



COMUNE DI TREZZANO SUL NAVIGLIO

Città Metropolitana di Milano

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

Triennio 2026-2028



SOMMARIO:

PRESENTAZIONE METODOLOGICA: 3

 Cornice di riferimento: 3

 PRINCIPI E FINALITÀ:..... 3

 STRUTTURA DOCUMENTO E SOGGETTI: 3

Sezione 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL’AMMINISTRAZIONE 4

 Matrice di collegamento tra LPM, unità organizzative e obiettivi di VPT e stakholder..... 5

Sezione 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE 10

 CONTESTO GENERALE 10

 PARTE FUNZIONALE 11

 2.1 Valore pubblico TERRITORIALE 11

 2.2 Performance..... 14

 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA..... 19

 ANAGRAFICA 19

 Il processo di elaborazione del PTPCT: soggetti interni, ruoli e responsabilità..... 19

 Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza ed il collegamento con il Piano della Performance. 19

 Integrazione tra il PTPCT e i sistemi di controllo interno e di misurazione della Performance. 21

 IL NUOVO CODICE DEI CONTRATTI PUBBLICI..... 21

 GLI ATTI DI VENDITA DI IMMOBILI 22

 La metodologia di analisi del rischio..... 22

 Valutazione di impatto del contesto esterno 23

 Matrice di analisi del contesto esterno. 25

 Valutazione di impatto del contesto interno. 26

 Rilevazione di fatti corruttivi interni che si sono verificati 26

 Esiti di procedimenti disciplinari conclusi: 26

 Segnalazioni di whistleblowing:..... 26

 Mappatura dei processi - identificazione e valutazione dei rischi corruttivi - progettazione delle misure organizzative per il trattamento del rischio. 26

 Identificazione, analisi e valutazione del rischio corruttivo 28

 Trattamento del rischio: progettazione delle misure e assessment delle misure di carattere specifico..... 28

 CODICE DI COMPORTAMENTO 29

 Programmazione e attuazione della trasparenza. 29

Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO 31

 3.1 Struttura organizzativa 31

 Organigramma:..... 32

 3.2 Organizzazione del lavoro agile..... 33

 3.3 Piano triennale di fabbisogni di personale 41

 FORMAZIONE DEL PERSONALE..... 47

2 Sezione 4: MONITORAGGIO 55

 MONITORAGGIO DEL VALORE PUBBLICO 55

 MONITORAGGIO PTCPT..... 55

 MONITORAGGIO PERFORMANCES 56

 MONITORAGGIO FORMAZIONE DEL PERSONALE 56

PRESENTAZIONE METODOLOGICA:

CORNICE DI RIFERIMENTO:

L’articolo 6 del [DL 9 giugno 2021 n. 80](#), convertito con la legge n. 6 agosto 2021, n. 113, ha introdotto nel nostro ordinamento il **Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO)**, che assorbe una serie di piani e programmi già previsti dalla normativa - in particolare: il *Piano della performance*, il *Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza*, il *Piano organizzativo del lavoro agile* e il *Piano triennale dei fabbisogni del personale* - quale misura di semplificazione e ottimizzazione della programmazione pubblica nell’ambito del processo di rafforzamento della capacità amministrativa delle PP.AA. funzionale all’attuazione del PNRR.

Con [Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione, di concerto con il Ministro dell’Economia e delle Finanze, n. 132/2022](#), si sono poi regolamentati i contenuti e lo schema tipo del PIAO, nonché le modalità semplificate per gli enti con meno di 50 dipendenti.

Con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione 30 ottobre 2025, registrato alla Corte dei conti il 10 dicembre 2025, sono state approvate le linee guida sul Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e relativi manuali operativi per il triennio 2026-2028.

PRINCIPI E FINALITÀ:

Le finalità del PIAO sono infatti:

- consentire un **maggior coordinamento dell’attività programmatica** delle pubbliche amministrazioni e una sua semplificazione;
- assicurare una **migliore qualità e trasparenza dell’attività amministrativa e dei servizi** ai cittadini e alle imprese.

In esso, gli obiettivi, le azioni e le attività dell’Ente sono ricondotti alle finalità istituzionali e alla *mission* pubblica complessiva di soddisfacimento dei bisogni della collettività e dei territori. Poiché gli ambiti di competenza dei comuni sono molteplici, così come i destinatari delle azioni, al fine di individuare un linguaggio comune di classificazione, il comune di Trezzano sul Naviglio ha utilizzato per il proprio PIAO, quale criterio di aggregazione, le Missioni di bilancio previste [dall’art. 13 del D.lgs. n. 118/2011](#), che rappresentano appunto le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle amministrazioni, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate. Si tratta quindi di uno strumento dotato, da un lato, di rilevante **valenza strategica** e, dall’altro, di un forte **valore comunicativo**, attraverso il quale l’Ente pubblico comunica alla collettività gli obiettivi e le azioni mediante le quali vengono esercitate le funzioni pubbliche e i risultati che si vuole ottenere rispetto alle esigenze di valore pubblico da soddisfare.

Il PIAO non deve semplicemente costituire la sommatoria dei piani e delle programmazioni che la norma fa convergere nel documento, ma deve risultare uno strumento di formazione delle strategie messe in campo nei vari ambiti e della loro convergenza sul valore pubblico quale finalità ultima dell’azione amministrativa e delle politiche dell’Ente.

A tal fine, il PIAO, come prescritto [dall’art. 6 del DL 80/2021](#), espone: gli obiettivi programmatici e strategici della performance; la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il lavoro agile; le strategie di reclutamento e formazione delle risorse umane; gli strumenti e le fasi per raggiungere la piena trasparenza dei risultati dell’attività e dell’organizzazione amministrativa e per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione; le procedure da semplificare e reingegnerizzare; le modalità e le azioni finalizzate a realizzare al piena accessibilità fisica e digitale dell’Ente; le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

Nel PIAO assume particolare rilevanza la tematica del **Valore Pubblico (VP)**, cui è dedicata la prima sottosezione del documento, inteso come incremento del benessere economico, sociale, assistenziale e ambientale. In questa sottosezione, il comune di Trezzano sul Naviglio traduce, in coerenza con i documenti di programmazione economica e finanziaria e di altre programmazioni, le strategie per la creazione di Valore Pubblico dell’Ente e i relativi indicatori di impatto.

STRUTTURA DOCUMENTO E SOGGETTI:

Il PIAO è stato elaborato dal gruppo di lavoro costituito con Atto Dirigenziale n. 09/2026, che ha proceduto al coordinamento del processo nel quale sono intervenuti sia la parte politica (Sindaco, Assessori di riferimento) sia la parte tecnica (Responsabili di area) e predisposto il cronoprogramma relativo.

La struttura, i contenuti e la logica programmatica del documento possono essere sintetizzati come segue:

Sezione 1 – Scheda anagrafica	Referente: Area Servizi Direttivi Generali – Servizio Programmazione Strategica
SEZIONE 2 – VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	
2.1 Valore Pubblico	Referente: Area Servizi Direttivi Generali – Servizio Programmazione Strategica
2.2 Performance	Referente: Area Servizi Direttivi Generali – Servizio Programmazione Strategica
2.3 Rischi corruttivi e Trasparenza	Referente: Area Servizi Direttivi Generali – Servizio Programmazione Strategica
SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	
3.1 Struttura organizzativa	Referente: Segretario Generale
3.2 Organizzazione del lavoro agile	Referente: Segretario Generale
3.3 Piano Triennale dei fabbisogni di personale	Referente: Segretario Generale
SEZIONE 4 - MONITORAGGIO	
4 Monitoraggio	Referenti: Segretario Generale e Servizio Programmazione Strategica

Sezione 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL’AMMINISTRAZIONE

Nominativo	COMUNE DI TREZZANO SUL NAVIGLIO			
Sede	VIA IV NOVEMBRE 2 – 20090 TREZZANO SUL NAVIGLIO (MI)			
Descrizione	Il comune di Trezzano sul Naviglio è un Ente Pubblico Territoriale situato a sud-ovest di Milano, nella città metropolitana di Milano in Lombardia, lungo le sponde del Naviglio Grande. La dimensione territoriale di Trezzano sul Naviglio è pari a Km² 10,77, per un’altitudine media di 116 metri sul livello del mare (min. 111 – max 121).			
Coordinate geografiche	45° 25' 26,40" N 9° 4' 3,00" E			
Codice Fiscale	03029240151			
Codice Istat	015220			
Codice catastale	L409			
Sito web e social	www.comune.trezzano-sul-naviglio.mi.it Facebook Comune di Trezzano s/N (@comune_trezzanosulnaviglio) • Foto e video di Instagram Comune di Trezzano sul Naviglio - YouTube			
Contatti	Centralino: 0248418.1 Mail: protocollo@comune.trezzano-sul-naviglio.mi.it PEC: comune.trezzanosulnaviglio@legalmail.com			
Sindaco	Giuseppe Luigi Morandi			
RPCT	Gabriella Grosso (Segretario Generale)			
RTD	Cristian Perversi (Responsabile Area Innovazione Tecnologica, Digitale e Segreteria)			
Gruppo Pubblico Locale	DENOMINAZIONE	TIPOLOGIA	% POSSESSO	ATTIVITA'
	CAP Holding S.p.A.	Società partecipata diretta	0,98	Servizio idrico integrato
	Fondazione per leggere	Ente strumentale partecipato	3,4712	Biblioteche sud-ovest Milano
	Fondazione Pontirolo Onlus	Ente strumentale partecipato	11,70	Residenza sanitaria
	AFOL Metropolitana	Ente strumentale partecipato	0,67	Formazione e orientamento lavoro
	Centro Studi PIM	Ente strumentale partecipato	0,47	Supporto operativo enti pubblici

