



5 PROGRAMMAZIONE

Una volta individuate dal punto di vista oggettivo le linee di attività che gravitano in aree a rischio, avendone stimato il livello di rischio qualitativo (presupposto di rischio), e dopo aver identificato i nominativi dei soggetti che vi operano per un periodo pari o superiore al tempo di permanenza rilevante ai fini della rotazione (presupposto temporale), ciascuna Direzione procede alla programmazione delle misure.

La rotazione infatti non può essere impiegata in maniera acritica e generalizzata ma è importante che sia inserita all'interno di un **programma pluriennale di gestione delle risorse umane e di organizzazione delle strutture o unità organizzative** sulla base delle valutazioni di competenza del Direttore generale competente per materia, udite le proposte e sulla base delle informazioni fornite dai dirigenti delle strutture interessate (L.R. 31/1998, articoli 24-25); ciò consente di rendere trasparente il processo di rotazione e di stabilirne i nessi con le altre misure di prevenzione della corruzione.

L'avvio delle misure di rotazione deve essere improntato al criterio di **gradualità** avendo cura di:

- a. dare **priorità**, nel breve termine, alla rotazione nell'ambito delle strutture o unità le cui **funzioni** sono **più esposte al rischio** di corruzione, per le quali il "giudizio qualitativo" ha espresso il maggiore livello di rischio (critico o alto), e proseguire gradualmente con quelle caratterizzate da un livello di esposizione minore (medio o basso);
- b. prevedere comunque a medio-lungo termine una **progressiva applicazione** dell'istituto della rotazione anche nei settori con rischio corruttivo insussistente;
- c. garantire il **buon andamento** e la **continuità dell'azione amministrativa**, facendo in modo che, tramite percorsi di passaggio di consegne, affiancamento e formazione, tutte le funzioni siano presidiate da personale idoneo ad acquisire nel più breve tempo possibile le competenze professionali necessarie per lo svolgimento delle attività;
- d. mitigare l'eventuale rallentamento dell'attività ordinaria, garantendo all'interno della medesima struttura o unità **cadenze temporali diverse** tra la rotazione dei soggetti con qualifica dirigenziale rispetto al personale di livello non dirigenziale e, in particolare, rispetto ai titolari di incarichi di posizione organizzativa (coordinatori di settore e titolari di incarico di alta professionalità).

In fase di programmazione deve essere pienamente valorizzato l'obiettivo di **prevenzione dei fenomeni di cattiva amministrazione e corruzione** e, in questo senso, deve escludersi che con il ricorso all'istituto possano invece essere perseguite finalità concretamente differenti da quelle espressamente previste dalla normativa e dall'Autorità Nazionale Anticorruzione.



L'ATTO DI PROGRAMMAZIONE. La programmazione delle azioni di rotazione del personale non dirigenziale deve essere avviata, su impulso del RPCT, dai direttori di livello generale o apicale nella Struttura, e deve riferirsi a un orizzonte annuale o pluriennale con aggiornamento annuale.

La realizzazione delle condizioni per consentire l'effettiva rotazione necessita di un apposito percorso modulato nel tempo e richiede un forte coinvolgimento di tutti i direttori generali e dirigenti dovendo essere calibrata in relazione alle caratteristiche peculiari di ogni struttura (dimensione e relativa dotazione organica, qualità del personale addetto, modalità di funzionamento della struttura o unità, distribuzione del lavoro e delle mansioni).

Il **percorso di programmazione della rotazione ordinaria del personale non dirigenziale** è avviato dalla rispettiva Direzione, in aderenza alle presenti linee guida, e si articola nei seguenti passaggi:

- a. **stima del livello di rischio corruttivo** [secondo le modalità previste nel § Presupposto di rischio] insito nelle funzioni afferenti a ogni singola articolazione organizzativa da esprimersi, per ogni linea di attività, con un giudizio qualitativo (basso, medio, alto o critico);
- b. **ricognizione delle posizioni "persistenti"** ovvero dei nominativi dei dipendenti che hanno maturato il Presupposto temporale o si prevede che, allo stato dei fatti, lo debbano maturare nell'anno o periodo più ampio a cui si riferisce la programmazione (**censimento**);
- c. **classificazione delle posizioni soggette a valutazione della rotazione**, nel periodo di programmazione, secondo il livello di esposizione al rischio della funzione su cui insiste la posizione (**graduazione secondo il livello di rischio**);
- d. individuazione delle posizioni alle quali non è possibile applicare la misura della rotazione per sussistenza di **deroghe specifiche, infungibilità** oppure **vincoli soggettivi o oggettivi** che ostano all'applicazione della misura, e susseguente **declinazione di misure alternative alla rotazione** per ciascuna di esse, secondo quanto indicato nel paragrafo "previsione di misure alternative di mitigazione del rischio corruttivo";
- e. per le restanti posizioni soggette a rotazione, stesura del **cronoprogramma** di attuazione della misura, dando priorità agli incarichi classificati come esposti ad un maggior livello di rischio;
- f. previsione di specifici corsi di **formazione** volti a migliorare le competenze del personale coinvolto nella rotazione;
- g. organizzazione del **passaggio di consegne** e, ove possibile, di adeguati periodi di **affiancamento** del dipendente entrante a quello uscente.

