r_emiro.Giunta - Prot. 05/10/2026.1052827.I Copia conforme dell'originale sottoscritto digitalmente da Mazzara Luca, Rogate Cristiana, Cattin i Elisabetta

OIV – Organismo Indipendente di Valutazione

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni della Regione Emilia-Romagna
(Art.14 comma 4, lett. a) D.Lgs. 150/2009)
Anno 2025

Giunta Regionale

1. Finalità

La Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni, in conformità all'art. 14, co. 4, lett. a) del d. lgs. n. 150 del 2009 e sulla base delle Linee guida emanate dalla CiVIT con le delibere n. 4 del 2012 e n. 23 del 2013, intende analizzare, la messa a punto ed il grado di applicazione da parte della Regione Emilia-Romagna degli strumenti e delle misure in merito alla misurazione e alla valutazione della performance, al sistema di anticorruzione e alla trasparenza, all'integrazione tra i diversi sistemi di controllo interno.

La Relazione ha altresì la funzione di evidenziare, rispetto al 2025, gli interventi migliorativi apportati nonchè gli aspetti che necessitano di ulteriori azioni, al fine di favorire un graduale processo di sviluppo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni della Regione Emilia-Romagna.

2. Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)

Rispetto alla realizzazione del PIAO, si rilevano i seguenti aspetti:

- Presentazione del PIAO

Stante la situazione del contesto amministrativo, in data 27 gennaio 2025 con la Delibera di Giunta n. 108 è stato approvato Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027 è stato approvato il PIAO 2025. ADEGUAMENTO DEL PIAO 2024/2026 IN REGIME DI ESERCIZIO PROVVISORIO.

Successivamente, in data 08 09 2025 con Delibera di Giunta n. 1436 è stato approvato il PIAO 2025-2027. AGGIORNAMENTO A SEGUITO DI APPROVAZIONE DELLA LEGGE REGIONALE 25 LUGLIO 2025 N. 7 "ASSESTAMENTO E PRIMA VARIAZIONE AL BILANCIO DI PREVISIONE DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA 2025-2027".

I documenti sono pubblicati sulla sezione Amministrazione trasparente al link https://trasparenza.regione.emilia-romagna.it/disposizioni-generali/atti-generali#documenti-di-programmazione-strategico-gestionale

- Architettura del documento

OIV – Organismo Indipendente di Valutazione

Premessa
Sezione 01. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Sezione 02. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE
- Valore pubblico
- Performance
- Rischi corruttivi e trasparenza

Sezione 03. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO
- Struttura organizzativa
- Organizzazione del lavoro agile
- Lavoro agile e piano di razionalizzazione degli spazi di lavoro
- Piano Triennale dei fabbisogni di personale
- Piano della formazione
- Benessere, equilibrio di genere e inclusione
- Trasformazione digitale dell'organizzazione

Sezione 4. MONITORAGGIO

- Qualità del Valore pubblico e degli indicatori di outcome presenti

Il PIAO risulta solido e ben costruito sia in termini di processo che di contenuto, come già riscontrato nelle precedente Relazione. La presenza di molti Allegati rende il documento principale snello e di facile lettura. Presenta una interessante struttura di obiettivi e relativi indicatori di output e di outcome, che saranno in prospettiva affinati e arricchiti, anche in funzione delle strategie e del valore pubblico della nuova Amministrazione.

- Livello di integrazione tra le sezioni e le diverse sottosezioni del PIAO

La struttura del Piao presenta un buon livello di integrazione sia "verticale" (dalle strategie agli obiettivi dell'organizzazione) sia "orizzontale" tra le diverse sezioni nonché con i Sistemi di gestione della qualità e di prevenzione della corruzione. In prospettiva è migliorabile l'integrazione della programmazione delle diverse Direzioni generali, attraverso un maggiore ricorso ad obgittivi trasversali.

I risultati attesi sono programmati in coerenza con il Bilancio di previsione finanziario e con il Bilancio finanziario gestionale.

- Possibili sviluppi per il futuro

Complessivamente, si ritiene che il percorso di misurazione e valutazione del Valore Pubblico sia integrato con i sistemi di programmazione e gestione dell'Ente, partecipato dagli stakeholder interni con un approccio non adempimentale, ma strategico e inclusivo.

I principali punti di forza rilevati nel PIAO 2025-2027 sono:

- Coerenza della struttura del documento con le indicazioni del quadro normativo di riferimento;
- Correlazione (anche grafica) tra gli obiettivi di performance, articolati a diversi livelli, e le linee strategiche dell'Ente;
- Rappresentazione del Valore pubblico connessa ai bisogni del territorio e della collettività e sviluppata con equilibrio nei diversi ambiti di intervento;
- Interessanti indicatori di impatto, in linea con l'impostazione di altri strumenti di natura strategica ad oggi sviluppati dall'Ente;
- Rappresentazione degli Obiettivi di Performance piuttosto chiara e concreta; gli indicatori ed i target sono complessivamente adeguati anche se, in taluni ambiti, suscettibili di miglioramento.

Per quanto riguarda la sottosezione Anticorruzione, la rappresentazione di aree e processi a rischio è coerente con quanto indicato da ANAC ed i rischi individuati rappresentano fenomeni di maladministration coerenti con i processi core dell'Amministrazione.
La sezione 2 Organizzazione e capitale umano è ricca di informazioni e fornisce un quadro informativo esaustivo delle risorse dell'Ente. Da migliorare progressivamente il livello di coerenza con la sezione 1, Valore pubblico ed obiettivi, in modo da evidenziare, rispetto agli obiettivi strategici e di performance, competenze e skill da acquisire o da rafforzare con la formazione, evoluzione dell'organizzazione, sviluppo del lavoro agile, ecc.

Si suggerisce di rafforzare la qualificazione di indicatori e target collegati agli obiettivi strategici, privilegiando gli indicatori di outcome a quelli di output e integrando indicatori che aiutino a cogliere la multidimensionalità del cambiamento generato.

2.a Performance organizzativa ed individuale

Gli aspetti relativi alla performance organizzativa, alla performance individuale e al processo di attuazione del ciclo della performance sono stati trattati in modo organico e approfondito nella Relazione sulla Performance 2025, alla quale si rinvia per ogni ulteriore dettaglio.

In particolare, i contenuti di interesse sono sviluppati nel Capitolo 3 – ***Il processo di misurazione e valutazione della performance***, articolato nei seguenti paragrafi:

- 3.1 Inquadramento generale e specificità del ciclo 2025;
- 3.2 Performance organizzativa;
- 3.3 Monitoraggio infrannuale della performance;
- 3.4 Performance individuale;
- 3.5 Esiti della valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Pertanto, ai fini della presente Relazione, si richiama integralmente il contenuto della suddetta documentazione, disponibile al seguente link: Relazione sulla performance - Amministrazione trasparente

3. Il sistema di anticorruzione e gli adempimenti in materia di trasparenza

- Modalità di applicazione

La RPCT della Giunta regionale, dott.ssa Francesca Palazzi, ha svolto, attraverso l'Area Supporto giuridico in materia di anticorruzione e trasparenza, due tipi di vigilanza ai fini della prevenzione della corruzione nel corso dell'anno 2025: sulle strutture interne e sugli enti pubblici e di diritto privato in controllo regionale.