MATRICE DI COLLEGAMENTO TRA LPM, UNITÀ ORGANIZZATIVE E OBIETTIVI DI VPT E STAKHOLDER

LPM	VPT	Aree organizzative interessate e Obiettivi operativi di VPT	STAKEHOL- DER
SICUREZZA E POLIZIA LOCALE	LA SICUREZZA Occorre evitare che la cittadinanza si senta sola ed abbandonata e che sul territorio comunale aleggi un senso generale di insicurezza e sfiducia nelle forze dell’ordine. L’obiettivo è di riportare tranquillità nella vita della città e ostacolare sul nascere episodi illegali, reati e malaffare. Essere vittima di un crimine può comportare una perdita economica, un danno fisico e/o un danno psicologico dovuto al trauma subito. L’impatto più importante della criminalità sul benessere delle persone è il senso di vulnerabilità che determina. La paura di essere oggetto di atti criminali può influenzare molto le libertà personali, la qualità della vita di un individuo e lo sviluppo dei territori.	POLIZIA LOCALE E PROTEZIONE CIVILE – ASSESSORE A. PULEO <u>OVPT</u>: Realizzare più attività di vigilanza e repressione dei reati e del vandalismo, estendere la videosorveglianza a tutto il territorio comunale, coprendo aree e zone attualmente scoperte; i controlli con telecamere non dovranno avere scopo repressivo ma scopo preventivo; Maggior controllo e pattugliamento dei parchi e delle scuole, anche mediante l’accordo con associazioni presenti sul territorio; Ampliare l’orario di servizio della polizia locale con più agenti in strada e di pattuglia; Introdurre controlli mirati alla repressione dell’abbandono dei rifiuti; Ammodernare le dotazioni strumentali della Polizia Locale SERVIZI TECNICI E TERRITORIO – LAVORI PUBBLICI - ASSESSORE S. MENTO <u>OVPT</u>: Completare la manutenzione straordinaria sulla rete della Pubblica Illuminazione per l’eliminazione delle zone ancora al buio	Amministrazioni pubbliche centrali Amministrazioni pubbliche locali Cittadini Amministrazione della Giustizia Fornitori
	BENESSERE INDIVIDUALE La dimensione del benessere individuale incide su tutte le dimensioni della vita delle persone e in tutte le sue diverse fasi, modificando le condizioni di vita e condizionando i comportamenti, le relazioni sociali, le opportunità e le prospettive dei singoli e, spesso, delle loro famiglie. I percorsi formativi hanno un ruolo fondamentale nel fornire agli individui le conoscenze, le abilità e le competenze di cui hanno bisogno per partecipare attivamente alla vita della società e all’economia del Paese. Inoltre, livelli di competenze più elevati possono avere effetti positivi sul benessere delle persone relativamente alla salute, alla partecipazione sociale e alla soddisfazione personale. L’investimento nell’istruzione e nella cultura sono gli investimenti che danno maggior ritorno e utile, sono un seme da piantare e crescere con cura. LA RICERCA E L’INNOVAZIONE Ricerca e Innovazione danno un contributo fondamentale allo sviluppo sostenibile, tanto più importante in un’economia, come quella italiana, che mostra un pesante ritardo in un contesto che attende risposte alle sfide del cambiamento economico, demografico e sociale.	ISTRUZIONE, CULTURA E SPORT – CULTURA - ASSESSORE P. FERRANTE <u>OVPT</u>: Mantenere ed implementare le attività culturali, valorizzando le attività presenti e avviandone di nuove con enti sovracomunali e privati; Incrementare la sinergia con associazioni del territorio ed extraterritoriali per portare a Trezzano eventi culturali e manifestazioni culturali e ricreative, anche di rilevanza nazionale; ISTRUZIONE, CULTURA E SPORT – ISTRUZIONE – ASSESSORE M. DI BISCEGLIE <u>OVPT</u>: Valorizzare la storia locale e lo studio del territorio nelle scuole; Rimodulare il costo del pasto delle mense scolastiche, prevedendo la gratuita della fascia ISEE più bassa; Procedere ad un convenzionamento con asili nido privati per partecipare ai bandi e collocare i bambini presenti nelle graduatorie, al fine di esaurire o ridurre drasticamente le liste di attesa; SERVIZI TECNICI E TERRITORIO – LAVORI PUBBLICI - ASSESSORE S. MENTO <u>OVPT</u>: Manutenzione straordinaria scuole (coperture, caldaie, serramenti ed aule)	Amministrazioni pubbliche centrali Amministrazioni pubbliche locali Associazioni Cittadini Fornitori

LPM	VPT	Aree organizzative interessate e Obiettivi operativi di VPT	STAKEHOL- DER
AMBIENTE, ARREDO URBANO E TERRITORIO	PAESAGGIO E PATRIMONIO CULTURALE Il paesaggio, la ricchezza e la qualità del patrimonio artistico, archeologico e architettonico hanno una rilevanza particolare nel caso italiano. Il diritto alla bellezza e la tutela del paesaggio non sono un’attività 12 “fra altre” dello Stato, ma una delle sue missioni più proprie, pubblica e inalienabile. L’articolo 9 della Costituzione recita infatti: “La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione”. Il patrimonio comunale è il bene di tutti, è il nostro capitale, ciò che chi ci ha preceduto ci ha lasciato in eredità. L’obiettivo è di incrementarlo e valorizzarlo al fine di non avere beni pubblici inutilizzati o abbandonati o, peggio, che anziché generare ricchezza generano sprechi. AMBIENTE Considerato come il capitale naturale che influenza il benessere umano in molteplici domini sia direttamente attraverso le risorse sia indirettamente attraverso i servizi, l’ambiente condiziona fortemente la vita dei cittadini, dalle risorse che alimentano la produzione e l’economia, al piacere che ci dà il contatto con la natura. L’ambiente è vita, è il bello che ci circonda, dobbiamo riconoscere questo bello e saperlo tutelare con scelte oculate non annabbiate da scelte ideologiche dettate dalla moda del momento.	SERVIZI TECNICI E TERRITORIO – LAVORI PUBBLICI - ASSESSORE S. MENTO <u>OVPT:</u> Ricostituire una squadra manutenzione formata da dipendenti comunali che possano giornalmente fornire manutenzione al territorio ed al patrimonio comunale al fine di ricorrere il meno possibile alle manutenzioni esterne, costose, intempestive ed inefficaci. Manutenzione straordinaria dei cimiteri e miglioramento del servizio di guardiania SERVIZI TECNICI E TERRITORIO – AMBIENTE – ASSESSORE M. DI BISCEGLIE <u>OVPT:</u> Curare i parchi e il loro arredo per la loro massima fruizione, dove possibile creare punti ristoro e di aggregazione. Manutenzione straordinaria dei parchi che da più tempo necessitano cure straordinarie. Valorizzare e tutelare il Parco Agricolo Sud Milano e l’ambiente agricolo per renderlo conosciuto e fruibile. Istituire la figura del garante degli animali (carica senza alcun compenso) Vigilare sulla raccolta rifiuti e migliorare i servizi di raccolta e smaltimento offerti alla cittadinanza; Attivare la pesa in discarica. Istituire un tavolo di discussione tra amministrazione comunale, protezione civile, associazioni ambientali ed agricoltori per la vigilanza sull’abbandono dei rifiuti e il monitoraggio del reticolo idrico per evitare le esondazioni. Massima valorizzazione del parco del centenario creando percorsi salute ed attraverso manifestazioni dedicate	Imprese esecutrici di lavori pubblici Contraenti generali Amministrazioni pubbliche centrali Amministrazioni pubbliche locali Ordini professionali Amministrazioni aggiudicatrici Enti aggiudicatori Operatori economici Professionisti (Ingegneri, Architetti, Geometri, ecc.)
SPORT, TURISMO E GIOVANI	RELAZIONI SOCIALI I rapporti che si intrattengono con gli altri e la rete sociale nella quale si è inseriti non solo influiscono sul benessere psicofisico dell’individuo, ma rappresentano una forma di “investimento” che può rafforzare gli effetti del capitale umano e sociale. I giovani rappresentano il futuro di una società, il nostro futuro e gli abitanti della Trezzano del futuro che vogliamo progettare. Il turismo e il tempo libero sono il bello che allevia le fatiche della vita quotidiana.	ISTRUZIONE, CULTURA E SPORT – SPORT – SERVIZI TECNICI E TERRITORIO - LAVORI PUBBLICI ASSESSORE S. MENTO <u>OVPT:</u> Manutenzione e valorizzazione delle strutture esistenti per ottenerne la piena fruizione Riqualificare l’area della ex piscina in via Morona Realizzare il palazzetto dello sport ISTRUZIONE, CULTURA E SPORT – GIOVANI – ASSESSORE L. PIRANI <u>OVPT:</u> Creare un centro di aggregazione giovanile (parco Clivia), pensando anche alla possibile creazione di un punto bar/ristoro che integri la presenza del centro di aggregazione con l’Auser già presente ISTRUZIONE, CULTURA E SPORT – CULTURA E - ASSESSORE P. PARENTE <u>OVPT:</u> Interagire con le strutture ricettive del territorio per attrarre attività congressuali ed eventi divulgativi Riavviare l’attività del gemellaggio Valorizzare il patrimonio storico e artistico, mediante l’installazione di schede informative e una migliore presentazione del patrimonio presente come un’illuminazione che valorizzi i monumenti comunali	Amministrazioni pubbliche centrali Amministrazioni pubbliche locali Associazioni Cittadini Famiglie Giovani

LPM	VPT	Aree organizzative interessate e Obiettivi operativi di VPT	STAKEHOL- DER
COMMERCIO	BENESSERE ECONOMICO Il benessere economico rappresenta il mezzo attraverso il quale un individuo riesce ad avere e sostenere un determinato standard di vita. Un’analisi del benessere economico fa riferimento al reddito, alla ricchezza, alla capacità di consumo, ma anche ad alcune dimensioni di benessere materiale che tali strumenti permettono di acquisire (condizioni abitative, possesso di beni durevoli, ecc.) Le attività commerciali e imprenditoriali necessitano di regole chiare e semplici, nonché di risposte precise quando vengono posti dei quesiti BENESSERE INDIVIDUALE Il lavoro costituisce l’attività basilare di sostegno materiale e di realizzazione delle aspirazioni individuali. La piena e buona occupazione è uno dei parametri principali della stabilità economica, della coesione sociale e della qualità della vita. Obiettivo di questo dominio è misurare sia la partecipazione al mercato del lavoro sia la qualità del lavoro, qualificando i diversi segmenti dell’occupazione in relazione alla stabilità del lavoro, al reddito, alle competenze, alla conciliazione degli orari tra tempi di lavoro, personali e familiari, alla sicurezza del lavoro e nel lavoro, alla partecipazione dei dipendenti alla vita dell’impresa/ ente/amministrazione, alla soddisfazione soggettiva verso il lavoro	SERVIZI TECNICI E TERRITORIO – ATTIVITÀ PRODUTTIVE – ASSESSORE A. PULEO <u>OVPT:</u> Incentivare il commercio di prossimità Fornire risposte chiare e informazioni precise tramite lo sportello delle attività produttive mediante un suo potenziamento Istituire il registro attività storiche Favorire il reimpiego dei fuoriusciti dal mercato del lavoro Prevedere zone a sosta oraria veloce nelle zone con maggiore presenza commerciale Convenzionare le attività commerciali per ottenere fascia di sconti per i più deboli e/o la distribuzione a domicilio per gli anziani e le fasce deboli Incentivare l’arrivo di servizi ed attività commerciali sul territorio, in particolare nei quartieri più carenti	Operatori economici Cittadini Lavoratori
	BENESSERE INDIVIDUALE La dimensione del benessere individuale incide su tutte le dimensioni della vita delle persone e in tutte le sue diverse fasi, modificando le condizioni di vita e condizionando i comportamenti, le relazioni sociali, le opportunità e le prospettive dei singoli e, spesso, delle loro famiglie. BENESSERE SOGGETTIVO Con questo dominio si intende misurare il benessere percepito dalle persone rilevando opinioni soggettive sulla propria vita. Queste informazioni soggettive forniscono un’informazione complementare, e allo stesso tempo in qualche modo omnicomprensiva, a quella fornita dai dati oggettivi. Il settore dei servizi sociali è quello che si prende cura delle fasce più deboli dei nostri cittadini, proprio i cittadini che hanno maggiore bisogno di attenzioni e cure. Le associazioni esprimono la voglia di fare di un territorio e aiutano l’ente pubblico nella gestione delle fasce deboli e nelle situazioni di maggiore fragilità, nonché tenendo vivo il tessuto sociale.	POLITICHE SOCIALI – SERVIZI SOCIALI – ASSESSORE L. PIRANI <u>OVPT:</u> Istituire la figura del garante degli anziani, disabili, minori (carica senza compenso) Potenziare e valorizzare le risorse del settore servizi sociali al fine di garantire un miglior servizio e una miglior assistenza alle fasce più deboli Organizzare lo sportello del cittadino (anche mediante l’uso dell’informatica) nell’ottica di dare risposte mirate a tutti i bisogni dei cittadini (come fare una pratica, indicare gli iter e le procedure da seguire), il cittadino non deve sentirsi abbandonato. Ripristinare la figura dello psicologo nell’organico dei servizi sociali Istituire i posti numerati per il parcheggio dei disabili Massimizzare il dialogo e collaborazione con l’associazionismo del territorio, garantendo loro supporto tramite uno sportello dedicato che segua le loro richieste e l’iter delle loro pratiche Dialogare con tutte le confessioni religiose che operano e sono presenti a Trezzano per una seria crescita delle comunità, sia a livello materiale che spirituale Ricreare la casa delle associazioni, affinché diventi davvero il punto d’incontro dell’associazionismo trezzanese, il dialogo deve avvenire anche tra le varie realtà e il comune deve essere il catalizzatore di questo punto d’incontro. Predisposizione criteri per il progetto assegno civico Predisposizione criteri per i soggiorni climatici per anziani Analisi e comparazione delle diverse forme di gestione dei nidi comunali Mappatura di tutti gli immobili comunali dati in concessione o locazione per finalità sociali Mappatura nuclei familiari assegnatari alloggi sap di proprietà comunale, divisi per categoria (Donne/uomini – fascia di età – fascia isee di appartenenza – situazione lavorativa – livello culturale)	Amministrazioni pubbliche centrali Amministrazioni pubbliche locali Associazioni Cittadini Amministrazione della Giustizia