Qualora ne ricorrano i presupposti, l'informativa alle organizzazioni sindacali sugli atti di programmazione della rotazione è resa dalla Direzione interessata dal processo di rotazione e non è subordinata all'acquisizione dell'intesa del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT).



L'INTESA. A seguito dell'adozione dell'atto di programmazione, le informazioni sulle valutazioni adottate in materia di rotazione – *elenco nominativo e correlate azioni/misure introdotte o programmate* – devono essere trasmesse in forma sintetica al Responsabile per la prevenzione della corruzione *pro tempore* ai fini dell'**intesa**.

Il Responsabile ha facoltà di richiedere chiarimenti, formulare osservazioni ed eventualmente subordinare, con adeguata motivazione, il rilascio dell'intesa all'adozione di modifiche e integrazioni.

Il RPCT segnala i motivi ostativi al raggiungimento dell'intesa, trattandosi di disfunzione inerente all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, ai soggetti indicati dalla L. 190/2012 all'art. 1 comma 7 (4° cpv.).

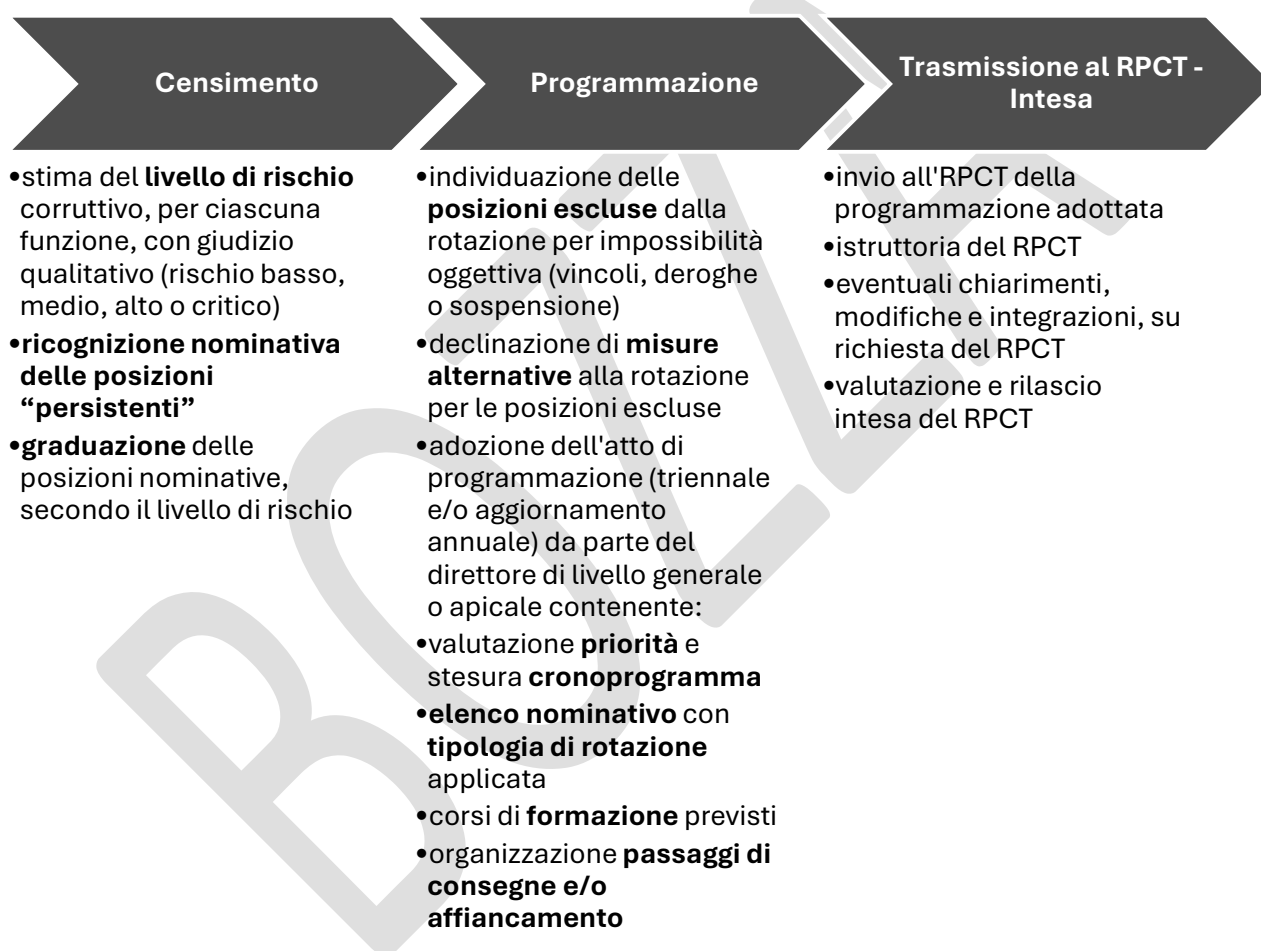


Figura 6: Il percorso di programmazione

VERIFICHE. Per quanto riguarda le verifiche, si rinvia *infra* al relativo paragrafo.



5.1 TIPOLOGIE DI ROTAZIONE

Per ciascun incarico per cui sussistano i presupposti della rotazione ordinaria, il direttore di livello generale o apicale, su proposta del dirigente della struttura di appartenenza del dipendente, può disporre una delle seguenti **misure**:

- a. **rotazione funzionale**
 - a.1. all'interno della stessa struttura organizzativa (per es.: diverso Settore/Unità Organizzativa, diverse linee di attività etc.)
 - a.2. verso altra struttura della stessa Direzione (per es.: diverso Servizio etc.)
- b. **rotazione territoriale** (per es.: diversa sede)
- c. **mobilità** ad altra Direzione dell'Amministrazione o, in presenza dei presupposti, ad altro ente del sistema Regione, da attuarsi trasmettendo apposita comunicazione al Direttore generale del Personale che provvede con le valutazioni e gli atti di competenza.

Salvo diversa manifestazione di volontà da parte del dipendente interessato, dovranno essere sempre privilegiate le misure di rotazione funzionale e, in subordine, quelle di rotazione territoriale. Solo in caso di impossibilità di rotazione funzionale o territoriale, in ultima analisi, la rotazione potrà avvenire tramite mobilità. In entrambi i casi, ove possibile, sarà favorita la rotazione verso una struttura ubicata nella medesima città o località della precedente sede di servizio (infra Criteri di priorità).



Figura 7: Tipologie di rotazione