Per l'applicazione nell'ordinamento regionale del d.lgs. n. 39 del 2013 e delle disposizioni nazionali e regionali in materia di prevenzione dei conflitti di interesse, ivi compresi i codici di comportamento, il quadro regolatorio di riferimento è costituito dalla deliberazione di Giunta n. 1257 del 2024 (che aveva dato seguito ad alcune rilevanti modifiche del d.lgs. n. 39, come quelle dell'art. 4 su inconferibilità di incarichi a soggetti provenienti da enti di diritto privato regolati o finanziati) e dalle più recenti evoluzioni legislative, che hanno condotto all'abrogazione integrale dell'art. 7 del d.lgs. n. 39 del 2013 (all'esito di un percorso che, a partire dalla sentenza della Corte Costituzionale n. 98 del 2024, ha, da un lato, ridisegnato i confini delle cause di inconferibilità recate dalla citata norma, prima restringendo o limitando temporalmente la portata di alcune sue prescrizioni e poi espungendola definitivamente dall'ordinamento e, dall'altro lato, introdotto significative modifiche anche in tema di incompatibilità degli incarichi dirigenziali all'art. 12 del d.lgs. n. 39 del 2013).

Il nuovo assetto ha trovato diretta applicazione nell'ordinamento regionale, in coordinamento con le indicazioni dell'ANAC in sede di PNA 2025, mantenendo l'articolazione del sistema di controllo su due livelli: un primo livello, di governance, in capo alla RPCT e all'Area di Supporto; un secondo livello, di tipo operativo e di rendicontazione, in capo alle Direzioni generali e alle Agenzie, oggetto, nello stesso anno 2025 di un'ampia riorganizzazione conseguente all'insediamento della nuova Giunta.

In particolare, si tratta di verifiche in materia di:

- assenza di cause di inconferibilità e incompatibilità ai sensi del d.lgs. n. 39 del 2013 in relazione agli incarichi di funzioni dirigenziali e di direzione, anche con riferimento ad enti pubblici o privati di livello regionale;

- prevenzione dei conflitti di interessi, anche per quanto riguarda l'assegnazione del personale (art. 18-bis della l.r. n. 43 del 2001) e i rapporti tra Amministrazione e soggetti con cui sono stipulati contratti o interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici, nel rispetto della normativa regolatrice vigente.

In applicazione della disciplina approvata con la citata deliberazione n. 1257 del 2024 sono stati effettuati dall'Area Supporto giuridico in materia di anticorruzione e trasparenza sorteggi a campione a livello centrale, con la collaborazione, per i conseguenti controlli, dei coordinatori e dei referenti per l'anticorruzione e la trasparenza delle strutture interessate: le verifiche hanno dato esito positivo, non essendo emerse criticità e mostrando un buon livello di rispetto degli adempimenti previsti.

Inoltre, nel corso del 2025 si è consolidata, in collaborazione con il Settore Sviluppo delle risorse umane, organizzazione e comunicazione di servizio, l'informatizzazione della modulistica riferita alle dichiarazioni sostitutive di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi di cui al d.lgs. n. 39 del 2013, nonché della relativa raccolta a fini di pubblicazione.

L'attività di vigilanza esterna, come aggiornata nell'Allegato C) del PIAO 2025-2027 della Giunta, è stata svolta mediante una verifica di primo livello, attuata sugli enti attraverso la somministrazione di una check list di controllo, e tramite un'ulteriore verifica analitica su un ente individuato a seguito di sorteggio.

Nel complesso si è registrato un diffuso rispetto della normativa di prevenzione della corruzione e della trasparenza; la verifica analitica ha rilevato un ottimo livello di implementazione del sistema di prevenzione della corruzione e degli adempimenti in materia di trasparenza.

In una logica di controllo collaborativo sono stati forniti suggerimenti agli enti, in diversi casi, presupposto di miglioramento del sistema di prevenzione della corruzione e di attuazione della trasparenza, come delineato nel PNA 2019 e ribadito nel PNA 2022 dell'ANAC.

- Relazione RPCT

Nel 2025 la nuova Giunta ha nominato i vertici amministrativi (Direttori generali e di Agenzia) e avviato la riorganizzazione secondo 10 linee di indirizzo (deliberazione n. 1559 del 2025) focalizzate su miglioramento delle performance, qualità del lavoro pubblico, digitalizzazione e valorizzazione delle competenze, corredate da azioni concrete e prioritarie incentrate su razionalizzazione delle funzioni, semplificazione e digitalizzazione dei processi, governance dei sistemi informativi, programmazione finanziaria e patrimoniale, rafforzamento delle competenze del personale, in attuazione del Programma di mandato della Giunta e di quanto previsto nel DEFR 2025-2027.

Il percorso è proseguito, a fine 2025, con il varo delle nuove macrostrutture dell'Ente (deliberazione n. 2224 del 2025), secondo specifiche priorità strutturali e funzionali (es. il ruolo di Direzioni generali e Agenzie, la razionalizzazione e riallocazione di funzioni trasversali e tecniche) e il PIAO ha costituito uno strumento di riferimento organizzativo e di azione, associando l'aggiornamento delle regolamentazioni e degli applicativi al consolidamento delle procedure, il riallineamento interno (rivalutazione del rischio di numerosi processi) alle iniziative verso l'esterno (es. l'attività della "Rete per l'Integrità e la Trasparenza" -RIT, quale network dei RPCT degli enti del territorio per la condivisione di novità, buone pratiche e iniziative formative).

In questo contesto dinamico, sono state attuate le misure generali e specifiche programmate per anticorruzione e antiriciclaggio e realizzati gli obiettivi di trasparenza, a conferma della flessibilità e della capacità di integrazione e adattamento del risk management regionale al cambiamento, sia esso

dettato da eventi emergenziali che da interventi strutturali per accrescere la capacità amministrativa dell'Ente, misurando, rendicontando e valorizzando i risultati.

Il livello di attuazione e di coinvolgimento dei dirigenti titolari dei processi a rischio e dei referenti per l'anticorruzione e la trasparenza, con il coordinamento della RPCT della Giunta e dell'Area Supporto giuridico in materia di anticorruzione e trasparenza, è stato elevato, con una percentuale di realizzazione del 99, 65% per le misure generali, del 99,87% per le misure specifiche, del 100% per le attività in materia di trasparenza, con minimi rallentamenti dovuti a esigenze organizzative e funzionali legati anche alla riorganizzazione.

Sotto il profilo della programmazione dei presidi, alla sperimentazione - svolta negli anni precedenti - di modalità di individuazione delle misure di prevenzione finalizzate a raggiungere maggiore qualità, semplificazione ed efficacia, in coerenza con il valore pubblico, i focus e le linee di sviluppo del PNA 2022, ha fatto seguito, nel 2025, la verifica dell'efficacia della metodologia introdotta, monitorando su un arco temporale ampio l'operatività delle misure censite, ferma restando la progressiva revisione della mappatura dei processi secondo un criterio di effettiva sostenibilità.