LPM	VPT	Aree organizzative interessate e Obiettivi operativi di VPT	STAKEHOL- DER
VIABILITA' E STRADE	PAESAGGIO E PATRIMONIO CULTURALE Il paesaggio, la ricchezza e la qualità del patrimonio artistico, archeologico e architettonico hanno una rilevanza particolare nel caso italiano. Il diritto alla bellezza e la tutela del paesaggio non sono un’attività 12 “fra altre” dello Stato, ma una delle sue missioni più proprie, pubblica e inalienabile. L’articolo 9 della Costituzione recita infatti: “La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione”. La viabilità trezzanese è afflitta da due problemi costanti: buche e traffico.	SERVIZI TECNICI E TERRITORIO - LAVORI PUBBLICI - ASSESSORE S. MENTO <u>OVPT</u>: Predisporre un piano manutentivo per strade e marciapiedi stanziando ogni anno risorse per una cospicua metratura Eliminare le barriere architettoniche che impediscono a carrozzine passeggini di spostarsi liberamente per le nostre vie. Realizzare un parcheggio in via Salvini al fine di risolvere la carenza di stalli per le auto. Procedere con interventi mirati a fluidificare il traffico veicolare e di passaggio al fine di eliminare le code che si creano a seguito delle modifiche stradali perpetrate. SERVIZI TECNICI E TERRITORIO – AMBIENTE E MOBILITÀ - ASSESSORE P. FERRANTE <u>OVPT</u>: Efficientare il trasporto locale interno, ottimizzando numero delle corse e fermate (obiettivo: passare dove e quando serve), inoltre avviare un dialogo serrato con gli enti sovracomunali per treno e linee extra comunali al fine di avere un servizio di trasporto pubblico efficiente e frequente.	Imprese esecutrici di lavori pubblici Amministrazioni pubbliche centrali Amministrazioni pubbliche locali Ordini professionali Amministrazioni aggiudicatrici Enti aggiudicatori Operatori economici Professionisti (Ingegneri, Architetti, Geometri, ecc.)

LPM	VPT	Aree organizzative interessate e Obiettivi operativi di VPT	STAKEHOL- DER
AMMINISTRAZIONE ED UFFICI COMUNALI	LA POLITICA E LE ISTITUZIONI La qualità e la correttezza del processo di decisione politica sono essenziali per la fiducia nelle istituzioni e per il buon funzionamento della democrazia. Apertura e trasparenza migliorano i servizi pubblici e riducono i rischi di frode, corruzione e cattiva gestione dei fondi pubblici. Una società coesa esiste solo se i cittadini hanno fiducia nelle loro istituzioni e nella pubblica amministrazione. L'opportunità di partecipare al processo decisionale è elemento rilevante per la qualità della vita QUALITÀ DEI SERVIZI L'analisi del benessere richiede una valutazione della dotazione infrastrutturale e dei servizi riletta alla luce della loro efficacia, del grado di utilizzo, delle misure di accessibilità, della qualità del servizio generato L'obiettivo è “spendere meno e spendere meglio” con l'obiettivo di poter investire i risparmi di spesa in strutture e servizi utili alla cittadinanza, nonché per ridurre la pressione fiscale sui cittadini residenti	SERVIZI ECONOMICO-FINANZIARI E TRIBUTARI - TRIBUTI - ASSESSORE G. L. MORANDI <u>OVPT:</u> Lotta all'evasione fiscale, recupero delle tasse non pagate ed adottare un nuovo regolamento per la rateizzazione delle somme dovute, senza disparità di trattamenti tra piccoli e grandi evasori. SERVIZI TECNICI E TERRITORIO - LAVORI PUBBLICI – ASSESSORE G.L. MORANDI <u>OVPT:</u> Verificare lo stato giuridico dei beni di proprietà comunale (stato occupato, vincoli, durata delle concessioni\contratti e condizioni) Riorganizzare fisicamente gli uffici comunali, recuperare e valorizzare la sede comunale SEGRETARIO GENERALE – GESTIONE RISORSE UMANE - ASSESSORE G. L. MORANDI <u>OVPT:</u> Attrarre figure di alto spessore nei settori dell'amministrazione pubblica nei settori privi delle referenze necessarie, nonché rivalutare e motivare il personale presente INNOVAZIONE TECNOLOGICA, DIGITALE E SEGRTERIA – SEGRETERIA - ASSESSORE G. L. MORANDI <u>OVPT:</u> Revisione/riscrittura dei regolamenti e dello statuto comunale in un'ottica di semplificazione e riduzione delle procedure OBIETTIVO TRASVERSALE <u>OVPT:</u> Attingere a contributi degli enti sovracomunali mediante la partecipazione a tutti i bandi emanati a favore degli enti pubblici, istruire ogni settore affinché venga valutata la partecipazione a tutti i bandi che possono interessare l'ente. Servizi efficienti da parte degli uffici, la macchina comunale deve dare risultati con standard qualitativi alti, risposte veloci e precise. Cittadini e imprenditori non possono perdere tempo ed hanno bisogno di certezze	Amministrazioni pubbliche centrali Amministrazioni pubbliche locali Cittadini Amministrazioni aggiudicatrici Enti aggiudicatori Operatori economici
GRANDI PROGETTI	Il programma prevede alcuni interventi importanti la cui realizzazione implica l'impegno dell'amministrazione su più anni e/o l'intervento di enti sovracomunali, sia in termini autorizzativi, sia in termini di finanziamento parziale.	SERVIZI TECNICI E TERRITORIO - LAVORI PUBBLICI - ASSESSORE S. MENTO <u>OVPT:</u> Attraversamento nord/sud del territorio comunale. Si tratta della realizzazione di un nuovo attraversamento sul naviglio che permetta di sgravare il centro abitato dal traffico locale, con conseguente miglioramento della vivibilità del tessuto urbano e la possibile pedonalizzazione di alcune vie. Elaborare un nuovo PGT e un nuovo Piano urbano traffico per trovare le soluzioni ai problemi di viabilità e di urbanistica. Due strumenti urbanistici nuovi che spazzino via il vecchio PGT ormai illogico e carico di un'ideologia politica superata. Riqualficazione degli svincoli della tangenziale. Occorre dialogare con Milano Serravalle e gli enti confinanti per trovare una soluzione alle problematiche ad essi legate, al fine di ridurre traffico ed incidenti	Amministrazioni pubbliche centrali Amministrazioni pubbliche locali Cittadini Amministrazioni aggiudicatrici Enti aggiudicatori Operatori economici

Sezione 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Il Valore Pubblico può essere definito come l’incremento del benessere reale (economico, sociale, ambientale, culturale etc.) che si viene a creare nella collettività. Tale obiettivo viene raggiunto mobilitando al meglio le risorse tangibili (finanziarie, tecnologiche etc.) e intangibili (capacità organizzativa, rete di relazioni interne ed esterne, capacità di lettura del territorio e di produzione di risposte adeguate, sostenibilità ambientale delle scelte, capacità di riduzione dei rischi reputazionali dovuti a insufficiente trasparenza o a fenomeni corruttivi) di diversi soggetti pubblici.

Va sottolineata la bidimensionalità che deve avere il Valore Pubblico: da una parte deve essere orientato al miglioramento degli impatti esterni delle Pubbliche Amministrazioni nei confronti dei cittadini, utenti e stakeholder (il “cosa” del benessere addizionale, che ha una logica di breve periodo) ma dall’altro deve attenere anche alle condizioni interne all’Amministrazione presso cui il miglioramento viene prodotto (il “come” del benessere addizionale, in una prospettiva di medio-lungo periodo).

In tempi di risorse economiche scarse e di esigenze sociali crescenti, una PA crea Valore Pubblico quando riesce a utilizzare le risorse a disposizione in modo funzionale al soddisfacimento delle esigenze del contesto sociale (utenti, cittadini, stakeholders in generale). Le esperienze di questi ultimi decenni (in cui si è passati da comportamenti totalmente orientati al consenso sociale a comportamenti caratterizzati da un’economicità spinta, con tagli lineari alla spesa pubblica) danno evidenza al fatto che la generazione di Valore Pubblico si realizzi grazie a un mix equilibrato di economicità e socialità, in cui si ponga una forte attenzione al fattore ambientale e alle modalità con la PA riesce a gestire le proprie risorse.

Sicuramente l’organizzazione della PA a canne d’organo o silos in voga nel passato, caratterizzata da forme frammentate e spesso autoreferenziali e impenetrabili, non appare funzionale alla generazione di Valore Pubblico: occorre una forma organizzativa più snella, flessibile ed integrante il complesso delle attività svolte dall’Ente in un’ottica olistica e volta alla generazione di Valore Pubblico.

Il processo di creazione di valore coinvolge trasversalmente l'organizzazione e avviene mediante la costante interrelazione tra la pianificazione strategica degli obiettivi, lo sviluppo delle attività operative interne, il rafforzamento del rapporto con i cittadini, gli utenti, gli stakeholders. Questo processo si basa su otto valori come input che l’Ente modifica, incrementa, consuma o utilizza al fine della creazione di valore pubblico e che vengono di seguito descritti come risultati attesi.

CONTESTO GENERALE

Situazione demografica nel 2025

Popolazione al 31/12/2025	Famiglie	Densità abitativa	Stranieri residenti al 31/12/2025	Nati nel 2025	Deceduti nel 2025	Immigrati nel 2025	Emigrati nel 2025
21.925	9.638	1.998,51 al mq	2.281 (10,40% della popolazione residente)	172	189	1.179	743
Minori	Adulti	Anziani	Indice di vecchiaia	Indice di ricambio		Tasso di natalità	Tasso di mortalità
3.685	12.044	6.196	0,28	1,59		0,91	1,10

La valutazione del contesto generale, con riferimento agli indicatori compositi (economia, istruzione, capitale sociale, criminalità) sono indicati nell’allegato A del presente provvedimento.