5.1.1 ROTAZIONE ALL'INTERNO DELLA STESSA UNITÀ ORGANIZZATIVA DI LIVELLO NON DIRIGENZIALE

Il personale soggetto a rotazione può essere adibito a diverso incarico o funzione nella stessa unità organizzativa di appartenenza (per es. all'interno dello stesso Settore), attuando la rotazione c.d. **“funzionale”** ossia con una riorganizzazione del lavoro basata su una modifica dei compiti e delle responsabilità affidati al singolo dipendente.

Ciò può avvenire, facendo ruotare periodicamente i responsabili dei procedimenti o delle relative istruttorie; applicando anche la rotazione dei funzionari che facciano parte di commissioni interne alla struttura o all'amministrazione.

Ancora, a titolo esemplificativo, nel caso di articolazioni a diretto contatto con il pubblico che hanno anche competenze di *back office*, si potrebbe prevedere l'alternanza di chi opera a diretto contatto con il pubblico, in altri casi potrebbe essere opportuno modificare periodicamente l'ambito delle competenze territoriali affidate a ciascun funzionario²³.

5.1.2 ROTAZIONE ALL'INTERNO DELLA STESSA DIREZIONE

Nell'ambito della programmazione della rotazione, la **rotazione funzionale** può operare anche **tra unità organizzative diverse appartenenti alla stessa struttura dirigenziale** (es. assegnazione ad altro Settore dello stesso Servizio) **o tra strutture dirigenziali diverse nell'ambito della medesima direzione di livello generale** (es. assegnazione a diverso Servizio nella stessa Direzione).

In generale, in una prospettiva di programmazione a lungo termine, il direttore di livello generale o apicale potrebbe organizzare gli uffici e disciplinare il conferimento degli incarichi in modo da favorire una periodica alternanza di compiti e funzioni, in prossimità del raggiungimento dei limiti temporali previsti. In questo modo, la rotazione diventerebbe un elemento ordinario dell'organizzazione, riducendo le resistenze al cambiamento sia da parte del personale sia della struttura nel suo complesso.

In altro modo, nelle strutture complesse o con articolazioni territoriali, la rotazione può avere carattere di **“rotazione territoriale”**, nel rispetto delle garanzie accordate dalla legge per i trasferimenti di questo tipo. L'ANAC ha evidenziato come la rotazione territoriale possa essere attuata nel caso in cui la stessa sia più funzionale all'attività di prevenzione e non si ponga in contrasto con il buon andamento e la continuità dell'attività amministrativa, a condizione che sia soddisfatta l'aderenza ai criteri di rotazione previsti dall'Amministrazione e che le scelte effettuate siano congruamente motivate²⁴.