In una prospettiva più generale, la RPCT ha continuato a svolgere la propria attività di impulso, coordinamento e presidio, sostenendo con risorse limitate plurimi ambiti di azione, in un contesto molto articolato e caratterizzato dalle importanti dinamiche organizzative sopra descritte; la numerosità dei destinatari delle azioni di risk management recepite nel PIAO (ai sensi della l.r. n. 26 del 2013 la RPCT delle strutture di Giunta esercita le proprie funzioni anche per le Agenzie regionali) ha implicato, in una logica di opportunità-sfida, un notevole sforzo dell'Area Supporto giuridico in materia di anticorruzione e trasparenza, volto a contemperare la necessità di agire su un orizzonte applicativo ampio e trasversale con l'impegno per individuare le opportune iniziative in raccordo con i referenti regionali.

La valutazione quali-quantitativa della sostenibilità delle iniziative ha rappresentato il punto di equilibrio che ha consentito di superare le criticità anche nelle le attività istituzionali ordinarie, come in passato a fronte degli eventi calamitosi, in un'ottica di tutela della salute delle risorse in senso ampio.

La collaborazione con i dirigenti titolari del rischio e i referenti per l'anticorruzione, la trasparenza e l'accesso civico presso le Direzioni generali, le Agenzie e le rispettive articolazioni organizzative, ha permesso di attuare, in alta percentuale, le misure previste e ha veicolato la sensibilità ai temi della prevenzione della corruzione e della salvaguardia dei livelli di trasparenza richiesti, come componenti della virtuosità funzionale e fattori di crescita professionale, anziché quali mere appendici doverose.

Ciò ha evitato che l'impatto del richiamato binomio opportunità-sfida conducesse, a fronte della gestione di numeri e complessità superiori alle capacità amministrative, a derubricare il risk management da fisiologica protezione delle funzioni istituzionali a mero onere.

Si tratta di aspetti curati dalla RPCT anche nell'ulteriore ruolo di Gestore delle comunicazioni di operazioni sospette all'Unità di Informazione Finanziaria della Banca d'Italia in materia di

antiriciclaggio, cercando di rinnovare e alimentare la consapevolezza di direttori, dirigenti, funzionari e collaboratori che il perseguimento dei risultati gestionali, la replicabilità degli impatti virtuosi e la relativa rendicontazione interna ed esterna vengono protetti e non ostacolati da un'adeguata attività di risk management, a tutela del valore pubblico e dell'immagine dell'Ente dai rischi di erosione e in grado di stimolare la collaborazione integrata.

In tal senso, hanno ricoperto un ruolo importante le iniziative formative e sui temi dell'etica pubblica promosse annualmente dalla RPCT per i collaboratori e i dirigenti di tutti i livelli funzionali e l'organizzazione della Giornata della Trasparenza della Regione e degli Enti regionali, che anche nel 2025 hanno registrato ampia partecipazione e interesse.

Con riferimento all'attuazione della misura generale della trasparenza, gli obiettivi risultano attuati al 100% in relazione alla programmazione 2025.

In particolare, si evidenzia la realizzazione dell'obiettivo di adeguare le pubblicazioni nell'ordinamento regionale ai tre schemi standard inerenti agli articoli 4-bis (Pagamenti), 13 (Organizzazione e articolazione degli uffici) e 31 (Controlli e rilievi sull'amministrazione) del d.lgs. n. 33 del 2013, approvati dall'ANAC con la delibera n. 495/2024 (come modificata dalla delibera n. 481 del 3 dicembre 2025), nel rispetto dei requisiti di qualità dei dati di cui al medesimo decreto, delle Istruzioni operative allegate alla delibera citata ed entro i termini fissati dall'Autorità.

Rilevante anche il raggiungimento dell'obiettivo di aderire alla sperimentazione volontaria di tutti gli ulteriori schemi standard messi a disposizione dall'ANAC con la delibera n. 495/2024. L'intensa attività di sperimentazione è stata coordinata dalla RPCT della Giunta mediante il coinvolgimento dei Responsabili delle pubblicazioni interessate, dello staff della RPCT dell'Assemblea legislativa e di specifici gruppi di lavoro che hanno effettuato l'analisi strutturata e completa degli schemi di pubblicazione, al fine di individuare le necessarie soluzioni applicative per il contesto regionale (anche con riferimento alle pubblicazioni già assistite da applicativi informatici), nonché di formulare osservazioni e proposte di modifica/integrazione all'Autorità nell'ottica della semplificazione.

Nel corso del 2025, la RPCT della Giunta ha inviato all'Autorità (alla mail dedicata) molteplici contributi in relazione agli schemi standard relativi agli articoli 20, 23, 26-27, 29, 32, 35, 39 e 42 e ha avviato, progressivamente, l'attività di adeguamento delle pubblicazioni regionali.

L'attività di adeguamento agli schemi standard di pubblicazione ha fatto emergere diverse difficoltà applicative, parzialmente superate dal rilascio di specifiche tecniche da parte dell'Autorità, pubblicate, in data 28 aprile 2026, con la Guida Online Trasparenza.

Il livello di adempimento degli obblighi di trasparenza risulta elevato, sulla base dei monitoraggi sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione svolti dalla RPCT mediante l'Area di supporto nel corso del 2025 (periodo 1° dicembre 2024 - 31 maggio 2025 e periodo 1° giugno – 31 dicembre 2025),

pur permanendo, nell'ottica del miglioramento continuo, margini di ulteriore affinamento, ad esempio, sull'accessibilità e la comprensibilità di dati, documenti e informazioni, anche alla luce delle indicazioni fornite dell'ANAC nel PNA 2025.

Presentano complessità applicative alcune norme del d.lgs. n. 36 del 2023, in relazione alle delibere ANAC nn. 261, 264, 582 del 2023 in un'ottica di armonizzazione e integrazione tra le pubblicazioni della sezione Amministrazione Trasparente e quelle da effettuare tramite le PAD interoperanti con la BDNCP (ad es. pubblicazioni degli affidamenti in house e resoconti integrali della gestione finanziaria dei contratti al termine della loro esecuzione).

Resta complesso anche il coordinamento del d.lgs. n. 33 del 2013 con le disposizioni sulla protezione dei dati personali.

Ulteriori leve attivabili in materia di obblighi di pubblicazione, ferma restando l'analisi di fattibilità, sono: l'informatizzazione ulteriore dei flussi di pubblicazione con particolare attenzione all'accessibilità di dati, documenti e informazioni, anche alla luce dell'adeguamento agli schemi standard adottati dall'ANAC, lo snellimento delle procedure, la formazione permanente dei dipendenti.