PARTE FUNZIONALE

2.1 VALORE PUBBLICO TERRITORIALE

a) ANALISI DI CONTESTO	PUNTI DI FORZA INTERNI	1. Servizi digitali in crescita: progressiva digitalizzazione dei servizi comunali 2. Personale qualificato: presenza di risorse umane qualificate (qualificazione anche della stazione appaltante) 3. Gestione finanziaria solida: bilancio comunale stabile e capacità di attrarre finanziamenti 4. Collaborazione con il territorio: buone relazioni con associazioni e realtà sociali	1. Risorse limitate: vincoli di bilancio e carenza di personale in alcuni punti strategici 2. Processi interni da ottimizzare: necessità di semplificare procedure amministrative e ridurre la burocrazia 3. Infrastrutture datate: alcuni edifici e impianti necessitano di manutenzione e/o ammodernamento 4. Comunicazione interna: spazi di miglioramento nella condivisione delle informazioni tra uffici	PUNTI DI DEBOLEZZA INTERNI
	OPPORTUNITÀ ESTERNE	1. Finanziamenti PNRR e UE: possibilità di accedere a fondi per progetti di innovazione, sostenibilità e inclusione 2. Transizione digitale: sviluppo di nuovi servizi digitali e smart city 3. Partecipazione civica: crescente interesse dei cittadini a partecipare a processi decisionali e iniziative pubbliche 4. Partnership pubblico-privato: collaborazioni con aziende e startup per progetti innovativi	1. Cambiamenti normativi: possibili impatti da nuove normative nazionali, regionali ed europee 2. Rischi informatici: minacce legate alla sicurezza dei dati e alla cyber security 3. Incertezza economica: eventuali crisi economiche che possono ridurre le entrate o aumentare la domanda di servizi sociali 4. Fenomeni climatici estremi: rischi legati a eventi meteo avversi e necessità di adattamento infrastrutturale	MINACCE ESTERNE
Codice	b) OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO TERRITORIALE			
VPT1	SVILUPPO TERRITORIALE INTEGRATO Favorire lo sviluppo territoriale equilibrato tra le dimensioni sociali, economiche, ambientali, ecc. e lo sviluppo della qualità dei servizi del territorio comunale al fine di ridurre la fragilità territoriale			
VPT2	SALUTE AMINISTRATIVA Migliorare governance interna con formazione, semplificazione dei procedimenti e monitoraggio finanziario per aumentare capacità operativa			
Codice	c) STRATEGIA – Denominazione sintetica			
VPT1	SICUREZZA E POLIZIA LOCALE: Riportare tranquillità nella vita della città e ostacolare sul nascere episodi illegali, reati e malaffare SCUOLA E CULTURA: Valorizzare le attività culturali in sinergia con le associazioni. Migliorare l’offerta scolastica supportando la fragilità economica delle famiglie AMBIENTE, ARREDO URBANO E TERRITORIO: Incrementare e valorizzare il patrimonio comunale tutelando l’ambiente SPORT, TURISMO E GIOVANI: Rafforzare il capitale umano e sociale investendo su sport, turismo e giovani COMMERCIO: Incentivare il commercio di prossimità POLITICHE SOCIALI E ASSOCIAZIONI: Potenziare e valorizzare le politiche sociali in sinergia con associazioni e confessioni religiose VIABILITÀ E STRADE: Migliorare la viabilità trezzanese e la percorribilità delle strade GRANDI PROGETTI: Realizzare alcuni eventi pluriennali su grandi progetti che migliorino			
VPT2	AMMINISTRAZIONE E UFFICI COMUNALI: Migliorare la qualità e la correttezza del processo di decisione politica e il benessere e conseguentemente la qualità dei servizi offerti			

Codice	d) RESPONSABILI		e) Stakeholders	f) INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO				TARGET			Risultato 2026	Fonte
	Responsabile Politico	Responsabile Amministrativo		Dimensione	Formula	Polarità	Baseline Anno di avvio politica	Anno 2026	Anno 2027	Anno 2028	Delta baseline	
VPT1	Assessore alla Sicurezza e Polizia Locale e Commercio	Responsabile area servizi tecnici e territorio Responsabile area Polizia Locale e Protezione Civile	Amministrazioni pubbliche centrali Amministrazioni pubbliche locali Cittadini Amministrazione della Giustizia Fornitori Operatori economici Cittadini Lavoratori	Sicurezza Benessere economico	+ Agenti sul territorio + Illuminazione Pubblica + Commercio di prossimità + Trasparenza degli iter burocratici	+	20 Operatori di P.L. 90 % Illuminazione pubblica funzionante 2.800 attività censite anno 2025 49 Pubblicazione degli iter burocratici	25 100% +5% 51	25 100% +5% 53	25 100% +5% 55	+5 +10% +5% +2	Polizia Locale LLPP SUAP Trasparenza
	Assessore alla Cultura	Responsabile area Cultura, Pubblica Istruzione e Sport	Amministrazioni pubbliche centrali Amministrazioni pubbliche locali Associazioni Cittadini Fornitori Dipendenti	Benessere individuale Ricerca e Innovazione	+ Manifestazioni culturali + Sinergia con le associazioni + Attività di gemellaggio	+	298 manifestazioni culturali 40 38 Associazioni partner 5 3 Attività di gemellaggio	305 40 5	307 40 5	309 42 7	+7 +2 +2	Ufficio cultura
	Assessore all'Istruzione e Ambiente	Responsabile area servizi tecnici e territorio	Amministrazioni pubbliche centrali Amministrazioni pubbliche locali Associazioni Cittadini Famiglie Giovani Ordini professionali Amministrazioni aggiudicatrici Enti aggiudicatori Operatori economici Professionisti (Ingegneri, Architetti, Geometri, ecc.)	Paesaggio e patrimonio culturale Ambiente Relazioni sociali	+ Inclusione economica sull'istruzione + Valorizzazione dei parchi + Miglioramenti nella raccolta differenziata dei rifiuti	+	0% Riduzione tariffe 02 interventi di manutenzione straordinaria dei parchi 67,54% di raccolta differenziata	8,35 % 4 70%	8,35% 4 72 %	8,35 % 4 75%	+ 8,35 % +2 +2,46%	Pubblica Istruzione Ufficio Ambiente
	Assessore ai Lavori Pubblici e sport		Imprese esecutrici di lavori pubblici Contraenti generali Amministrazioni pubbliche centrali	Paesaggio e patrimonio culturale Grandi progetti	+ Manutenzione strade ed edifici pubblici	+	3 km Interventi di manutenzione straordinaria strade 4 Interventi di manutenzione straordinaria edifici pubblici	3 km 6	4 km 6	5 km 6	+1 km +2	LLPP

Codice	d) RESPONSABILI		e) Stakeholders	f) INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO				TARGET			Risultato 2026	Fonte
	Responsabile Politico	Responsabile Amministrativo		Dimensione	Formula	Polarità	Baseline Anno di avvio politica	Anno 2026	Anno 2027	Anno 2028	Delta baseline	
			Amministrazioni pubbliche locali Ordini professionali Amministrazioni aggiudicatrici Enti aggiudicatori Operatori economici Professionisti (Ingegneri, Architetti, Geometri, ecc.)				0 Interventi di riqualificazione aree dismesse	1	1	1	+1	
	Assessore ai servizi sociali e giovani	Responsabile area Servizi Politiche sociali	Amministrazioni pubbliche centrali Amministrazioni pubbliche locali Associazioni Cittadini Amministrazione della Giustizia	Benessere individuale e sociale	+ Aggregazione giovanile + Tutele per i deboli + Dialogo con associazioni e confessioni religiose + Asili nido	+	02 Interventi di aggregazione giovanile 05 Interventi di tutela delle fasce deboli 02 Associazioni partner 90 posti disponibili presso gli asili nido comunali	2 7 3 124	2 7 3 132	2 7 3 133	+0 +2 +1 +34	Servizi Sociali Asili Nido
VPT2	Sindaco per gestione risorse umane, finanziarie, servizi generali e direzione generale	Segretario Comunale Responsabile area Servizi Direttivi Generali	Amministrazioni pubbliche centrali Amministrazioni pubbliche locali Cittadini Amministrazioni aggiudicatrici Enti aggiudicatori Operatori economici	Politica e Istituzioni Qualità dei servizi	+ Lotta all'evasione fiscale + Qualità nei servizi + Innovazione tecnologica	+	% 70 recupero evasione fiscale 10 progetti di miglioramento dei servizi 01 Progetti di innovazione tecnologica	75 % 11 5	85 % 11 3	85 % 11 3	+5 % +01 3	Servizio Ragioneria Servizi Direttivi Generali Servizio Innovazione Tecnologica
	Giunta Comunale	Tutti i Responsabili di area										

2.2 PERFORMANCE

a) OBIETTIVO DI PERFORMANCE		b) RESP. AMM.VO	c)STAKE- HOLDER	d) INDICATORI DI PERFORMANCE									Fonte
Cod.	Denominazione sintetica			Dimensione	Formula	Po- la- rità	Baseline N	Target			Delta Base- line 2026		
								2026 N+1	2027 N+2	2028 N +3			
Vpt1	Manutenzione strade	Responsabile area Servizi tecnici e ter- ritorio	Cittadini	EFFICA- CIA	Quantità	+ Km di strade mantenute	+	3 KM	4 KM	4 KM	4 KM	+1 KM	Area Ser- vizi tecnici e territorio
			Imprese										
			Turisti	EFFI- CENZA	Temporale	+ Rispetto della programmazione		90%	100%	100%	100%	+10%	
Vpt1	Manutenzione straordinaria verde pubblico (potature)		Cittadini	EFFICA- CIA	Quantità	+ Interventi di manutenzione straordinaria dei parchi	+	2	4	4	4	+2	
			Imprese										
			Turisti	EFFI- CENZA	Temporale	+ Rispetto della programmazione		90%	100%	100%	100%	+10%	
Vpt1	Adozione della variante 2bis al piano di governo del territorio (PGT)		Cittadini	EFFICA- CIA	Qualità	Risposta ad osservazioni presentate	+	Nuovo progetto	100%				
			Imprese			Valutazione ambientale-parere positivo				Positivo			
				EFFI- CENZA	Temporale	+ Rispetto dei tempi programmati di approvazione e adozione	+		100 %				
Vpt1	Predisposizione regolamento manomissione suolo pubblico (ripristini)	Cittadini	EFFICA- CIA	Quantità	Approvazione Regolamento	+	Nuovo progetto	1			+1		
Vpt1	Nuova fornitura arredo urbano – castello parco del centenario	Cittadini	EFFICA- CIA	Quantità	+ giochi al parco del Centenario	+	Nuovo progetto	Fornitura 1 castello			+1		
Vpt1	Approvazione bando affidamento n. 2 licenze NCC	Imprese di NCC	EFFICA- CIA	Quantità	+ licenze NCC	+	0	2			+2		
Vpt1	Predisposizione regolamento mercato vintage	Imprese di commercio su area pubblica	EFFICA- CIA	Temporale	+ Rispetto dei tempi programmati di approvazione e adozione	+	Nuovo progetto	100 %					
Vpt1	Eliminazione delle liste di attesa agli asili nido	Responsabile area Servizi politiche so- ciali	Genitori Bambini	EFFICA- CIA	Quantità	+ posti nido	+	90	124	132	132	+34	Area Ser- vizi politi- che sociali
Vpt1	Creazione di un centro di aggregazione giovanile		Giovani	EFFICA- CIA	Temporale	% Rispetto dei tempi programmati di realizzazione	+	Nuovo progetto	100 %				
Vpt1	Istituzione della figura del garante degli anziani		Anziani	EFFICA- CIA	Temporale	% Rispetto dei tempi programmati di istituzione e nomina	+	Nuovo progetto	100 %				
Vpt1	Realizzazione di due notti bianche	Responsabile area Cultura,	Cittadini Turisti	EFFICA- CIA	Temporale	% Rispetto dei tempi programmati di realizzazione	+	Nuovo progetto	100%				