5.1.3 ROTAZIONE NELL'AMBITO DELL'AMMINISTRAZIONE REGIONALE O DEL SISTEMA REGIONE

Nel caso in cui la rotazione del personale, pur in presenza dei presupposti, non possa obiettivamente essere realizzata all'interno della Direzione di appartenenza del dipendente in ragione, ad esempio, della natura dell'ufficio o delle funzioni di competenza, il direttore di livello generale o apicale rappresenta per iscritto al Direttore generale del Personale la necessità di assegnare il dipendente ad altra struttura organizzativa dell'Amministrazione o del Sistema Regione.

²³ Allegato 2 al Piano Nazionale Anticorruzione 2019 (Delibera numero 1064 del 13 novembre 2019, § 8. Rotazione del personale non dirigenziale / Rotazione nell'ambito dello stesso ufficio.

²⁴ Allegato 2 al Piano Nazionale Anticorruzione 2019 (Delibera numero 1064 del 13 novembre 2019, § 8. Rotazione del personale non dirigenziale / Rotazione nella stessa amministrazione tra uffici diversi.



Il Direttore generale del Personale provvede all'assegnazione o alla mobilità ad altra struttura sulla base delle procedure e dei criteri previsti dalla L.R. 31/1998.

5.1.4 ROTAZIONE TRA AMMINISTRAZIONI DIVERSE

L'Autorità nazionale Anticorruzione ha riconosciuto che, allo stato attuale, sarebbe indispensabile una modifica normativa per poter attivare forme di mobilità tra amministrazioni diverse, motivate da esigenze di rotazione ordinaria del personale operante in aree a rischio di corruzione²⁵.

L'attuazione della mobilità come disciplinata dal Titolo IV "Rapporto di lavoro" - Capo I "Disciplina del rapporto" della L.R. 31/1998 oltre che, a livello nazionale, dall'art. 30 del d.lgs. 165/2001 può certamente favorire il crearsi delle condizioni che rendono possibile la rotazione, specie laddove esistono carenze di organico. Tuttavia, attualmente, le condizioni normative non sono tali da poter utilizzare l'istituto della mobilità in funzione della rotazione ordinaria fra amministrazioni diverse, in quanto mobilità e rotazione rispondono a finalità non sovrapponibili.

5.1.5 CRITERI DI PRIORITÀ

L'applicazione della rotazione deve, di norma, rispettare il seguente ordine di priorità, fatta salva la facoltà del direttore di livello generale o apicale di assumere diverse determinazioni nell'ambito dei compiti di organizzazione e gestione del personale a lui attribuite (L.R. 31/0998, art. 24).

Il personale interessato dalla rotazione deve essere **prioritariamente** adibito a **diversa funzione nell'ambito della medesima struttura dirigenziale**.

Nel caso in cui la rotazione funzionale interna alla struttura di appartenenza non risulti **idonea a interrompere eventuali relazioni consolidate o possibili dinamiche improprie nella gestione amministrativa**, conseguenti alla permanenza nel tempo dei dipendenti nel medesimo ruolo o funzione, si dovrà, in subordine, optare per una **rotazione verso diverse strutture dirigenziali della Direzione interessata o presso sedi territoriali differenti**.

Per gli uffici connotati da un'unica struttura dirigenziale (ad es. Uffici speciali, Unità di progetto) o, in ultima istanza, qualora altre forme di rotazione risultino non idonee allo scopo, con adeguata motivazione in merito all'impossibilità o inopportunità di una rotazione interna, il direttore generale o apicale rappresenta alla Direzione generale del Personale l'esigenza di trasferimento del dipendente a diversa Direzione o di assegnazione ad altro ente del sistema Regione.

In ogni caso, l'assegnazione alla nuova posizione o sede dovrà essere effettuata in modo da evitare che il dipendente continui a operare nello stesso contesto relazionale o organizzativo che ha determinato l'esigenza della rotazione. Occorrerà pertanto prevenire il mantenimento di rapporti consolidati, ambiti di attività o condizioni operative idonei a favorire il riproporsi delle medesime dinamiche nella gestione amministrativa. Ove ciò non sia possibile, dovranno essere individuate e adottate misure organizzative adeguate a perseguire le medesime finalità.

²⁵ In prospettiva, l'Autorità auspica modifiche legislative che possano consentire la rotazione tra amministrazioni, valorizzando forme aggregative attraverso convenzioni fra enti territoriali limitrofi e uniformi (comuni, aziende sanitarie, zone sociali) o unioni di comuni. Allegato 2 al Piano Nazionale Anticorruzione 2019 (Delibera numero 1064 del 13 novembre 2019, § 8. Rotazione del personale non dirigenziale / Rotazione nella stessa amministrazione tra uffici diversi).