- Esiti verifica ANAC

Con riferimento al monitoraggio ANAC, l'OIV-RER, con la collaborazione della RPCT e dell'Area di Supporto, ha effettuato, ai sensi dell'art. 14 co. 4, lett. g), del d.lgs. n. 150 del 2009, del d.lgs. n. 33 del 2013 e della delibera ANAC n. 192 del 7 maggio 2025, la verifica al 31 maggio 2025 su pubblicazione, completezza, aggiornamento e formato aperto di ciascun documento, dato e informazione individuati nella medesima delibera in relazione a specifici articoli del decreto trasparenza e, precisamente: Consulenti e collaboratori (art. 15 del d.lgs. n. 33/2013; art. 53, comma 14 del d.lgs. n. 165/2001); Personale (artt. 10, 14, 16, 17, 18, e 21 del d.lgs. n. 33/2013; art. 20 del d.lgs. n. 39/2013); Bandi di concorso (art. 19 del d.lgs. n. 33/2013); Bandi di gara e contratti (art. 37 del d.lgs. n. 33/2013; artt. 23 e 28 del d.lgs. n. 36/2023, delibere ANAC n. 261/2023 e n. 264/2023 come integrata e modificata dalla delibera ANAC n. 601/2023); Bilanci (art. 29 del d.lgs. n. 33/2013); Informazioni ambientali (art. 40 del d.lgs. n. 33/2013); Interventi straordinari di emergenza (art. 42 del d.lgs. n. 33/2013); Altri contenuti / Prevenzione della corruzione (l. n. 190/2012, d.lgs. n. 39/2013, d.l. n. 80/2021 conv. da l. n. 113/2021, d.P.R. n. 81/2022).

Per l'anno 2025 lo svolgimento delle verifiche da parte dell'OIV-RER sull'assolvimento degli obblighi di trasparenza, con rilevazioni al 31 maggio e al 30 novembre 2024, è avvenuto mediante apposito applicativo web reso disponibile sul sito dell'ANAC.

L'OIV-RER ha regolarmente inviato all'Autorità entro i termini fissati nella citata delibera n. 192/2025 la scheda delle verifiche di rilevazione al 31 maggio 2025 sulle strutture della Giunta e delle Agenzie rientranti nel perimetro di applicazione del PIAO (AGREA, Intercent-ER, Agenzia per la sicurezza territoriale e la protezione civile).

L'attestazione di assolvimento e la griglia di rilevazione sono state pubblicate nei termini nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale della Regione al link: https://trasparenza.regione.emilia-romagna.it/controlli-e-rilievi-sullamministrazione/organismi-indipendenti-di-valutazione-nuclei-di-valutazione-o-altri-organismi-con-funzioni-analoghe/attestazioni-oiv-o-di-struttura-analoga

Sono emersi valori leggermente inferiori al completo assolvimento degli obblighi di pubblicazione solo in relazione al formato di qualche curriculum e attestazione acquisiti, alla fonte, in formato scansionato dai consulenti e collaboratori o a seguito di oscuramento di dati personali. La RPCT della Giunta ha comunque dato riscontro all'Organismo sulle azioni intraprese per il superamento del rilievo.

Non essendo state evidenziate criticità, l'OIV-RER ha confermato, in sede di monitoraggio, la scheda di verifica e l'attestazione alla data del 30 novembre 2025 nell'applicativo ANAC e si è proceduto nei termini anche alla pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente al link indicato.

Non sono pervenute osservazioni da parte dell'Autorità.

4. Integrità dei controlli interni: Controllo di Gestione

L'attività di rendicontazione del controllo di gestione produce:

a) report annuali;

b) l'elaborazione di quadri informativi e di analisi in risposta a specifiche richieste;

c) elaborazioni in tempo reale tramite appositi cruscotti digitali.

Grazie allo sviluppo di un sistema di contabilità analitica, la Regione già con riferimento al 2014 produce report dai quali si evincono i costi di funzionamento delle diverse unità organizzative della Giunta, con una articolazione dettagliata delle diverse voci e analisi comparative delle modifiche intervenute, sotto il profilo diacronico. Nel corso del 2025 si è proceduto alla definizione dei criteri metodologici nonché alla raccolta, classificazione e controllo dei dati di interesse, in particolare, per la determinazione quali-quantitativa dei costi di funzionamento sostenuti dall'Amministrazione.

A seguito dell'approvazione dei rendiconti degli anni precedenti, nel 2025 è stato elaborato il Rapporto sul controllo di gestione – anno 2024 – che illustra le modalità di determinazione dei costi di funzionamento e l'attribuzione delle diverse voci ai centri di costo (Gabinetto della Giunta, Direzioni generali, Settori). Il Rapporto evidenzia le variazioni delle principali voci di costo sostenute dalle diverse Strutture organizzative dell'Ente nel periodo 2014 – 2024 e ha la finalità di illustrare e di analizzare i costi sostenuti nel periodo di riferimento sotto vari aspetti: l'andamento e le oscillazioni delle voci di costo, il valore e l'incidenza percentuale dei costi della Giunta nell'anno 2024 e la relativa distribuzione territoriale, il dettaglio per Direzione generale, le variazioni relative al personale. Inoltre, esso riporta il dettaglio delle voci di costo imputate ai Settori della Giunta ed i quadri riassuntivi per Direzione generale e per il Gabinetto del Presidente.

L'anno 2025 ha rappresentato il secondo anno di gestione della c.d. "rete dei controllers" istituita nel 2023 con Determinazione del Direttore Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni, al fine di migliorare la tempestività della raccolta dati e la qualità dei dati di costo. L'attività si è focalizzata sull'ottimizzazione delle procedure relative al rispetto dei tempi di inserimento dei dati sui costi da parte dei controllers, così come indicato nell'atto di istituzione della rete, che regola tempistiche e modalità di aggiornamento dei dati, tenendo conto dell'andamento contabile di ogni voce di costo. A riguardo si precisa che grazie all'attività di integrazione che ha interessato molti dei sistemi gestionali dell'Ente, un numero rilevanti di voci di costo ha, già da ora, un aggiornamento a cadenza giornaliera e mensile.

Nel corso del 2025 è stato introdotto l'accesso diretto al cruscotto direzionale tramite la funzionalità "Le tue applicazioni" presente sulla pagina Intranet ORMA e tramite la pagina "La casa dei cruscotti", implementata sulla Intranet stessa, che è stato rilasciato ai Direttori generali e ai Direttori delle Agenzie e dell'Assemblea Legislativa. Il cruscotto è uno strumento informativo che consente di eseguire analisi ed elaborare report utili alle scelte strategiche, alla gestione e ai processi decisionali della Regione. Fotografa l'andamento del personale nell'anno selezionato, i costi degli immobili, i costi di funzionamento della Giunta per Direzioni e Settori e i costi delle Agenzie e dell'Assemblea Legislativa. L'integrazione dei costi relativi all'Assemblea Legislativa e alle Agenzie strumentali della Regione è frutto di un percorso di sviluppo del Controllo di gestione che ha avuto la finalità di condividere un modello per la rilevazione dei costi di funzionamento utile alla misurazione dell'efficienza dell'azione amministrativa ed ottenere un quadro informativo esaustivo sull'andamento dell'Ente. Sul cruscotto vengono anche rappresentati i dati dei portali della Giunta, i costi unitari e gli indicatori finanziari per Direzione e Settore.

È proseguita la collaborazione con il Settore Sviluppo delle Risorse umane, organizzazione e comunicazione di servizio per gli indicatori di competenza del controllo di gestione relativi alla DGR 1440 del 08 settembre 2025 ed è stata inviata una stima dei costi relativa all'indicatore di maintenance immobiliare al Settore Patrimonio, logistica, sicurezza e approvvigionamenti.