a) OBIETTIVO DI PERFORMANCE		b) RESP. AMM.VO	c)STAKE- HOLDER	d) INDICATORI DI PERFORMANCE									
Cod.	Denominazione sintetica			Dimensione	Formula	Po- la- rità	Baseline N	Target			Delta Base- line 2026	Fonte	
								2026 N+1	2027 N+2	2028 N +3			
Vpt1	Realizzazione di una rasse- gna cinematografica	Istruzione e Sport	Cittadini Turisti	EFFICA- CIA	Temporale	% Rispetto dei tempi programmati di realizza- zione	+	Nuovo progetto	100%				Area Cul- tura, Istru- zione e Sport
Vpt1	Procedere all’assegnazione delle borse di studio 20226/2027		Giovani	EFFICA- CIA	Temporale	+ Rispetto dei tempi programmati di realizzazione	+	90%	100%	100%	100%	+10%	
Vpt1	Approvare il Piano di diritto allo studio		Studenti	EFFICA- CIA	Temporale	+ Rispetto dei tempi programmati di realizzazione	+	90%	100%	100%	100%	+10%	
Vpt1	Realizzare progetti contro la violenza di genere, il Cyber- bullismo, la microcriminali- tà. Favorire il rapporto geni- tori/figli adolescenti		Cittadini Giovani Genitori	EFFICA- CIA	Temporale	+ Rispetto dei tempi programmati di realizzazione	+	Progetti nuovi	4				
Vpt1	Predisporre un libretto infor- mativo “Guida allo sport” con le informazioni relative alle società sportive operanti sul territorio		Cittadini Società sportive	EFFICA- CIA	Temporale	+ Rispetto dei tempi programmati di realizzazione	+	Progetto nuovo	1				
Vpt1	Modernizzazione dell’infra- struttura informatica delle biblioteche	Responsabile area Innova- zione tecnolo- gica, digi- tale e Segrete- ria	Fruitori delle Biblio- teche	EFFICA- CIA	Quantità	+ sistemi informatici nelle Biblioteche	+	2 posta- zioni	3 posta- zioni			+1 po- sta- zione	Area Inno- vazione tecnolo- gica, digi- tale e Se- greteria
Vpt1	Istituzione del gabinetto di fotosegnalamento	Responsabile area Polizia Locale e Pro- tezione Civile	Polizia Lo- cale Forze dell’ordine	EFFICA- CIA	Qualità	+ fotosegnalamenti	+	Progetto nuovo	1 gabi- netto	1 gabi- netto	1 gabi- netto	+1	Area Poli- zia Locale e Prote- zione Ci- vile
Vpt1	Contrasto alla presenza ir- regolare di stranieri		Polizia Lo- cale Forze dell’ordine	EFFICA- CIA	Qualità	+ lettere inviti in Questura ex art. 13 TUI	1	30	60	60	60	+30	
Vpt1	Contrasto al consumo e spaccio di stupefacenti		Polizia Lo- cale Forze dell’ordine	EFFICA- CIA	Qualità	+ n. servizi dedicati	+	Nuovo progetto	30	30	30	+30	

a) OBIETTIVO DI PERFORMANCE		b) RESP. AMM.VO	c)STAKE- HOLDER	d) INDICATORI DI PERFORMANCE									
Cod.	Denominazione sintetica			Dimensione	Formula	Po- la- rità	Baseline N	Target			Delta Base- line 2026	Fonte	
								2026 N+1	2027 N+2	2028 N +3			
Vpt1	Controllo qualificato del ter- ritorio e tutela della legalità amministrativa		Cittadini	EFFICA- CIA	Qualità	+ Controlli e verifiche sul territorio secondo le previsioni del piano finalizzato	+	Nuovo progetto	100% della program- mazione				
Vpt2	Lotta all’evasione fiscale attra- verso controlli incrociati della banca dati con altri settori e im- plementazione sistemi informa- tici	Responsabile area Servizi Economico- finanziari e tributari	Ufficio Tri- buti Cittadini	EFFICA- CIA	Economico- finanziaria	+ recupero dell’evasione fiscale IN MATERIA TRIBUTARIA	+	70%	75%	85%	85%	+5%	Area Ser- vizi Eco- nomico-fi- nanziari e tributari
				EFFI- CENZA	Strumentale	+ dati interoperativi	+	Nuovo progetto	3 portali (Pa- goPA, App IO, PND)	3 portali (Pa- goPA, App IO, PND)	3 portali (Pa- goPA, App IO, PND)	+3	
Vpt2	Riduzione della spesa per le attività di supporto dei ser- vizi tributari		Ufficio Tri- buti	EFFICA- CIA	Economico- finanziaria	- costi per l’Ente	-	€ 486.000	- 20%	-30 %	-30 %	-20 %	
Vpt2	Costituzione di un nucleo operativo coordinato dai ser- vizi finanziari per condivi- dere attività trasversali		Servizio di ragioneria	EFFICA- CIA	Economico- finanziaria	+ controllo delle entrate + controllo delle spese	+	Nuovo progetto	20 % mi- gliora- mento entrate	30 % mi- gliora- mento entrate	40 % mi- gliora- mento entrate		
Vpt2	Ricognizione inventario e aggiornamento contabilità economico-patrimoniale in vista della Riforma Accrual		Servizio ra- gioneria	EFFICA- CIA	Economico- finanziaria	+ attività di aggiornamento formativo + scritture contabili Accrual	+	Nuovo progetto	100% della pro- gramma- zione				
				EFFI- CENZA	Organizza- tiva	+ % coordinamento con l’ufficio demanio	+		10 %	10 %	10 %		
Vpt2	Avviare la digitalizzazione dei fascicoli del personale in servizio	Segretario Comunale	Dipendenti	EFFICA- CIA	Organizza- tiva	+ informatizzazione dei fascicoli personali	+	Nessuno	50 % pre- cedenti 100 % nuovi	100 %	100 %	100 %	Segretario Comunale
Vpt2	Reclutamento di nuova forza lavoro		Cittadini Dipendenti	EFFICA- CIA	Organizza- tiva	+ forza lavoro nell’organico dell’Ente	+	99 dipen- denti	112 di- pendenti	112 di- pendenti	112 di- pendenti	112 di- pen- denti	
Vpt2	Valorizzazione del personale in servizio: attribuzione delle progressioni economi- che all’interno delle Aree		Dipendenti	EFFICA- CIA	Temporale	% rispetto della programmazione	+	22/05/25	100 %	100 %	100 %		
				EFFI- CENZA	Qualità	- contestazioni avverso le PEO	-	1	0	0	0	-1	

a) OBIETTIVO DI PERFORMANCE		b) RESP. AMM.VO	c)STAKE- HOLDER	d) INDICATORI DI PERFORMANCE									
Cod.	Denominazione sintetica			Dimensione	Formula	Po- la- rità	Baseline N	Target			Delta Base- line 2026	Fonte	
								2026 N+1	2027 N+2	2028 N +3			
Vpt2	Introduzione della bolletta- zione delle spese degli al- loggi SAP attraverso PagoPa	Responsabile area Servizi politiche so- ciali	Titolari al- loggi SAP	EFFICA- CIA	Qualità	+ implementazione evolutiva del sistema	+	Nuovo progetto	1	1	1		Area Ser- vizi politi- che sociali
				EFFI- CENZA	Economico- finanziari	+ pagamenti con PagoPA			532	532	532		
Vpt2	Potenziare il servizio di assi- stenza ai cittadini per il rila- scio della certificazione ISEE	Responsabile area Cultura, Istruzione e Sport	Cittadini	EFFICA- CIA	Qualità	% di aumento dei servizi di assistenza	+	40	50	60	70	+10	Area Cul- tura, Istru- zione e Sport
Vpt2	Realizzazione del chatbot in- formativo sul sito istituzio- nale	Responsabile area Innova- zione tecno- logica, digi- tale e Segre- teria	Cittadini Imprese	EFFICA- CIA	Organizza- zione	+ aumento dell’orario di risposta	+	36 h setti- manali	168 h set- timanali	168 h set- timanali	168 h set- timanali	+ 132 h settima- nali	Area Inno- vazione tecnolo- gica, digi- tale e Se- greteria
Vpt2	Implementazione di un si- stema strutturato di cybersi- curezza per i sistemi infor- mativi dell’Ente		Dipendenti Cittadini	EFFICA- CIA	Qualità	+ adeguamento NIS2	+	80 %	100 %	100 %	100 %	+ 20 %	
Vpt1	Realizzazione di un podcast istituzionale “La voce del Comune”		Cittadini	EFFICA- CIA	Temporale	+ Rispetto dei tempi programmati di realizzazione	+	Nuovo progetto	100%				
Vpt2	Implementazione del proto- collo decentrato tramite atti- vazione PEC dedicate agli uffici		Dipendenti	EFFICA- CIA	Temporale	+ Rispetto dei tempi programmati di realizzazione	+	Nuovo progetto	100%				
						ECONOMICO- FINANZIARI	- Personale adibito alla protocollazione generale		-	-25%			
Vpt1	Predisposizione nuovo rego- lamento servizi cimiteriali	Responsabile area Servizi Direttivi Ge- nerali	Cittadini	EFFICA- CIA	Temporale	+ Rispetto dei tempi programmati di approva- zione	+	Nuovo progetto	100%				Area Ser- vizi Diret- tivi Ge- nerali
Vpt2	Rifacimento Albo dei legali dell’Ente		Avvocati	EFFICA- CIA	Temporale	+ Rispetto dei tempi programmati di approva- zione	+	Nuovo progetto	100%				
Vpt2	Predisposizione Regola- mento degli affidamenti di- retti		Imprese	EFFICA- CIA	Temporale	+ Rispetto dei tempi programmati di approva- zione	+	Nuovo progetto	100%				
Vpt2	Predisposizione Regola- mento Albo fornitori		Imprese	EFFICA- CIA	Temporale	+ Rispetto dei tempi programmati di approva- zione	+	Nuovo progetto	100%				
Vpt2	Aggiornamento privacy by default e by design		Cittadini	EFFICA- CIA	Temporale	+ Rispetto dei tempi programmati di approva- zione	+	Nuovo progetto	100%				
Vpt2	Progetto finalizzato all’au- mento degli slot di		Cittadini	EFFICA- CIA	Temporale	+ Rispetto dei tempi programmati di approva- zione	+	Nuovo progetto	100%				

a) OBIETTIVO DI PERFORMANCE		b) RESP. AMM.VO	c)STAKE- HOLDER	d) INDICATORI DI PERFORMANCE									
Cod.	Denominazione sintetica			Dimensione	Formula	Po- la- rità	Baseline N	Target			Delta Base- line 2026	Fonte	
								2026 N+1	2027 N+2	2028 N +3			
	prenotazione per il rinnovo della CI cartacea in vista della scadenza di agosto 2026												
Pt2	Predisposizione di un regolamento per le sponsorizzazioni		Imprese	EFFICA- CIA	Temporale	+ Rispetto dei tempi programmati di approvazione	+	Nuovo progetto	100%				

Si allega piano Performance (allegato R)

2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

ANAGRAFICA

Ci si riporta alla sezione [Anagrafica](#) .

IL PROCESSO DI ELABORAZIONE DEL PTPCT: SOGGETTI INTERNI, RUOLI E RESPONSABILITÀ.

L’ultimo assetto organizzativo approvato dalla Giunta Comunale non ha determinato variazioni in merito all’incarico di RPC, che svolge, in ossequio al disposto normativo di cui all’art. 43 del d.lgs. n. 33/2013, anche le funzioni di Responsabile della trasparenza. L’incarico di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza viene infatti conferito al Segretario Generale, attualmente la dott.ssa Gabriella Grosso, nominata con Decreto del Sindaco n. 10/2025.

In merito, si ricorda che l’individuazione è stata effettuata sulla base della considerazione che le funzioni di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza devono essere preferibilmente assegnate a dirigenti non titolari di uffici che svolgono attività di gestione e di amministrazione attiva o, comunque, attività nei settori più esposti al rischio corruttivo (v. PNA 2019, PNA 2022 e PNA 2023).

Al fine di assicurare adeguato supporto alle attività del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, è stata creata una struttura operativa specifica che, in considerazione del carattere altamente strategico delle misure di carattere generale che fanno capo al servizio Programmazione Strategica, che costituisce una vera e propria “cabina di regia” funzionale non soltanto alla predisposizione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, ma altresì al monitoraggio dell’attuazione delle misure in esso contenute. Essa deve avere dunque una valenza trasversale, che consenta di coordinare nei fatti le aree dell’Ente, che sono chiamate a collaborare non solo per la redazione del piano, ma anche per l’attuazione dello stesso.

Alla luce delle risultanze dei monitoraggi intermedi effettuati l’anno scorso, e al nuovo PNA 2025, nell’anno 2026 si procederà con il gruppo di lavoro e i Responsabili di Area alla revisione delle matrici di mappatura (vedi allegati di baseline) con l’obiettivo di conseguire un più alto grado di “omogeneità” della gestione del rischio.