5.2 VINCOLI DI NATURA SOGGETTIVA E/O OGGETTIVA

Nella programmazione della rotazione occorre considerare che la misura può essere realizzata solo in assenza dei vincoli, di natura soggettiva o oggettiva, espressamente determinati dal presente atto o dalla normativa di settore. La valutazione in merito alle azioni da adottare e quindi al rispetto dei vincoli compete al direttore di livello generale o apicale su proposta e sulla base delle informazioni fornite dai dirigenti delle strutture interessate (L.R. 31/1998, articoli 24-25).

Costituiscono eccezioni al principio di rotazione, i comprovabili **vincoli di natura soggettiva, attinenti al rapporto di lavoro, e a vincoli di natura oggettiva, connessi all'assetto organizzativo dell'amministrazione**, tra i quali si annoverano a titolo esemplificativo:

- a. eventuali diritti individuali dei dipendenti interessati attinenti al rapporto di lavoro, soprattutto laddove le misure si riflettono sulla sede di servizio del dipendente (diritti al mantenimento della sede di servizio, diritti sindacali, diritti di assistenza a familiari con disabilità, diritti parentali, diritto al rinnovo dell'incarico in esito a procedura aperta di selezione comparativa fondata sul merito etc.);
- b. impossibilità di individuare soluzioni alternative che possano assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa e garantire la qualità delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento di talune attività specifiche, con particolare riguardo a quelle con elevato contenuto tecnico;
- c. infungibilità derivante dall'appartenenza a categorie o professionalità specifiche, anche tenuto conto di ordinamenti peculiari di settore o di particolari requisiti di reclutamento;
- d. necessità di evitare il conferimento dell'incarico a soggetti privi delle competenze necessarie per assicurare la continuità dell'azione amministrativa, restando sempre rilevante la valutazione delle attitudini e delle capacità professionali del singolo;
- e. bassa incidenza del rischio corruttivo nel servizio o unità organizzativa di riferimento, per la preminenza nella struttura interessata di processi decisionali altamente vincolati.

In ogni caso, la mancata attuazione della rotazione deve essere congruamente motivata nell'atto di programmazione e deve essere accompagnata dall'adozione nell'immediatezza di tutte le misure alternative volte ad evitare che il soggetto non sottoposto a rotazione abbia il controllo esclusivo dei processi, specie di quelli più esposti al rischio di corruzione. In particolare, devono essere sviluppate congrue misure organizzative di prevenzione che sortiscano un effetto analogo a quello della rotazione.



5.3 DEROGHE AI CRITERI GENERALI

Le misure di rotazione possono essere derogate se sussistono le seguenti situazioni:

- a. imminente pensionamento;
- b. sospensione della rotazione per strutture dirigenziali vacanti o rette da nuovi dirigenti;
- c. Infungibilità delle professionalità.

5.3.1 IMMINENTE PENSIONAMENTO

È opportuno soprassedere all'applicazione della misura di rotazione nel caso in cui si preveda che il dipendente sia posto in quiescenza nei dodici mesi successivi all'adozione dell'atto di programmazione. In tal caso, pur in assenza dei presupposti di impossibilità soggettiva/oggettiva, la deroga è consentita ma devono comunque prevedersi immediatamente delle misure alternative alla rotazione idonee alla mitigazione del rischio.

In tale eventualità, considerando complessivamente il sistema dei presidi anticorruzione, la deroga all'applicazione della rotazione trova compensazione nelle preclusioni introdotte dall'articolo 1, comma 42, lettera l), della legge n. 190/2012 relative al c.d. divieto di *pantouflage*.

In particolare, nel periodo immediatamente antecedente la data di cessazione dal rapporto di lavoro, il dipendente è chiamato a rendere apposita dichiarazione con cui si impegna al rispetto delle relative disposizioni²⁶.

5.3.2 SOSPENSIONE DELLA ROTAZIONE PER STRUTTURE DIRIGENZIALI VACANTI O RETTE DA NUOVI DIRIGENTI

Al fine di non pregiudicare il buon andamento dell'attività amministrativa, l'applicazione della misura della rotazione può essere – a discrezione del Direttore generale o apicale – sospesa nei seguenti casi:

- a. se la rotazione interessi una struttura organizzativa con posizione dirigenziale vacante al momento dell'adozione dell'atto di programmazione, la rotazione potrà essere sospesa per tutto il perdurare della vacanza e non oltre i 6 mesi successivi alla presa di servizio del dirigente, una volta nominato;
- b. se la rotazione interessi una struttura organizzativa in cui un nuovo dirigente abbia preso servizio da meno di 6 mesi rispetto al momento dell'adozione dell'atto di programmazione, la rotazione potrà essere sospesa fino a un massimo di 6 mesi decorrenti dalla data della presa di servizio del dirigente.