La funzione di controllo di gestione è in forte evoluzione da qualche anno e si configura come un'attività volta ad offrire non solo una puntuale conoscenza dei costi di funzionamento della macchina amministrativa, ma anche un supporto informativo ai processi decisionali. A questo proposito, il controllo di gestione ha offerto diverse collaborazioni ad altri Settori, aventi la finalità di elaborare dati utili al supporto a progetti ed analisi finalizzate all'innovazione, al cambiamento e al monitoraggio delle variabili economiche, in un'ottica di ottimizzazione delle risorse impiegate o per la quantificazione dei costi produttivi dei servizi erogati. Nell'anno 2025 sono state integrate le annualità 2019-2023 con i dati relativi ai costi di funzionamento anno 2024, per lo sviluppo all'interno

della Direzione generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni di cruscotti atti all'analisi degli effetti del lavoro agile svolto in Regione in termini di risparmio di costi, tempi di percorrenza casa/lavoro ed emissioni di CO_2 in atmosfera. Sono stati forniti dati di interesse sui costi al Settore Innovazione digitale, dati, tecnologia e polo archivistico per quantificare la richiesta di rimborso dei servizi offerti dal PARER. Sono stati forniti dati di costo e consulenza specialistica da utilizzare nella pianificazione strategica e nella redazione del DEFR. Sono poi stati prodotti dati e modelli di costing per il rimborso di costi sostenuti da Regione per entità convenzionate (ad esempio: Commissario alla Ricostruzione, Agenzia Italia Meteo, Agenzia Regionale Lavoro).
Infine, si è proceduto a contabilizzare i costi dei servizi erogati dall'ente ai cittadini, così come definiti dal Responsabile della Trasparenza e della Prevenzione della Corruzione, con la pubblicazione dei relativi dati sulla sezione "Trasparenza" del Portale E-R, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 32 del D.Lgs. 33/2013. La contabilizzazione dei costi dei singoli settori è stata pubblicata nella sezione Trasparenza del Portale E-R entro il 31/12/2025, così come previsto dalla normativa, al link https://trasparenza.regione.emilia-romagna.it/servizi-erogati/costi-contabilizzati.

Integrità dei controlli interni: Controllo Strategico

Il **controllo strategico**, disciplinato dall'art. 9, Allegato 2 della delibera di Giunta regionale n. 278 del 2026 (che sostituisce in tema di controlli interni la delibera di Giunta regionale n. 2376 del 2024), è finalizzato a verificare il grado di attuazione delle scelte, degli indirizzi e delle direttive strategiche espresse dal Presidente della Giunta, dalla Giunta e dai singoli Assessori. La funzione di coordinamento, progettazione e monitoraggio del controllo strategico è assegnata al Capo di Gabinetto della Presidenza della Giunta, il quale si avvale, per l'attività di rendicontazione, misurazione e verifica dei risultati e degli impatti derivanti dall'attuazione degli obiettivi strategici, del supporto operativo e tecnico della Direzione Generale "Strategie territoriali ed europee, programmazione, innovazione e organizzazione" – Settore "*Governance* delle Partecipate e DEFR".

Partendo dal Programma di mandato di Legislatura si definiscono i criteri per la messa a punto del **Documento di Economia e Finanza Regionale**, al fine di implementare l'architettura strategica di pianificazione e controllo delineata fin dall'inizio della X Legislatura, che vede il momento conclusivo con l'approvazione della **Relazione sul controllo strategico** della Regione Emilia-Romagna. Tale relazione presenta alla collettività i risultati conseguiti al termine del periodo coincidente con la legislatura, in una logica di assoluta trasparenza che ha rappresentato una novità nel panorama regionale italiano.

Il DLGS 118/2011 specifica che il DEFR debba costituire il presupposto del controllo strategico, con particolare riferimento allo stato di attuazione dei programmi all'interno delle missioni.
Nel corso del 2025 sono stati approvati, nell'ordine, il DEFR 2025-2027, il DEFR 2026-2028[1] e la NADEFR 2026-2028[2].
Difatti, una volta insediata la nuova Giunta e presentato in Assemblea Legislativa il 10 gennaio 2025

[1] *DGR 961 del 16/6/2025 e DAL 28 del 23/7/2025.*
[2] *DGR 1772 del 27/10/2025 e DAL 35 del 23/12/2025.*

il Programma di mandato, si è reso necessario integrare il DEFR 2025 con l'aggiornamento della Parte I e l'elaborazione delle Parti II e III, anche in una logica di assoluta trasparenza nei confronti degli *stakeholders*[3].

Il Documento di programmazione strategica 2025-2027, approvato con deliberazione di Giunta regionale n. 231 del 17 febbraio 2025 e deliberazione di Assemblea legislativa n. 15 del 25 marzo 2025, si articola in due volumi. Nel primo viene illustrata la Parte I, nel secondo vengono illustrate le Parti II e III.

La Parte I riporta il contesto entro il quale si sviluppa l'azione dell'Ente.

In considerazione degli eventi alluvionali che hanno colpito la Regione nel corso del 2023 e del 2024, in una specifica sezione, oltre a dare conto di quanto accaduto, viene illustrata la ricognizione dei danni e le risorse disponibili, la ricostruzione pubblica e privata, nonché il ruolo della Regione e le richieste avanzate al Governo.

Viene inoltre presentata una sintesi relativa al PNRR, corredata da approfondimenti inerenti alle risorse attratte dal sistema regionale. Vengono inoltre elencati i progetti di cui la Regione Emilia-Romagna è soggetto attuatore. Le *dashboard* illustrate nel documento consentono di visualizzare la distribuzione delle risorse per missione, componente e tipologia di investimento.

Sempre nella Parte I viene esposto il quadro economico-finanziario, aggiornato in merito allo scenario internazionale, nazionale, regionale (anche congiunturale) e provinciale e viene riportato il quadro finanziario dell'Unione Europea, con *focus* specifici sulle diverse tipologie di fondi strutturali, con approfondimenti relativi al nuovo mandato della Commissione von der Leyen e alle Strategie territoriali.

Sono inoltre illustrati gli indicatori statistici di contesto (fra i quali anche gli indicatori BES e Agenda 2030) che consentono di posizionare la Regione Emilia-Romagna rispetto all'intero Paese, suddivisi in base alle aree tematiche di riferimento della parte programmatoria.

Il contesto istituzionale riporta in primo piano il Piano integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), con anche l'illustrazione di uno schema sintetico che evidenzia l'integrazione tra quanto fissato nel DEFR e il ciclo della *performance* modificato dal PIAO. Vengono poi esposti sia il quadro inerente all'organizzazione e il personale dell'ente, sia il sistema delle partecipate.

Nel contesto territoriale, che chiude la Parte I, vengono infine offerte informazioni aggiornate sul quadro demografico, con focus su popolazione straniera, natalità e fecondità.

La Parte II riporta gli obiettivi strategici dell'Ente, in tutto 85. Sono illustrati per missione e programma di bilancio, come previsto dal D.Lgs. n. 118/2011, e raggruppati per assessorato, ovvero per delega politica. Il colore dei format fa riferimento alle diverse aree tematiche, come riportato nella legenda del documento, utile ai fini del confronto con gli indicatori statistici di contesto.