La programmazione delle attività attuative delle misure generali è stata, poi, preventivamente condivisa con la Conferenza degli Apicali, in considerazione non solo dei profili strettamente connessi alla programmazione strategica ed operativa, ma anche perché si tratta di strumenti ad applicazione generalizzata e di governo di sistema che incidono sull’apparato complessivo della prevenzione della corruzione e intervengono in materia trasversale sull’intera amministrazione. La condivisione con il la Conferenza degli Apicali, pertanto, rafforza l’attività di coordinamento dell’azione amministrativa.

Le Posizioni di Elevata Qualificazione, infatti, sono i principali soggetti che detengono una profonda conoscenza di come si configurano i processi decisionali e di quali profili di rischio possano presentarsi e sono, dunque, i più qualificati a identificare le misure di prevenzione che maggiormente si conformano alla fisionomia dei rispettivi processi. Le misure di prevenzione costituiscono, tra l’altro, parte integrante degli obiettivi dirigenziali, cui è subordinata l’indennità di risultato.

Infine, attori principali della strategia di prevenzione della corruzione sono sempre tutti i dipendenti dell’Ente, che sono tenuti a perseguirne gli obiettivi di trasparenza e di prevenzione della corruzione. Il Piano, pertanto, è stato oggetto di consultazione pubblica aperta agli stakeholders interni ed esterni mediante un apposito avviso, al fine di consentire di formulare proposte di integrazione e contributi di aggiornamento rispondenti ad ulteriori e specifiche esigenze.

Il PIAO 2026-2028, come i precedenti, viene pubblicato sul sito istituzionale dell’Ente nella sezione “Amministrazione Trasparente”, “Altri contenuti – Prevenzione della Corruzione” – “Piano triennale di prevenzione della corruzione”.

GLI OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA ED IL COLLEGAMENTO CON IL PIANO DELLA PERFORMANCE.

Nel PNA 2025 sono state previste le linee strategiche, gli obiettivi e le azioni per il triennio 2026-2028 per la prevenzione della corruzione e per la promozione della trasparenza e dell’integrità pubblica per l’Italia. Gli stessi sono correlati con i tempi, il risultato atteso e gli indicatori per ogni azione prevista, a seconda della competenza :

LINEE STRATEGICHE	OBIETTIVI	AZIONI DI COMPETENZA DEGLI ENTI	TEMPISTICHE
Linea strategica 1 Razionalizzazione della pubblicazione di dati e documenti pubblici per una maggiore accessibilità e fruibilità e per una trasparenza al servizio dei cittadini	Obiettivo 1.1: Semplificazione, digitalizzazione e interoperabilità tra Banche Dati ai fini della raccolta e della consultazione dei dati, delle informazioni e dei documenti da pubblicare da parte delle amministrazioni/enti ai sensi del d.lgs. 33/2013	1.2.1 Verifica della strutturazione dell’albero logico della sezione “Amministrazione Trasparente” attraverso l’applicativo di web crawling (TrasparenzaAI) 1.2.2 Aggiornamento struttura e contenuti “Amministrazione Trasparente” anche con riferimento ai criteri e alle regole tecniche di “accessibilità” per persone con disabilità visive, motorie o cognitive 1.2.3 Adeguamento agli schemi di pubblicazione definiti da Anac per i dati riferiti agli obblighi negli ambiti “spese e pagamenti dell’amministrazione”, “organizzazione”, “controlli e rilievi sull’amministrazione” (artt. 4 bis, 13 e 31 del d.lgs. n.33/2013	Pubblicazione esito verifica: 2026 Entro il 2026 40% - completamento entro il 2028 Attestazione positiva OIV entro il 2026
	Obiettivo 1.2: Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni pubblicate dalle amministrazioni/enti nella sezione “Amministrazione Trasparente”		

LINEE STRATEGICHE	OBIETTIVI	AZIONI DI COMPETENZA DEGLI ENTI	TEMPISTICHE
Linea strategica 2 Semplificare e digitalizzare i processi di predisposizione dei piani di integrità (sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del PIAO/ PTPCT) per ridurre gli oneri sulle amministrazioni e fornire strumenti più accessibili da parte dei cittadini	Obiettivo 2.1: Semplificazione e digitalizzazione della programmazione delle misure di prevenzione della corruzione	2.2.1 Partecipazione alle iniziative di promozione e formazione sulle funzionalità del sistema da parte delle amministrazioni dell’ambito soggettivo di riferimento (cfr. obiettivo 2.1)	Partecipazione a 2 eventi formativi l’anno
	Obiettivo 2.2: Partecipazione alle iniziative e attività sperimentali per semplificare e digitalizzare la programmazione anticorruzione		
Linea strategica 3 Creazione e protezione di “valore pubblico” attraverso gli strumenti di prevenzione della corruzione e promozione dell’integrità	Obiettivo 3.1: Promuovere l’integrazione e il coordinamento del sistema anticorruzione con gli altri strumenti di programmazione nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e la semplificazione della mappatura dei rischi di corruzione per le aree obbligatorie trasversali a tutte le organizzazioni e per le aree specifiche	4.2.1 Predisposizione progressiva di una mappatura unica e integrata di tutti i processi a rischio (aree obbligatorie e specifiche) 3.2.2 Realizzazione di forme di coordinamento tra RPCT e altri attori coinvolti nella predisposizione del PIAO	100 % mappatura integrata entro il 2028 Adozione misure di coordinamento entro il 2027
	Obiettivo 3.2: Realizzare forme di integrazione e coordinamento tra la programmazione anticorruzione e gli altri strumenti di pianificazione nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)		
Linea strategica 4 Garantire la correttezza e migliorare la trasparenza degli affidamenti degli incarichi pubblici	Obiettivo 4.1: Supportare la corretta attuazione della disciplina in materia di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi	4.2.1 Adeguamento su base volontaria ai modelli standardizzati definiti da ANAC di dichiarazioni di cui all’art. 20, co. 3 d.lgs. n. 39/2013 su ipotesi di inconferibilità e incompatibilità per i soggetti tenuti al rispetto della normativa 4.2.2 Rafforzamento dei controlli a campione su incarichi già conferiti	Adozione di modelli standardizzati entro il 2027 Controlli a campione sul 5% annui
	Obiettivo 4.2: Rafforzare i processi di controllo sull’affidamento di incarichi pubblici		
Linea strategica 5 Digitalizzazione dell’intero ciclo di vita dei contratti in una prospettiva di semplificazione e di servizio agli stakeholder	Obiettivo 5.1: Integrare le banche dati per la gestione dei flussi informativi relativi alla fase di esecuzione dei contratti	5.2.1 Consolidamento delle competenze del personale (RUP, DEC, DL, relativi collaboratori, collaudatori, etc.) in materia di utilizzo delle piattaforme digitali	55% entro il 2026, 75 % entro il 2027 e 100 % entro il 2028
	Obiettivo 5.2: Consolidare la digitalizzazione dei processi di approvvigionamento con particolare riferimento alla fase di esecuzione dei contratti		
Linea strategica 6 Consolidamento delle pratiche di whistleblowing coinvolgendo tutti i portatori di interesse	Obiettivo 6.1: Supportare gli stakeholder attraverso l’adozione di linee guida sui canali interni di segnalazione e attraverso iniziative di formazione e sensibilizzazione degli enti del terzo settore	6.2.1 Iniziative di sensibilizzazione rivolte al personale sulle nuove indicazioni ANAC contenute nelle linee guida <i>whistleblowing</i> sui canali interni di segnalazione 6.2.2 Formazione al gestore della segnalazione e ad attori chiave del processo di <i>whistleblowing</i> 6.2.3 Allineamento del canale interno di whistleblowing alle nuove indicazioni ANAC contenute nelle Linee guida <i>whistleblowing</i> sui canali interni di segnalazione	1 iniziativa di sensibilizzazione per il 40% entro il 2026, ulteriori 30% per i 2 anni successivi 1 sessione formativa l’anno Completamento implementazione al 50 % entro il 2026 e al 100 % entro il 2028
	Obiettivo 6.2: Allineare i canali di segnalazione interni e formare e sensibilizzare il personale in base alle nuove indicazioni ANAC contenute nelle linee guida		

INTEGRAZIONE TRA IL PTPCT E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO E DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE.

Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, la prevenzione della corruzione contribuisce a generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e il rischio di una sua erosione a causa di fenomeni corruttivi e orientando correttamente l'azione amministrativa. Vengono pertanto pianificati obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza declinati in misure di prevenzione volte a proteggere anche specifici obiettivi di *performance* e, attraverso questi, specifici obiettivi di Valore Pubblico.

In quest'ottica, l'adozione di un Piano il più possibile esaustivo in tutte le sue parti è d'aiuto anche per attività di controllo interno, assumendo la duplice funzione di strumento concreto di presidio alla riduzione del rischio di corruzione e di elemento di efficace supporto per il miglioramento gestionale. In particolare, l'individuazione e l'informatizzazione dei processi, così come individuati nel PTPCT, hanno, infatti, l'immediato vantaggio di incrementare la trasparenza e di circoscrivere in maniera puntuale l'ambito di azione dei centri di responsabilità.

IL NUOVO CODICE DEI CONTRATTI PUBBLICI

Com'è noto, la disciplina in materia di contratti pubblici è stata innovata dal d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36 “Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici”, intervenuto in costanza di realizzazione degli obiettivi del PNRR/PNC e in un quadro normativo che, come indicato nel PNA 2022 e successivamente dal PNA 2025, presenta profili di complessità per via delle numerose disposizioni derogatorie via via introdotte. Nonostante non ci fossero sostanzialmente particolari divergenze dal punto di vista di prevenzione della corruzione in materia, l'autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) ha ritenuto, con delibera n. 605 del 19/12/2023, di aggiornare alcune sezioni del PNA 2022 in materia di contratti pubblici, ed in particolare:

- la sezione dedicata alla schematizzazione dei rischi di corruzione e di mala administration e alle relative misure di contenimento, intervenendo solo laddove alcuni rischi e misure previamente indicati, in via esemplificativa, non trovino più adeguato fondamento nelle nuove disposizioni (cfr. tabella 1, § 4. della delibera 605/2023);
- la disciplina transitoria applicabile in materia di trasparenza amministrativa alla luce delle nuove disposizioni sulla digitalizzazione del sistema degli appalti e dei regolamenti adottati dall'Autorità, in particolare quelli ai sensi degli artt. 23, co. 5 e 28, co. 4 del nuovo Codice dei contratti pubblici (cfr. rispettivamente le delibere ANAC nn. 2611 e 2642 del 2023).

In considerazione di ciò già nel 2023 è stata interamente revisionata la gestione del rischio inerente alle fasi di affidamento ed esecuzione di contratti pubblici e la gestione della Trasparenza della sezione Bandi di Gara e Contratti (vedi allegato O).

Le misure di riduzione del rischio corruttivo sugli appalti dovranno, necessariamente, tenere conto anche della parte speciale sugli appalti prevista dal PNA 2025, nel quale l'Autorità ha ritenuto di supportare le amministrazioni ed enti nell'identificazione di alcuni rischi e misure rispetto a processi attinenti a istituti e previsioni introdotti/modificati anche dal decreto legislativo del 31 dicembre 2024, n. 209, recante “*Disposizioni integrative e correttive al codice dei contratti pubblici, di cui al decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36*”.

In particolare, il processo di digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti, introdotta dal nuovo Codice di cui al D.lgs. n. 36/2023, prevede che l'adozione degli atti afferenti ad ogni singolo contratto sia implementata direttamente tramite le Piattaforme di approvvigionamento digitale (PAD) nel sistema della Banca dati nazionale dei contratti pubblici (BDNCP) in tutte le fasi, a partire dalla programmazione fino all'esecuzione.