²⁶ Art. 15 comma 2 del "Codice di comportamento del personale" Allegato alla Delib.G.R. n. 68/15 del 31.12.2025



5.3.4 INFUNGIBILITÀ DELLE PROFESSIONALITÀ - COMPETENZE PROFESSIONALI AD ELEVATO CONTENUTO TECNICO

Come sopra anticipato, la rotazione degli incarichi potrebbe incontrare un vincolo nell'infungibilità con riguardo al personale non dirigenziale appartenente a categorie professionali specifiche, in relazione alle quali siano necessari peculiari requisiti di settore, quali abilitazioni professionali e iscrizioni in albi professionali, o che sia chiamato a rendere prestazioni con elevato contenuto tecnico, anche in considerazione degli ordinamenti peculiari di settore o di particolari requisiti di reclutamento.

L'infungibilità della professionalità (vedi sopra § 5.2 Vincoli di natura soggettiva e/o oggettiva, lettera c) non può invece operare quando si tratti di personale assunto mediante procedure generali di reclutamento e con requisiti omogenei.

In quest'ultima ipotesi, al fine di garantire la qualità delle competenze professionali necessarie per lo svolgimento di talune attività specifiche, con particolare riguardo a quelle con elevato contenuto tecnico, (vedi sopra § 5.2 Vincoli di natura soggettiva e/o oggettiva, lettera b) il direttore generale della struttura interessata avrà cura di:

- verificare se all'interno dell'Amministrazione vi siano ulteriori professionalità munite dei medesimi requisiti specifici di settore richiesti per lo svolgimento dell'incarico interessato da rotazione, attivando una procedura di selezione comparativa fondata sul merito, preceduta da un avviso pubblico aperto a tutti gli aventi diritto, che si concluda con una graduatoria fondata su una valutazione trasparente e approvata con provvedimento motivato dell'amministrazione;
- organizzare un congruo periodo di affiancamento e adeguate attività formative propedeutiche alla rotazione.

Laddove vincitore della selezione dovesse risultare il dipendente tenuto a ruotare dal proprio incarico, **il principio di rotazione recede a favore del principio del merito**, e il direttore generale potrà attestare l'impossibilità di individuare soluzioni alternative tali da assicurare il buon andamento, la continuità dell'azione amministrativa e la qualità delle competenze professionali necessarie.

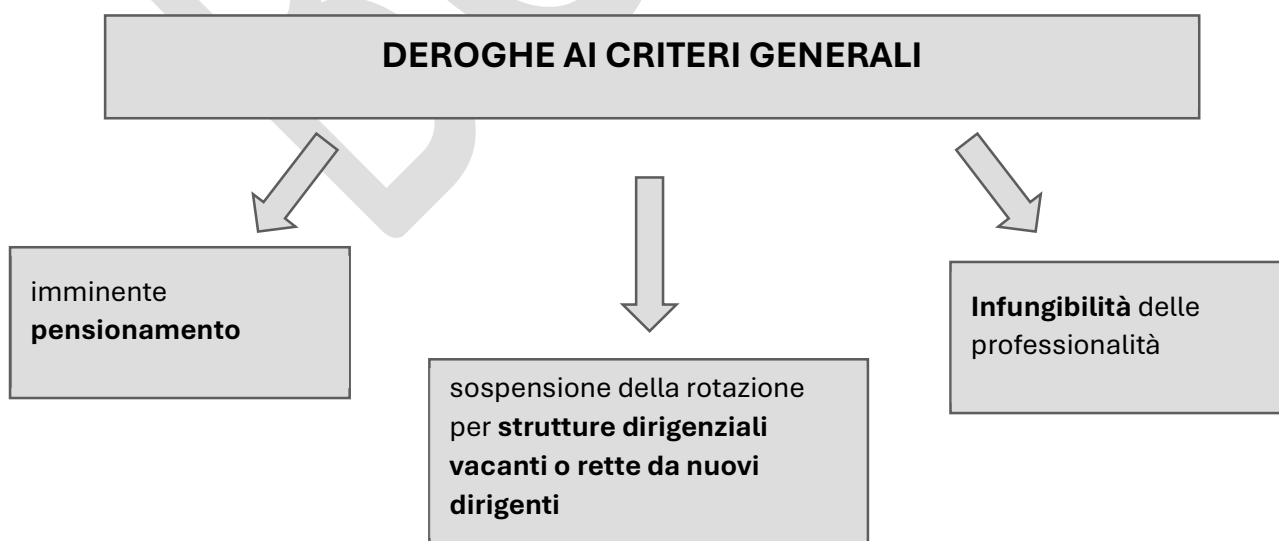


Figura 8: Deroghe ai criteri generali



5.4 PREVISIONE DI MISURE ALTERNATIVE DI MITIGAZIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO

In caso di mancata rotazione per vincoli ostativi, deroghe o sospensive, la Direzione interessata è comunque tenuta ad adottare misure per evitare che il soggetto con incarico persistente abbia il controllo esclusivo dei processi, specie di quelli più esposti al rischio di corruzione.