[3] *Nel corso del 2024 sono stati approvati sia il DEFR 2025 (con deliberazione di Giunta regionale n. 1285 del 24 giugno 2024 e deliberazione di Assemblea legislativa n. 191 del 24 settembre 2024) che relativa Nota di aggiornamento (con deliberazione di Giunta regionale n. 2034 del 28 ottobre 2024). Entrambi i documenti sono stati elaborati tenendo conto dell'allora momento di transizione, caratterizzato dal successivo avvio dei lavori della presente XII legislatura, limitandosi a illustrare la Parte I e posticipando le Parti II e III, attinenti rispettivamente alla messa a punto degli obiettivi strategici di programmazione e alle linee di indirizzo agli enti strumentali ed alle società controllate e partecipate, all'insediamento della nuova Giunta.*

Alla luce del principio di integrazione fra i diversi documenti di programmazione regionale, per ogni obiettivo strategico viene riportato il collegamento con i *Goal* della Strategia regionale Agenda 2030 di sviluppo sostenibile, collegamento estremamente vantaggioso per molteplici finalità, in particolare per la successiva fase di rendicontazione.

La Parte III, infine, riporta gli indirizzi strategici assegnati alle Società *in house*, alle Agenzie e alle Aziende regionali, alle Società controllate e partecipate, nonché alle Fondazioni regionali. Nella sezione dedicata alle Società *in house*, in coerenza con quanto disposto dalla LR 1/2018, sono definite le linee di indirizzo nonché gli indirizzi strategici funzionali all'applicazione dell'art. 19 del Dlgs 175/2016.
Il DEFR 2025-2027 risulta pubblicato e consultabile sul Portale Finanze, al link: DEFR 2025 - Finanze.

Il Documento di programmazione strategica 2026-2028, approvato con deliberazione di Giunta regionale n. 961 del 16 giugno 2025 e deliberazione di Assemblea legislativa n. 28 del 23 luglio 2025, si articola in due volumi. Nel primo viene illustrata la Parte I, nel secondo vengono illustrate le Parti II e III.
La Parte I riporta il contesto entro il quale si sviluppa l'azione dell'Ente.
In considerazione degli eventi alluvionali che hanno colpito la Regione nel corso del 2023 e del 2024, in una specifica sezione, oltre a dare conto di quanto accaduto, viene illustrata la ricognizione dei danni e le risorse disponibili, la ricostruzione pubblica e privata, nonché il nuovo portale regionale dedicato con tutti gli interventi e i sopralluoghi della Giunta.

Viene inoltre presentata una sintesi relativa al PNRR, corredata da approfondimenti inerenti alle risorse attratte dal sistema regionale. Vengono inoltre elencati i progetti di cui la Regione Emilia-Romagna è soggetto attuatore. Le *dashboard* illustrate nel documento consentono di visualizzare la distribuzione delle risorse per missione, componente e tipologia di investimento.

Sempre nella Parte I viene esposto il quadro economico-finanziario, aggiornato in merito allo scenario internazionale, nazionale, regionale (anche congiunturale) e provinciale e viene riportato il quadro finanziario dell'Unione Europea, con *focus* specifici sulle diverse tipologie di fondi strutturali, con approfondimenti relativi al nuovo mandato della Commissione von der Leyen e alle Strategie territoriali.
Sono inoltre illustrati gli indicatori statistici di contesto (fra i quali anche gli indicatori BES e Agenda 2030) che consentono di posizionare la Regione Emilia-Romagna rispetto all'intero Paese, suddivisi in base alle aree tematiche di riferimento della parte programmatoria.
Il contesto istituzionale riporta in primo piano il Piano integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), con anche l'illustrazione di uno schema sintetico che evidenzia l'integrazione tra quanto fissato nel DEFR e il ciclo della *performance* modificato dal PIAO. Vengono poi esposti sia il quadro inerente all'organizzazione e il personale dell'ente, sia il sistema delle partecipate.
Nel contesto territoriale, che chiude la Parte I, vengono infine offerte informazioni aggiornate sul quadro demografico.

La Parte II riporta gli obiettivi strategici dell'Ente, in tutto 85. Sono illustrati per missione e programma di bilancio, come previsto dal D.Lgs. n. 118/2011, e raggruppati per assessorato, ovvero per delega politica. Il colore dei format fa riferimento alle diverse aree tematiche, come riportato nella legenda del documento, utile ai fini del confronto con gli indicatori statistici di contesto.
Alla luce del principio di integrazione fra i diversi documenti di programmazione regionale, per ogni obiettivo strategico viene riportato il collegamento con i *Goal* della Strategia regionale Agenda 2030 di sviluppo sostenibile, collegamento estremamente vantaggioso per molteplici finalità, in particolare per la successiva fase di rendicontazione.

La Parte III, infine, riporta gli indirizzi strategici assegnati alle Società *in house*, alle Agenzie e alle Aziende regionali, alle Società controllate e partecipate, nonché alle Fondazioni regionali. Nella sezione dedicata alle Società *in house*, in coerenza con quanto disposto dalla LR 1/2018, sono definite le linee di indirizzo nonché gli indirizzi strategici funzionali all'applicazione dell'art. 19 del Dlgs 175/2016.
Il DEFR 2026-2028 risulta pubblicato e consultabile sul Portale Finanze, al link: DEFR 2026 - Finanze
Sarà rendicontato nel corso del 2027, ovviamente tenendo conto di tutte le integrazioni e variazioni di quanto riportato nella Nota di aggiornamento al DEFR 2026, approvata con deliberazione di Giunta regionale n. 1772 del 27 ottobre 2025 e deliberazione di Assemblea legislativa n. 35 del 23 dicembre 2025.

Come sopraindicato, il DLGS 118/2011 specifica, inoltre, che il DEFR deve costituire il presupposto del controllo strategico e, a tal fine, il sistema di programmazione e controllo regionale prevede che ogni anno venga elaborata la Rendicontazione al DEFR, relativa all'anno appena concluso, con la quale, per ciascun obiettivo strategico, viene attestato, attraverso un set di indicatori, il grado di raggiungimento dei risultati attesi. Gli indicatori elaborati ai fini della misurazione dei risultati conseguiti sono di tre tipologie:
- indicatori di output
- indicatori finanziari che rilevano la capacità di impiego delle risorse disponibili sul bilancio
- indicatori di outcome che misurano l'impatto prodotto sul tessuto economico, sociale, ambientale e culturale di riferimento dalle politiche regionali.

La Rendicontazione al DEFR costituisce il documento di base per l'elaborazione del controllo strategico. Nel corso della XI Legislatura, alla luce del principio di integrazione, è stato avviato un percorso unificato rilevazione dei dati dei principali documenti strategici dell'Ente (DEFR, Patto per il lavoro e per il Clima, Agenda digitale, Strategia regionale Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile), al fine di assicurare la coerenza dei risultati riportati e ridurre l'impegno operativo delle Direzioni generali.