Il Comune ha, pertanto, provveduto sin da subito al recepimento delle prescrizioni rese dal legislatore e ribadite da ANAC, garantendo la digitalizzazione dei processi che attengono all'intero ciclo di vita dei contratti che, a partire dal 1° gennaio 2024, ha, come cardine principale la Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici (BDNCP). Tale strumento, la cui gestione è affidata ad ANAC, interagisce, da un lato, con le piattaforme di approvvigionamento digitale certificate utilizzate dalle stazioni appaltanti ed enti concedenti per gestire il ciclo di vita dei contratti (PAD), dall'altro, con le banche dati pubbliche che detengono le informazioni necessarie alle stazioni appaltanti e agli enti concedenti, soprattutto per lo svolgimento di attività di controllo. La BDNCP, ai sensi dell'articolo 28 del Codice, garantisce altresì l'assolvimento degli obblighi di trasparenza e pubblicità legale degli affidamenti dei contratti pubblici, in tutte le relative fasi. È possibile tracciare l'intero ciclo vita dei contratti pubblici (di qualunque importo, sia nei settori ordinari che nei settori speciali) nelle fasi di programmazione, progettazione, pubblicazione, affidamento ed esecuzione attraverso le Piattaforme di Approvvigionamento Digitale (PAD). In tal modo, il Comune, alla stregua delle altre amministrazioni, monitora le attività e i procedimenti amministrativi connessi al ciclo di vita dei contratti pubblici, assolvendo agli obblighi in materia di pubblicità legale degli atti, agli obblighi di comunicazione nei confronti dell'ANAC concernenti le informazioni e i dati relativi alla programmazione di lavori, servizi e forniture, agli obblighi in materia di trasparenza di cui al decreto legislativo n. 33/2013.

Una delle sezioni più rilevanti della BDNCP è quella relativa al Fascicolo Virtuale dell'Operatore PIAO 2026-2028 Economico (FVOE), al quale il Responsabile Unico di Progetto (RUP) o un suo delegato (purché appartenente al personale della stazione appaltante) può accedere al fine di acquisire la documentazione comprovante il possesso dei requisiti generali e speciali di partecipazione degli operatori economici che hanno presentato offerta in una determinata procedura di affidamento.

Il FVOE, dunque, rappresenta il principale strumento per il controllo del possesso dei requisiti di ordine generale e, ove previsti, di ordine speciale. Come indicato da ANAC nel PNA 2025, “tale strumento di verifica è obbligatorio per tutti gli affidamenti di importo pari o superiore a 40.000 euro, indipendentemente dalla tipologia di procedura utilizzata (aperta, ristretta, affidamento diretto, etc.), mentre è facoltativo per le procedure sotto tale soglia, per le quali i documenti potranno essere acquisiti direttamente presso gli enti certificanti”. Attraverso il FVOE, dunque, i soggetti legittimati ad accedervi potranno, quindi, acquisire sia i documenti attestanti l'assenza delle cause di esclusione, sia i documenti attestanti il possesso dei requisiti di carattere speciale, ove previsti negli atti di gara.

Particolare attenzione va, infine, riservata alle possibili ipotesi di conflitto di interessi nell'ambito dei contratti pubblici. Il Comune, infatti, è chiamato a prevedere misure idonee a prevenire i potenziali conflitti di interesse che si possono configurare nei casi in cui il personale che interviene nello svolgimento della procedura di aggiudicazione possa influenzare il risultato di tale procedura in virtù di un interesse finanziario, economico o altro interesse

¹ Adozione del provvedimento di cui all'articolo 23, comma 5, del decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36 recante “Individuazione delle informazioni che le stazioni appaltanti sono tenute a trasmettere alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici attraverso le piattaforme telematiche e i tempi entro i quali i titolari delle piattaforme e delle banche dati di cui agli articoli 22 e 23, comma 3, del codice garantiscono l'integrazione con i servizi abilitanti l'ecosistema di approvvigionamento digitale”.

² Adozione del provvedimento di cui all'articolo 28, comma 4, del decreto legislativo n. 31 marzo 2023, n. 36 recante “Individuazione delle informazioni e dei dati relativi alla programmazione di lavori, servizi e forniture, nonché alle procedure del ciclo di vita dei contratti pubblici che rilevano ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33”.

personale, diretto o indiretto, percepito come una minaccia alla sua imparzialità e indipendenza. Al riguardo, l’Autorità ha fornito alle amministrazioni chiarimenti sull’ambito applicativo della fattispecie (soggettivo e oggettivo), sulla dichiarazione relativa all’insussistenza di conflitti di interessi (anche in relazione alla specifica procedura di aggiudicazione) e raccomandano l’utilizzo di un modello di dichiarazione in cui siano evidenziate le possibili circostanze rilevanti (attività professionale e lavorativa pregressa, interessi finanziari, rapporti e relazioni personali, altro).

Conseguentemente, nel recepire le indicazioni fornite da ANAC e al fine di contrastare l’insorgere di fenomeni corruttivi nel settore dei contratti pubblici, il Comune intende attuare le seguenti tipologie di misure di prevenzione della corruzione:

- **misure di trasparenza:** tracciabilità informatica degli atti, aggiornamento degli elenchi degli operatori economici da invitare nelle procedure negoziate, puntuale esplicitazione nelle determine a contrarre delle motivazioni della procedura di affidamento;
- **misure di controllo:** verifiche interne, monitoraggio dei tempi procedimentali, con particolare riferimento agli appalti finanziati con i fondi del PNRR, ricorso a strumenti informatici che consentano il monitoraggio e la tracciabilità degli affidamenti diretti fuori MePA per appalti di lavori, servizi e forniture;
- **misure di formazione:** indirizzate ai RUP, ove possibile, e al personale a vario titolo preposto ad effettuare le attività di verifica e controllo degli appalti.

GLI ATTI DI VENDITA DI IMMOBILI

Durante il 2024 è riscontrato che alcune procedure incentrate sulla vendita di terreni dell’Ente non sono state avviate correttamente. In attesa di riscontro sulle verifiche in atto in merito alle suddette procedure, si ritiene di indicare un alert sui processi simili, prevedendo che, anche per l’anno 2026, tutti gli atti di vendita di beni immobili (terreni, fabbricati ecc.) vengano sottoposti alla verifica dei controlli interni prima della loro emissione.

LA METODOLOGIA DI ANALISI DEL RISCHIO.

Nel corso del 2024 il monitoraggio dell’esecuzione del PTPCT ha suggerito un affinamento della metodologia di analisi e valutazione del rischio e della metodologia utilizzata per lo svolgimento del processo di gestione del rischio, al fine di assicurare una maggiore precisione nella rappresentazione delle informazioni rilevanti, in armonia con gli orientamenti espressi dall’ANAC, e di superare alcune criticità emerse in occasione del monitoraggio.

L’impostazione sottesa al presente PTPCT si fonda sull’adozione di un sistema di misurazione ispirato al modello adottato dal “UN Global Compact³”, con l’obiettivo di conferire agilità ed efficacia al processo di valutazione del rischio. Si è cercato di concentrare lo sforzo verso la necessaria acquisizione di conoscenze sul contesto ambientale ed operativo delle attività gestite, piuttosto che sulla meccanica applicazione di parametri e formule per il calcolo del rischio. Tale approccio ha posto l’Ente nelle condizioni di dover acquisire un’adeguata consapevolezza della minaccia di corruzione e dei relativi impatti che questa può avere sull’amministrazione, e di conseguenza, sugli stakeholders (cittadini, utenti, operatori economici).

È evidente che l’adeguato livello di consapevolezza del contesto di minaccia che grava sull’amministrazione costituisce un fondamentale prerequisito per un’efficacie attività di contrasto della corruzione.

Quanto alla stima del livello di esposizione al rischio di un evento di corruzione, il valore finale è stato calcolato come il prodotto della probabilità dell’evento per l’intensità del relativo impatto: Rischio (R) = Probabilità(P) x Impatto(I), anche in considerazione dei “*possibili eventi rischiosi*” analizzati nel PNA 2025.

P) la probabilità che si verifichi uno specifico evento di corruzione deve essere valutata raccogliendo tutti gli elementi informativi sia di natura oggettiva (ad esempio, eventi di corruzione specifici già occorsi in passato, segnalazioni pervenute all’amministrazione, notizie di stampa), che di natura soggettiva, tenendo conto del contesto ambientale, delle potenziali motivazioni dei soggetti che potrebbero attuare azioni corruttive, nonché degli strumenti in loro possesso; tale valutazione deve essere eseguita dal responsabile al meglio delle sue possibilità di raccolta di informazioni ed operando una conseguente, attenta valutazione di sintesi al fine di rappresentare la probabilità di accadimento dell’evento attraverso una scala crescente su 5 valori: molto bassa, bassa, media, alta, altissima;

I) l’impatto viene valutato calcolando le conseguenze che l’evento di corruzione produrrebbe:

- a) sull’amministrazione in termini di qualità e continuità dell’azione amministrativa, impatto economico, conseguenze legali, reputazione e credibilità istituzionale, etc.;
- b) sugli stakeholders (cittadini, utenti, imprese), a seguito del degrado del servizio reso a causa del verificarsi dell’evento di corruzione.

La metodologia di calcolo si basa sul prodotto dei due fattori (probabilità ed impatto), declinati in una scala crescente di 5 valori (molto bassa, bassa, media, alta, altissima).

Il prodotto derivante da questi due fattori ha avuto, come possibile esito, quattro valori di rischio: “basso”, “medio”, “alto” e “altissimo”, che sono tutti valori che richiedono un adeguato - seppur differenziato - trattamento in termini di mitigazione del rischio, con idonee misure preventive.

Ai fini operativi è stata, quindi, utilizzata la seguente matrice di calcolo del rischio.

PROBABILITA	IMPATTO			
	BASSO	MEDIO	ALTO	ALTISSIMO
ALTISSIMA	ALTO	ALTO	ALTISSIMO	ALTISSIMO

³ L’UN Global Compact (conta 12.000 aderenti in 145 Paesi) ha creato una task force per valutare i rischi anticorruzione. Con il supporto di società di riferimento a livello mondiale tra cui la Deloitte Touche Tohmatsu ha creato una guida per l’analisi dei rischi di corruzione caratterizzata da robustezza metodologica e semplicità applicativa. La metodologia è stata inoltre soggetta a consultazione che ha coinvolto primarie organizzazioni internazionali, tra cui l’Ufficio delle Nazioni.

PROBABILITA	IMPATTO			
	BASSO	MEDIO	ALTO	ALTISSIMO
ALTA	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTISSIMO
MEDIA	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO
BASSA	BASSO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
MOLTO BASSA	BASSO	BASSO	BASSO	BASSO

La probabilità e l’impatto costituiscono “indicatori di sintesi”, caratterizzati da flessibilità e pluralità delle fonti informative di supporto. Gli stessi assumono contenuti più o meno diversi in riferimento ai singoli eventi corruttivi, favorendo una valutazione complessiva dei dati a disposizione.

VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL CONTESTO ESTERNO⁴

L’analisi del contesto esterno ha come obiettivo quello di evidenziare come le caratteristiche strutturali e congiunturali dell’ambiente culturale, sociale ed economico nel quale l’Ente opera possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi. Ciò in relazione sia al territorio di riferimento, sia a possibili relazioni con portatori di interessi esterni che possono influenzarne l’attività, anche con specifico riferimento alle strutture che compongono l’Ente.

Occorre preliminarmente chiarire che l’ambito territoriale si riferisce al territorio del comune di Trezzano sul Naviglio, globalmente inteso come “territorio di riferimento”, fermo restando quanto di seguito specificato in ordine alle relazioni istituzionali dell’Ente.

I dati relativi alla valutazione di impatto sono meglio descritti nell’allegato A del presente documento.

Nel 2024 nella provincia di Milano sono stati rilevato 226.860 reati, in diminuzione rispetto al 2023 del 1,53 %.