In particolare, devono essere sviluppate altre misure organizzative di prevenzione che sortiscano un **effetto analogo** a quello della rotazione. In sede di programmazione occorre pertanto valutare ogni soluzione possibile e idonea allo scopo e, in caso di mancata rotazione, il direttore generale o apicale della struttura interessata è tenuto ad attuare tutte le misure programmate e darne conto al RPCT in sede di monitoraggio.

Le misure alternative possono essere anche combinate tra loro per garantirne una maggiore efficacia e la loro adeguatezza deve essere valutata caso per caso tenendo conto delle caratteristiche peculiari delle attività svolte. A tal fine si riporta di seguito e a titolo esemplificativo un'elencazione non esaustiva di misure alternative, in linea con le indicazioni ANAC:

- a. **rafforzamento delle misure di trasparenza esterna** in relazione al processo rispetto al quale non è stata disposta la rotazione (es: pubblicazione sul sito istituzionale di documenti, dati o informazioni sul procedimento a rischio ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria, con le opportune cautele a protezione dei dati personali);
- b. previsione di modalità operative di svolgimento delle funzioni che favoriscano la **maggior compartecipazione possibile del personale** alle attività della struttura o unità organizzativa di appartenenza, prevedendo attività preimpostate, anche a cadenze prefissate, e che consentano la **massima circolarità delle informazioni e trasparenza interna** delle attività (es: impegno a relazionare sulle attività di pertinenza a cadenza fissa; condivisione della documentazione attinente al lavoro svolto in cartelle di rete condivise, con accorgimenti a tutela della protezione dei dati personali; etc.)
- c. **articolazione delle competenze** (c.d. “segregazione delle funzioni”) in maniera da distribuire tra più soggetti o unità organizzative le responsabilità, coinvolgendo ciascun soggetto in una diversa partizione dell'attività, favorendo in tal modo l'attività di controllo sulle fasi più sensibili di ciascun processo, avendo cura di differenziare i soggetti che svolgono i diversi i compiti relativi a:
 - c.1. istruttoria e accertamenti;
 - c.2. adozione di decisioni;
 - c.3. attuazione delle decisioni prese;
 - c.4. effettuazione delle verifiche sulla corretta attuazione;
 - c.5. individuazione delle azioni correttive.
- d. **alternanza tra gli addetti**, per evitare che i medesimi soggetti si occupino con continuità dei procedimenti relativi alla stessa area territoriale e alla stessa platea di utenti;



- e. adottare **meccanismi di condivisione delle fasi procedurali o di doppia istruttoria**, in maniera da assicurare che le attività più a rischio e le istruttorie più delicate (es: funzioni ispettive o di controllo) siano svolte sempre da due dipendenti, in contemporanea o in tempi diversi; in tal caso resta comunque ferma l'unitarietà della responsabilità del procedimento a fini di interlocuzione esterna;
- f. nominare come **responsabile del procedimento** un soggetto diverso da quello che adotta l'atto finale;
- g. prevedere la **specificata sottoscrizione di atti endoprocedimentali interni** da parte di tutti i soggetti che hanno partecipato all'istruttoria (es: check list, verbali, schede istruttorie o di verifica etc.);
- h. **evitare l'attribuzione di un numero elevato di mansioni e responsabilità** in capo ad un unico soggetto per minimizzare o parcellizzare rischi di errori o comportamenti scorretti;
- i. adottare **criteri di ripartizione delle pratiche** secondo un criterio di casualità o secondo altri criteri predefiniti (es: smistamento in successione secondo ordine di arrivo al protocollo, estrazione a sorte delle pratiche da assegnare etc.);
- j. **collaborazione tra diverse strutture dirigenziali, unità organizzative e dipendenti** con riferimento a specifici atti o procedimenti ad elevato rischio (es: lavoro in gruppo che peraltro può facilitare nel tempo anche una rotazione degli incarichi e, soprattutto, la condivisione e la circolazione delle competenze);

Laddove per ragioni e vincoli oggettivi non sia assolutamente possibile ricorrere alla rotazione né all'applicazione di una misura alternativa tra quelle sopra elencate, all'atto della programmazione si valuterà e adotterà ogni altra soluzione possibile e idonea allo scopo.