In particolare, la Rendicontazione strategica del DEFR, la cui tempistica è normata anch'essa dalla Deliberazione di Giunta regionale n. 278/2026 - che ne prevede la conclusione entro la fine di ottobre in concomitanza con la Nota di aggiornamento del DEFR – nel corso del 2026 è stata anticipata al primo semestre dell'anno ed è stata approvata con Deliberazione di Giunta regionale n. 996 del 15 giugno 2026. Questo documento esamina 85 obiettivi strategici, raggruppati, oltre che per Assessorato, per area tematica; precisamente 18 di area istituzionale, 19 di area economica, 23 di area socio-sanitaria, 7 di area culturale e 18 di area territoriale. Anche per questa edizione emergono alcune differenze nei tempi e nei livelli di attuazione e di sviluppo degli obiettivi, principalmente

correlati alle complessità di contesto. Sono stati evidenziati i più significativi risultati di output, elaborati indicatori finanziari di spesa che danno conto dell'effettivo utilizzo delle risorse, ed esaminati, laddove disponibili, i risultati di impatto.

La Rendicontazione al DEFR 2025 illustra anche i principali risultati conseguiti dalle società partecipate della Regione e il monitoraggio del Piano degli investimenti della Regione, per la parte inerente alle risorse finanziate dal Bilancio regionale.

A conclusione del processo di programmazione e controllo strategico, come sopra indicato, al termine di ciascuna Legislatura, viene elaborato un *Report* sul Controllo strategico della Regione. Nel 2024 è stata approvata, con deliberazione di Giunta regionale n. 1636 dell'8 luglio, la Relazione sul controllo strategico della Regione Emilia-Romagna Rapporto 2020-2024, consultabile al link: Report di controllo strategico XI legislatura - Finanze. Con questo lavoro si sono evidenziate le valutazioni operate sulle principali politiche messe in atto dalla Giunta nel quinquennio di riferimento, illustrando i risultati conseguiti e gli impatti prodotti sul contesto di riferimento. I rendiconti delle politiche, aggregati per singolo assessorato, presentano, in modo molto sintetico, i principali obiettivi di legislatura conseguiti, i risultati di output, nonché l'impatto diretto sulla qualità della vita dei cittadini della nostra Regione e di chi vi lavora. Di ogni dato presentato è stata fornita la fonte di certificazione, in modo da illustrare con chiarezza tutti gli elementi che hanno concorso al raggiungimento dei risultati attesi per la realizzazione degli obiettivi strategici. Va in questa direzione di "oggettivazione" dei risultati ottenuti la scelta di arricchire il contenuto dei documenti di programmazione con sintesi dei dati relativi al posizionamento della nostra regione rispetto al sistema Paese derivanti da banche dati certificate, che contemplino anche indicatori relativi al BES e ad Agenda 2030. In questa edizione viene anche fornito un monitoraggio completo del Piano degli investimenti 2020-2024.

Evoluzioni del modello di governance delle società partecipate

La Giunta regionale, già a partire dal 2021, ha valutato l'opportunità di rafforzare la *governance* sul proprio Sistema di società, agenzie e fondazioni controllate e partecipate prevedendo nel Documento di economia e finanza regionale - DEFR 2022 (approvato con delibera n. 891 del 14 giugno 2021 e delibera dell'Assemblea legislativa n. 50 del 21 luglio 2021), l'obiettivo strategico di realizzare una Regia unitaria del Sistema delle partecipate regionali, introducendo "*… anche a livello organizzativo, le soluzioni che consentono di esercitare un presidio più strutturato e funzionale a sostenere le politiche dell'amministrazione*". I successivi DEFR 2023 (approvato con delibera di Giunta regionale n. 968 del 13 giugno 2022 e con delibera dell'Assemblea Legislativa n. 92 del 27 luglio 2022) e DEFR 2024 (approvato con delibera di Giunta regionale n. 1107 del 26 giugno 2023 e con delibera dell'Assemblea Legislativa n. 141 del 25 ottobre 2023) hanno sostanzialmente confermato questo obiettivo.

Coerentemente con quanto previsto nel DEFR 2022, con la riorganizzazione dell'Ente, definita con deliberazione n. 325 del 7 marzo 2022, la Giunta regionale ha apportato le prime, parziali modifiche sulle attribuzioni di responsabilità in materia di partecipate, creando le condizioni organizzative, a livello di macrostrutture, per rafforzare il processo di governance unitario. Con la suddetta deliberazione, infatti, pur mantenendo specifiche competenze presso le diverse Direzioni generali, la Giunta regionale, ha meglio definito, attraverso le modifiche alle

declaratorie, un presidio politico-istituzionale, in capo al Gabinetto della Giunta ed un presidio strategico-gestionale, in capo all'allora Direzione generale trasversale denominata "Risorse, Europa, Innovazioni e Istituzioni".

A seguito di una accurata analisi, il 15 maggio 2023 la Giunta regionale ha approvato, con deliberazione n. 756, un atto di indirizzo individuando nel cosiddetto Modello temperato, il nuovo modello di *governance* al quale tendere. Tale Modello è caratterizzato da una struttura organizzativa principale, alla quale viene ricondotto il complesso di responsabilità giuridiche, amministrative ed economiche inerenti il presidio sulle Partecipate, e la presenza di un organo a "composizione variabile", che affianca nei processi istruttori la struttura centrale, in cui sono rappresentate l'indirizzo politico e l'alta esecuzione, di volta in volta rilevanti in ragione della materia incisa dalla decisione da assumere.

La scelta operata dalla Giunta sul Modello temperato, anziché su un Modello totalmente accentrato, è stata condizionata da alcuni fattori. Le scelte organizzative precedenti, in ordine al presidio delle Partecipate, si erano infatti riflesse nella presenza di una pluralità di punti di responsabilità e nella distribuzione diffusa delle relative competenze giuridiche, economiche, amministrative e tecniche. Il Modello temperato pertanto, maggiormente in linea con le specificità organizzative della Regione, presentava maggiori probabilità di sviluppare un punto qualificato centrale di presidio, valorizzando al tempo stesso le competenze e le esperienze presenti nelle varie Direzioni.

Successivamente, con deliberazione della Giunta regionale n. 2359 del 22 dicembre 2023 è stato approvato il **nuovo Modello di governance** delle partecipate che si estende all'insieme delle società e degli enti partecipati o controllati dalla Regione (aziende, agenzie, fondazioni, consorzi, ecc.). Secondo le indicazioni della Giunta, il Modello è stato introdotto da una puntuale analisi che ha indicato l'assetto delle allora responsabilità, descritte in relazione ai processi di maggiore rilevanza; la definizione dei ruoli, l'articolazione e la composizione dell'organismo di supporto alla Struttura organizzativa centrale, infine la previsione di una adeguata dotazione organica della Struttura centrale in termini di risorse umane, finanziarie e strumentali. Dall'analisi organizzativa svolta, è emerso un elevato grado di frammentazione delle responsabilità tecniche: nel 2023 risultavano attivamente coinvolte nei processi decisionali, a vario titolo riguardanti le Partecipate, ben 44 strutture organizzative, tra cui Gabinetto del Presidente della Giunta, tutte le Direzioni generali e numerosi Settori, corrispondenti all'80% delle strutture organizzative della Regione. In considerazione dell'elevato impatto organizzativo, la Giunta ha previsto una progressiva gradualità relativamente all'applicazione del Modello, definendo una prima fase sperimentale di accentramento, a partire dal 30 giugno 2024, ed un successivo completamento del processo da realizzarsi entro il 2025.

