con esperti di provata competenza nelle materie di concorso, scelti tra funzionari delle amministrazioni, docenti ed estranei alle medesime, che non siano componenti dell'organo di direzione politica dell'amministrazione, che non ricoprano cariche politiche e che non siano rappresentanti sindacali o designati dalle confederazioni ed organizzazioni sindacali o dalle associazioni professionali;
- e-bis) lettera abrogata dalla legge 30 dicembre 2018 n.145;
- e-ter) possibilità di richiedere, tra i requisiti previsti per specifici profili o livelli di inquadramento, il possesso del titolo di dottore di ricerca, che deve prioritariamente essere valutato, ove pertinente, tra i titoli rilevanti ai fini del concorso.

Acquisizione di manufatti dagli artigiani conferitori

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

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

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

alle quali corrispondono due processi di acquisizione differenti.

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

Il contratto di vendita presenta invece maggiori rischi corruttivi perché lascia maggiore spazio alla possibilità di favorire un artigiano, a prescindere dal valore del suo prodotto.

Struttura organizzativa

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

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

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

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

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

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

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

Organizzazione del lavoro agile

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

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

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

Strategia

IVAT considera il lavoro agile uno strumento utile a:

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

È ovvio che il lavoro agile non è applicabile ad ogni ruolo, soprattutto quando questo richiede la relazione con i colleghi o con il pubblico. È questo il caso, ad esempio, del ruolo Accoglienza MAV e MAIN nel cerchio Cultura il quale ha in carico, tra le altre, la responsabilità di accogliere i visitatori e i partecipanti ai laboratori e agli eventi: ovviamente questa attività non può essere esercitabile da remoto e non può quindi essere svolta in lavoro agile.

La diffusione del lavoro agile risente anche di resistenze culturali. Ancora per molte persone il concetto di lavoro è ancorato alla fatica che sicuramente caratterizzava il lavoro fisicamente duro del passato: nello stesso dialetto napoletano il termine "lavoro" è tradotto con "fatica". IVAT promuove un concetto più moderno di lavoro, ispirato dalla fisica per la quale il lavoro è il prodotto interno tra forza e spostamento: così, un pari lavoro può essere prodotto o da una grande forza (la fatica), magari male applicata in una direzione diversa rispetto a quella da percorrere, e da un esiguo spostamento (il risultato) o da una forza modesta, ben applicata, che produce uno spostamento rilevante.

Sempre sul tema delle resistenze culturali, per altre persone il lavoro è un momento di distacco dalla vita privata, un luogo in cui ci si separa da quanto si è altrove, un palcoscenico in cui si indossa una maschera per rappresentarsi in modo differente da ciò che si è altrimenti (per i più svariati motivi: per un conformismo imposto dal gruppo, per assecondare il volere del capo che non ammette azioni diverse da quelle comandate, ...). Il lavoro agile invece abbatte il muro tra vita lavorativa e privata, disorientando chi vive una separazione tra questi due spazi importanti della vita. In questo senso, il lavoro agile si pone in coerenza con la pienezza promossa dalle organizzazioni *Teal* la quale consiste proprio nel portare se stessi sul lavoro, abbattendo il confine che divide lavoro e vita.

Condizionalità e fattori abilitanti

Sulla base delle considerazioni sopra espresse, IVAT ritiene di adottare con gradualità il lavoro agile nei ruoli in cui esso è possibile, procedendo parallelamente con il dispiegamento di un modello organizzativo – quello di Holacracy – coerente con le finalità e le logiche del lavoro agile.

Sono proprio le resistenze culturali il maggiore ostacolo a un ampio impiego del lavoro agile, non tanto gli aspetti tecnici. IVAT ha lavorato durante gli ultimi due anni per dotarsi di una rete di telecomunicazione e telefonica che consenta il lavoro da remoto: con il telefono cellulare di ogni dipendente si può utilizzare l'unico centralino telefonico di IVAT che ora unisce tutte le sedi presenti sul territorio (sede amministrativa, musei, negozi); entro il mese di febbraio 2023 da ogni sede e da ogni luogo dotato di una connessione a internet sarà possibile accedere al *file server* di IVAT e agli applicativi gestionali in *cloud*. Insomma, i fattori abilitanti di tipo tecnico saranno presto tutti disponibili così come sono già disponibili le competenze delle persone per utilizzare tali strumenti. Ciò che oggi rallenta maggiormente l'adozione del lavoro agile sono gli aspetti culturali rispetto ai quali è necessario un percorso di maturazione dell'organizzazione dall'esito non scontato e piuttosto esteso temporalmente. Da qui discende la cautela e la gradualità con cui IVAT intende ricorrere al lavoro agile quando esso è compatibile con i ruoli esercitati.

Obiettivi

IVAT si pone l'obiettivo durante il 2023 di aprire la possibilità a tutti i dipendenti di effettuare lavoro agile con le seguenti limitazioni:

- ne sono esclusi i ruoli incompatibili con il lavoro agile per il fatto che comportano forti interazioni con i colleghi e con il pubblico, ad esempio:
 - nel cerchio Cultura, il ruolo Accoglienza MAV e MAIN e il ruolo Laboratori didattici;
 - nel cerchio Sviluppo [delle imprese artigiane], i ruoli di gestione dei negozi, il ruolo Conferimenti e il ruolo Smistamenti;
- nel triennio di validità del presente piano, è possibile avvalersi del lavoro agile per mediamente un giorno alla settimana, con media calcolata sull'arco di un intero anno.