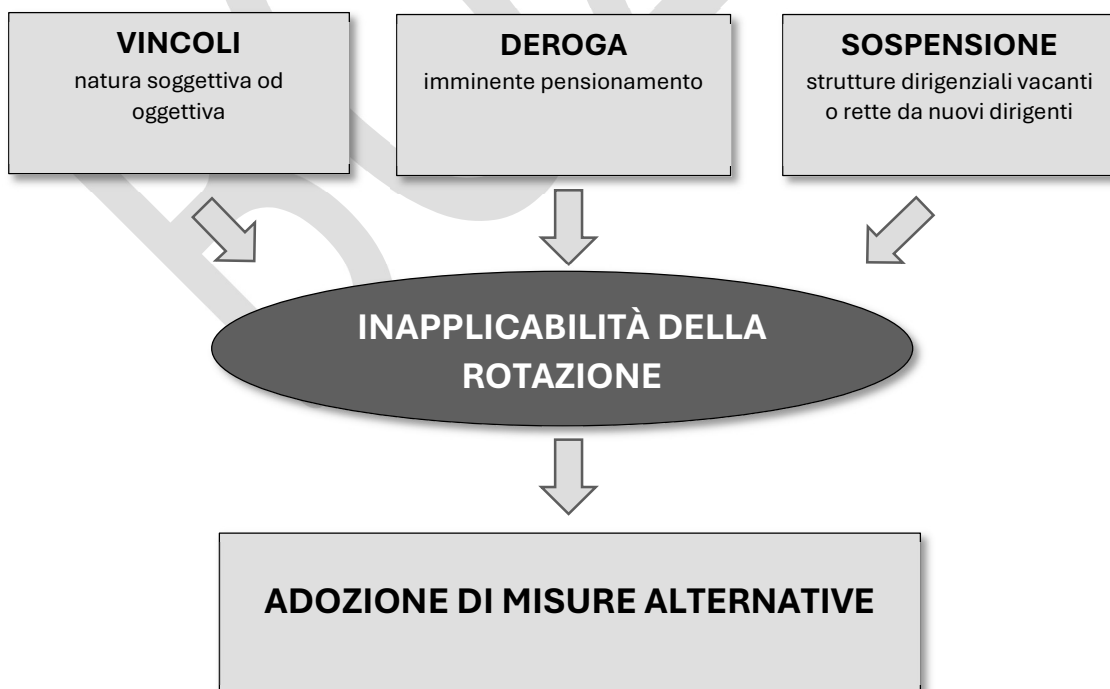


Figura 9: Inapplicabilità della rotazione



5.5 AFFIANCAMENTO E FORMAZIONE

La formazione e l'affiancamento nei confronti del personale sono presupposti essenziali di qualsiasi modalità di rotazione finalizzati ad assicurare il buon andamento e la continuità dell'azione amministrativa.

PIANI DI FORMAZIONE INDIVIDUALI. Nell'ambito delle strutture dirigenziali, per rendere la rotazione più agevole nel lungo periodo, occorre instaurare processi di pianificazione finalizzati alla **fungibilità delle competenze attraverso la valorizzazione della formazione**. In questa logica, si raccomanda di assicurare anche con il supporto del Servizio Organizzazione della Direzione generale del Personale:

- la formazione e l'aggiornamento continuo dei dipendenti per garantire che sia acquisita da questi ultimi la qualità delle competenze professionali e trasversali necessarie per dare luogo alla rotazione;
- una formazione di buon livello in una pluralità di ambiti operativi per contribuire a rendere il personale più flessibile e impiegabile in diverse attività;
- periodi di affiancamento del responsabile di una determinata attività, con un altro dipendente che potrebbe sostituirlo, in un'ottica di futura rotazione.

Al riguardo, nell'ambito della programmazione della rotazione ordinaria degli incarichi in argomento, dovrà prevedersi per il personale neoassunto non solo la **formazione generale** nelle materie dell'integrità e dell'etica pubblica strettamente connesse all'area di rischio di destinazione, ma dovrà altresì essere garantita una **formazione specifica** volta a consolidare la qualità delle competenze professionali e trasversali necessarie per lo svolgimento del nuovo incarico specialmente se le attività sono connotate da un elevato contenuto tecnico.

In tal modo sarà inoltre possibile instaurare un processo virtuoso volto a rendere fungibili le competenze e porre le basi per agevolare, nel lungo periodo, il processo di rotazione attraverso la valorizzazione della formazione, dell'analisi dei carichi di lavoro e di altre misure complementari.

Nello specifico, se si prevede di applicare una misura di rotazione, sarà fondamentale garantire una formazione *ad hoc* e un'attività di passaggio di consegne e affiancamento nei confronti del personale subentrante, affinché quest'ultimo possa acquisire le competenze necessarie per lo svolgimento delle attività nell'ambito dell'area a rischio corruzione. Ciascun Direttore generale o dell'Ufficio speciale o dell'Unità di Progetto potrà stabilire modalità, contenuti e durata di tali misure, con il supporto se necessario del Servizio Organizzazione della Direzione generale del Personale, dandone conto nella programmazione.