Con deliberazione n. 876 del 20/5/2024 sono state perfezionate le modifiche a livello organizzativo, attraverso la ridefinizione delle attribuzioni delle strutture interessate dal cambiamento. In particolare, così come previsto dal Modello, sono state riviste le declaratorie della Direzione generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni, del Settore Pianificazione finanziaria, Controllo di gestione e Partecipate (Struttura centrale) nonché, in relazione al graduale processo di accentramento, le declaratorie delle altre Direzioni generali e relativi Settori e del Gabinetto del Presidente della Giunta.

Per garantire l'effettiva applicazione del Modello anche sotto il profilo sostanziale, la Giunta ha previsto che la Struttura centrale venisse dotata delle risorse umane, organizzative e finanziarie adeguate a garantire il presidio del complesso di attività secondo un organigramma coerente a sostenere le responsabilità che discendono dai processi di accentramento, che si integra con l'organigramma del Settore per le articolazioni organizzative non strettamente collegate al Modello di governance.

La prima fase sperimentale, introdotta dal 1° ottobre 2024, si applica alle sole società controllate e partecipate, comprese le società in house, per i primi 3 macro-processi inerenti: i processi di elevata strategicità, i processi strategico-gestionali ed i processi relativi alle nomine degli organi di governo e controllo (individuati nell'allegato A della suddetta deliberazione).

Il Programma di mandato dell'attuale XII legislatura, presentato dal Presidente della Giunta il 10 gennaio 2025, e il primo DEFR programmatico di legislatura (Documento di economia e finanza regionale - DEFR 2025-2027, approvato con DGR n. 231 del 17/2/2025), hanno danno rilievo e continuità al percorso avviato di centralizzazione del presidio della *governance* delle Partecipate.

In ragione dell'elevata complessità organizzativa del processo avviato, già la DGR 2359 del 2024 e successivamente il DEFR 2025 avevano previsto una verifica, al termine della sperimentale attuazione della prima fase del Modello, per valutare i risultati conseguiti e le eventuali criticità emerse.

Gli esiti positivi della sperimentazione, perfettamente in linea con i risultati attesi, hanno consentito di superare le criticità che la DGR 2359, già citata, aveva evidenziato in ordine alle difformità procedurali sviluppate nelle diverse Direzioni generali e all'esistenza di differenti modelli di valutazione dell'accountability. Tali esiti sono stati condivisi in Giunta e successivamente presentati alla Commissione I Bilancio, Affari generali ed istituzionali in seduta congiunta con la Commissione II Politiche economiche, il 7 ottobre 2025 ed, infine, socializzati nel Comitato di Direzione del 13 ottobre 2025.

Il completamento del Modello di nuova governance, con l'applicazione della seconda fase prevista dalla DGR 2359 da attuarsi entro il 2025, a seguito dell'insediamento della nuova Giunta, è stato sospeso al fine di considerare questo tema all'interno di una riorganizzazione più complessiva delle strutture organizzative dell'Ente.

Con la deliberazione n. 1559 del 29 settembre 2025, la Giunta ha approvato le Linee di indirizzo per la riorganizzazione delle funzioni e dei servizi della Regione e per l'adeguamento delle strutture organizzative. Richiamando il nuovo Modello di governance delle Partecipate, approvato con la DGR 2359 del 2023, la DGR 1559/2025 ha posto, tra gli indirizzi prioritari per la riorganizzazione dell'Ente il superamento della frammentazione (anche) per quanto riguarda il presidio delle Partecipate, confermando pertanto la decisione precedentemente assunta.

La successiva deliberazione della Giunta regionale n. 2224 del 22 dicembre 2025 recante *"XII legislatura. Riorganizzazione dell'Ente in vigore dal 1° marzo 2026. Prima fase"*, ha ridisegnato il nuovo macro-assetto dell'Ente, attribuendo alla Direzione generale Risorse Europa Innovazione e Istituzioni, per il tema qui trattato, la specifica competenza relativa alla "Governance unitaria delle società partecipate e controllate e delle fondazioni partecipate".

Il 30 gennaio 2026, la Giunta con propria deliberazione n. 100 ha successivamente definito la seconda fase di riorganizzazione dell'ente richiamando nelle premesse l'obiettivo di riorganizzare la Struttura di vigilanza *"al fine di completare il processo di centralizzazione e presidio unico della governance del sistema delle società partecipate"*. In particolare, con lo stesso provvedimento sono stati trasferiti alla responsabilità del Settore Pianificazione finanziaria, Controllo di gestione e Partecipate, ridenominato in Settore della Governance delle Partecipate e DEFR, le competenze inerenti i primi 3 macro-processi, già definiti dalla DGR 2359/2023, anche per le aziende, agenzie, consorzi e fondazioni controllate e partecipate dell'Ente, oltre che per le società. Inoltre, è stato previsto anche l'accentramento del quarto macro-processo, relativo alle attività finalizzate alla compliance per le società.

L'effettiva applicazione della seconda fase è subordinata al trasferimento delle risorse umane, valutate nell'ambito dell'analisi svolta (si veda DGR 2359, sezione 1.6 1.6 "Il quadro delle risorse umane che operano sul Sistema delle Partecipate"), decurtate del 50% - come previsto dalla DGR 2359 con l'obiettivo di razionalizzare i costi amministrativi dell'attività. Si precisa che l'effettivo trasferimento delle RU necessarie non è ancora stato avviato; richiederà una gradualità oggi non prevedibile per cui il presidio unificato attualmente assicurato dall'Ente è quello della prima fase.

Pertanto, seppure il nuovo assetto organizzativo non consenta di affermare che il processo di centralizzazione e unificazione del presidio sulle partecipate possa dirsi concluso, sicuramente tale processo è stato incrementato.

Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

L'OIV organizza su base mensile incontri programmatici con le strutture dell'Ente attraverso i quali recepisce le informazioni necessarie ad inquadrare l'andamento della situazione e degli adempimenti in capo alle strutture regionali.

Inoltre, vengono sistematicamente esaminate le pagine del sito istituzionale Amministrazione Trasparente di interesse.

Proposte di miglioramento del sistema di valutazione

L'OIV raccomanda di proseguire nella costruzione di indicatori e target di qualità, in modo omogeneo all'interno dell'Ente.

Il cambio di governance può rappresentare un'occasione importante per rafforzare la rappresentazione del valore pubblico e delle strategie dell'Ente nonché migliorare gli indicatori di impatto.

Bologna,

OIV – Organismo Indipendente di Valutazione

Componenti dell'OIV	
Elisabetta Cattini	Firmato digitalmente
Luca Mazzara	Firmato digitalmente
Cristiana Rogate	Firmato digitalmente



Firmato digitalmente da:
Cattini Elisabetta
Firmato il 02/10/2026 12:02
Seriale Certificato: 5350834
Valido dal 08/01/2026 al 08/01/2029
InfoCamere Qualified Electronic Signature CA



CRISTIANA
ROGATE
02.10.2026
14:25:04
GMT+02:00