L'esclusione di alcuni ruoli comporta:

- se la persona energizza esclusivamente ruoli esclusi, l'impossibilità di fruire del lavoro agile;
- se la persona energizza più ruoli, alcuni dei quali esclusi, la possibilità di fruire del lavoro agile nei soli giorni in cui non sono esercitati ruoli esclusi.

Per i lavoratori fragili, invece, il lavoro agile è concesso senza limitazioni qualora ricoprano ruoli compatibili con esso, anche oltre la proroga fino al 31 marzo 2023 concessa dal comma 306 della legge 29 dicembre 2022 n. 197.

Le resistenze culturali di cui si è detto impongono in questa prima fase di mantenere strumenti di controllo tradizionale sul lavoro svolto fuori dai locali aziendali, tramite una rendicontazione puntuale delle attività effettuate.

Miglioramento della *performance*

Gli effetti dell'introduzione del lavoro agile sono attesi in termini di:

- motivazione del personale;
- benessere organizzativo;
- produttività.

Gli effetti non sono facilmente misurabili o, meglio, la loro misura comporterebbe costi che in questo momento sembrano sproporzionati rispetto ai benefici.

Piano triennale dei fabbisogni di personale

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

In materia di assunzioni di personale, i commi 7 e 8 dell'articolo 8 della legge regionale 21 dicembre 2022 n. 32, recante "Legge di stabilità regionale per il triennio 2023/2025", stabiliscono che gli enti del comparto pubblico regionale – quale è IVAT – "sono autorizzati ad effettuare assunzioni a tempo indeterminato nel limite della spesa teorica calcolata su base annua con riferimento alle unità di personale cessate dal servizio nell'anno precedente e non sostituite e di quelle programmate e a qualunque titolo intervenute per ciascun anno di riferimento, fermo restando che le nuove assunzioni possono essere effettuate soltanto a seguito delle cessazioni, a qualsiasi titolo, che determinano la relativa sostituzione". Inoltre, per gli stessi enti, "sono fatte salve le assunzioni di personale autorizzate nel piano di programmazione del fabbisogno, adottato nell'anno precedente a quello di riferimento e non effettuate".

La dotazione organica descrive le possibilità teoriche di impiego del personale cioè il limite superiore che l'ente può raggiungere nell'assunzione di dipendenti di ruolo. Si tratta di un'indicazione teorica perché essa subisce i vincoli determinati dalle risorse di bilancio e dalle norme che limitano le assunzioni negli enti pubblici.

La nuova dotazione organica di IVAT per il triennio 2023/2025 è stata approvata, unitamente al bilancio di previsione per lo stesso triennio, con deliberazione del consiglio di amministrazione 28 dicembre 2022 n. 17 ed è riportata nella seguente tabella:

FTE	FTE coperta al 31/12/2022	Qualifica	Contratto collettivo	Inquadramento contrattuale
1,00	0,00	Istruttore direttivo	Comparto unico	Categoria D
3,00	2,83	Istruttore amministrativo	Comparto unico	Categoria C, posizione C2
1,00	1,00	Conservatore museale	Federculture	Livello Q1
4,00	4,00	Istruttore museale	Federculture	Fascia II, livello III
1,00	0,00	Usciere	Federculture	Fascia I, livello I
1,00	1,00	Istruttore tecnico	Federculture	Fascia III, livello I
1,00	0,00	Responsabile marketing	Federculture	Fascia III, livello I
1,00	1,00	Assistente commerciale	Federculture	Fascia II, livello II
1,00	0,00	Operatore commerciale	Federculture	Fascia I, livello IV
1,00	0,00	Approvvigionatore autista	Federculture	Fascia I, livello IV

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

Nel triennio 2023-2025 sono quindi autorizzate le seguenti assunzioni a tempo indeterminato:

FTE	Qualifica	Contratto collettivo	Inquadramento contrattuale
1,00	Istruttore direttivo	Comparto unico	Categoria D
1,00	Usciere	Federculture	Fascia I, livello I
1,00	Responsabile marketing	Federculture	Fascia III, livello I
1,00	Operatore commerciale	Federculture	Fascia I, livello IV
1,00	Approvvigionatore autista	Federculture	Fascia I, livello IV

In relazione alle disponibilità del bilancio previsionale per il triennio 2023-2025, le assunzioni a tempo indeterminato che saranno effettuate nel corso del 2023 sono le seguenti:

FTE	Qualifica	Contratto collettivo	Inquadramento contrattuale	Costo aziendale annuale (2023)	Data prevista di assunzione
1,00	Usciere	Federculture	Fascia I, livello I	circa 34.000 €	1° aprile 2023
1,00	Responsabile marketing	Federculture	Fascia III, livello I	circa 43.000 €	1° dicembre 2023
1,00	Operatore commerciale	Federculture	Fascia I, livello IV	circa 38.000 €	1° giugno 2023
1,00	Approvvigionatore autista	Federculture	Fascia I, livello IV	circa 37.000 €	1° luglio 2023

Le assunzioni a tempo determinato, l'impiego di personale stagionale e somministrato sono strumenti utilizzabili solamente in particolari circostanze e per attività straordinarie. Per questo motivo, essi non compaiono nella dotazione organica che ha lo scopo di rappresentare il fabbisogno ordinario di personale, utile per la gestione delle attività ricorrenti. In realtà, le attività di vendita di IVAT seguono un andamento

stagionale, legato all'afflusso turistico nella Valle, e impiegano perciò anche operatori stagionali nelle seguenti quantità:

Qualifica	Contratto collettivo	Inquadramento contrattuale	FTE		
			2023	2024	2025
Operatore commerciale	Federculture	Fascia I, livello IV	3,33	2,50	2,50

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