Nell’ultima indagine Istat sui reati corruttivi in Italia (2022-2023) si riscontra una diminuzione dal 2,7% al 1,3% delle richieste ricevute dalle famiglie nel triennio precedente l’intervista rispetto all’edizione del 2015-2016; i cali più consistenti riguardano i settori lavoro, uffici pubblici, sanità e giustizia.

Nel corso della loro vita si stima che il 5,4% delle famiglie abbia ricevuto richieste di denaro, favori, regali o altro in cambio di agevolazioni, beni o servizi; le richieste più frequenti al Centro (6,8%), meno nelle Isole (3,6%).

Diminuisce anche la quota di chi conosce persone che hanno avuto esperienze di corruzione: dal 13,1% (2015-2016) all’8,3% (2022-2023).

Al fine di aggiornare l’analisi del contesto esterno si è effettuata una verifica della ricognizione delle competenze istituzionali verso l’esterno dell’Ente, nell’ottica di rilevare le tipologie di relazioni esterne dell’Ente.

Dall’esame sopra riportato è emerso che i prevalenti ambiti di intervento verso l’esterno si identificano come segue:

- Informatizzazione, Supporto al Sindaco, Giunta Comunale, Consiglio Comunale, Commissioni Consiglieri, Segreteria Generale Protocollo, conservazione sostitutiva, posta, – svolto dall’area Innovazione Tecnologica, Digitale e Segreteria
- Supporto alla programmazione e alla gestione, gestione sistema di misurazione e valutazione delle performance, privacy, Trasparenza e Anticorruzione, gestione affari legali e Assicurativi, Gestione delle procedure di approvvigionamento ed erogazione di lavori, servizi e forniture, gestione gare Ente, gestione contratti e registrazione Agenzia delle Entrate, AUSA, CIG Anac (Autorità Nazionale Anticorruzione), Osservatorio Regione Lombardia, Elettorale, Anagrafe, Stato Civile, Concessioni cimiteriali - svolto dall’area Servizi Direttivi Generali
- Accertamenti anagrafici, notifiche atti, pubblicazioni Albo Pretorio, Mobilità, traffico e tutela ambientale, controllo del territorio - svolto dall’area Polizia Locale e Protezione Civile
- Gestione delle risorse umane, svolto dall’area del Segretario Comunale
- Gestione economico-finanziaria, gestione dei tributi comunali - svolto dall’area Servizi Economico-Finanziari e tributari
- Gestione amministrativo-contabile case ERP (Edilizia Residenziale Pubblica) e SAP (Servizi Abitativi Popolari): Assegnazione e gestione alloggi, bollettazione, recupero delle morosità – svolto dall’area servizi politiche sociali
- Gestione ambiente e trasporti, lavori pubblici su strade e sottoservizi, lavori pubblici su immobili, Urbanistica, edilizia residenziale, edilizia convenzionata, commercio ed attività produttive, gestione patrimonio pubblico - svolto dall’area Servizi Tecnici e Territorio

Dall’analisi dei sopra elencati settori è possibile individuare i soggetti che interagiscono con l’Ente, di seguito suddivisi per attività omogenee:

SERVIZI DIRETTIVI GENERALI:

- Amministrazioni pubbliche centrali
- Amministrazioni pubbliche locali
- Cittadini

⁴ Dati estratti dalla banca dati Istat

- Amministrazioni aggiudicatrici
- Enti aggiudicatori
- Operatori economici

SERVIZI ECONOMICO-FINANZIARI E TRIBUTARI:

- Amministrazioni pubbliche centrali
- Amministrazioni pubbliche locali
- Ordini professionali - Società controllate
- Società partecipate

SERVIZI TECNICI E TERRITORIO:

- Imprese esecutrici di lavori pubblici
- Contraenti generali
- Amministrazioni pubbliche centrali
- Amministrazioni pubbliche locali
- Ordini professionali
- Amministrazioni aggiudicatrici
- Enti aggiudicatori
- Operatori economici
- Professionisti (Ingegneri, Architetti, Geometri, ecc.)
- Amministrazioni pubbliche centrali
- Amministrazioni pubbliche locali

POLIZIA LOCALE E PROTEZIONE CIVILE:

- Amministrazioni pubbliche centrali
- Amministrazioni pubbliche locali
- Cittadini
- Amministrazione della Giustizia

ISTRUZIONE, CULTURA E SPORT:

- Amministrazioni pubbliche centrali
- Amministrazioni pubbliche locali
- Associazioni
- Cittadini

SERVIZIO POLITICHE SOCIALI

- Amministrazioni pubbliche centrali
- Amministrazioni pubbliche locali
- Cittadini
- Amministrazione della Giustizia

GESTIONE RISORSE UMANE:

- Enti nazionali di previdenza e assistenza
- Amministrazioni pubbliche centrali
- Amministrazioni pubbliche locali
- Cittadini

SERVIZIO INNOVAZIONE TECNOLOGICA, DIGITALE E SEGRETERIA:

- Amministrazioni pubbliche centrali
- Amministrazioni pubbliche locali
- Cittadini
- Dipendenti

Per quanto riguarda l'incidenza delle relazioni con soggetti esterni, le stesse possono, in termini generali suddividersi tra: relazioni di input (acquisizione di dati, informazioni e documentazione), relazioni di output (emanazione di provvedimenti, ricezione di comunicazioni, dati, relazioni) e relazioni che contemperano entrambi gli aspetti di input e output. La tipologia di relazione può avere senz'altro incidenza nella valutazione del rischio.

L’interazione con i soggetti sopra indicati, la frequenza di detta interazione anche in relazione alla numerosità dei soggetti, nonché, da un lato, la rilevanza degli interessi sottesi all’azione dell’Ente e, dall’altro lato, l’incidenza degli interessi e i fini specifici perseguiti, in forma singola o associata, dai soggetti di cui sopra, sono tutti elementi alla luce dei quali è stata elaborata la “Matrice di analisi del contesto esterno” di cui di seguito, che, tenuto conto dei principali dati analizzati e dei fattori di cui sopra, illustra l’incidenza del contesto esterno e conseguentemente la sua relazione con il livello di rischio considerato nel presente PTPCT.

Le risultanze delle valutazioni svolte hanno indotto ad assumere una posizione massimamente garantista ai fini della misurazione del rischio relativo al contesto esterno, di modo tale che gli Uffici possano imputare presuntivamente a ciascun processo il giusto livello di rischio corruttivo.

MATRICE DI ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.

Soggetto	Tipologia di relazione		Eventuale incidenza di variabili esogene (es. territoriali; culturali; criminologiche; sociali ed economiche)	Impatto	Probabilità	Rischio
	Input	output				
Amministrazioni Pubbliche Centrali	Partecipazione a tavoli tecnici - ricezioni di direttive - ricezioni di pareri	Trasmissione di dati - trasmissione di segnalazioni	Territoriali, sociali ed economiche	Alto	Basso	Medio
Amministrazioni Pubbliche Locali	Partecipazione a tavoli tecnici - ricezione di segnalazioni - ricezione di dati - ricezione di richieste di parere	Emanazione di pareri - esamina congiunta di processi - trasmissione di segnalazioni	Territoriali, sociali ed economiche	Alto	Basso	Medio
Ordini Professionali	Ricezione dati - Ricezione segnalazioni -Ricezione documentazione	Richiesta dati – richiesta pareri	Sociali ed economiche	Basso	Alto	Medio
Amministrazioni aggiudicatrici (comprese convenzionate CUC)	Ricezione di dati - Ricezione di documentazione -Ricezione di richieste di predisposizioni gare	Richiesta dati – richiesta documentazione – trasmissione predisposizione gara	Economiche	Altissimo	Alto	Altissimo
Enti aggiudicatori	Ricezione di dati – ricezione documentazione -	Richiesta dati – richiesta documentazione – Trasmissione ordini	Tecnologiche -Economiche	Alto	Alto	Altissimo
Cittadini	Ricezione segnalazioni – richiesta autorizzazioni – ricezione documentazione – ricezione dati	Autorizzazioni – interventi sul territorio – gestione dati – attività autoritativa su sfera privata - sanzioni	Territoriali – culturali – criminologiche – sociali ed economiche	Altissimo	Altissimo	Altissimo
Enti Nazionali di Previdenza ed Assistenza	Ricezione di dati - Ricezione di segnalazioni -Ricezione di documentazione -Ricezione di pareri	Richieste di dati – trasmissione di dati	Sociali ed economiche - tecnologiche	Altissimo	Basso	Medio
Società controllate o partecipate	Ricezione di dati -Ricezione di segnalazioni -Ricezione di documentazione -Ricezione di richieste di pareri	Emanazione di atti a carattere generale – richiesta di dati – emissione di pareri	Sociali ed economiche	Alto	Medio	Alto
Operatori Economici	Ricezione di dati – ricezione di documentazione – richiesta di inserimento albo fornitori – trasmissione di preventivi - Ricezione segnalazioni – richiesta autorizzazioni	Autorizzazioni – gestione dati – attività autoritativa – sanzioni – Trasmissione ordini – richiesta preventivi – trasmissione ordini	Tecnologiche – sociali ed economiche	Altissimo	Alto	Altissimo

Soggetto	Tipologia di relazione		Eventuale incidenza di variabili esogene (es. territoriali; culturali; criminologiche; sociali ed economiche)	Impatto	Probabilità	Rischio
	Input	output				
Imprese esecutrici di Lavori Pubblici	Ricezione di dati – ricezione di documentazione – richiesta di inserimento albo fornitori – trasmissione di preventivi	Richiesta dati – richiesta documentazione – richiesta preventivi – trasmissione ordini	Tecnologiche – sociali ed economiche	Altissimo	Alto	Altissimo
Contraenti Generali	Ricezione di dati – ricezione di documentazione – richiesta di inserimento albo fornitori – trasmissione di preventivi	Richiesta dati – richiesta documentazione – richiesta preventivi – trasmissione ordini	Tecnologiche – sociali ed economiche	Altissimo	Alto	Altissimo
Professionisti	Ricezione di dati – ricezione di documentazione – richiesta di inserimento albo fornitori – trasmissione di preventivi	Richiesta dati – richiesta documentazione – richiesta preventivi – trasmissione ordini	Tecnologiche – sociali ed economiche	Altissimo	Alto	Altissimo
Amministrazione della Giustizia	Ricezioni di direttive – ricezione di documentazione	Trasmissione di dati - trasmissione di segnalazioni – trasmissione di documentazione	Territoriali, sociali ed economiche	Alto	Basso	Medio
Associazioni	Ricezione segnalazioni – richiesta autorizzazioni – ricezione documentazione – ricezione dati	Autorizzazioni – interventi sul territorio – gestione dati – attività autoritativa su sfera privata - sanzioni	Territoriali – culturali – criminologiche – sociali ed economiche	Altissimo	Altissimo	Altissimo
Dipendenti	Ricezione richieste – ricezione documentazione – ricezione di dati	Interventi tecnici – gestione di dati	Tecnologiche	Alto	Alto	Alto

VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL CONTESTO INTERNO.

Per la valutazione del contesto interno la selezione delle informazioni e dei dati è funzionale sia a rappresentare l’organizzazione, sia ad individuare quegli elementi utili ad esaminare come le caratteristiche organizzative possano influenzare il profilo di rischio dell’amministrazione, anche per quanto riguarda la distribuzione delle responsabilità attribuite e alla qualità e quantità di personale. Si rimanda alla [sezione 3.1](#).

Per quanto riguarda le risorse finanziarie cui si dispone, si rimanda al DUP approvato con Deliberazione di Consiglio Comunale n. 1/2026 e al Bilancio approvato con Deliberazione di G.C. n. 02/2026 e agli eventuali aggiornamenti successivi.

RILEVAZIONE DI FATTI CORRUTTIVI INTERNI CHE SI SONO VERIFICATI:

Questo ente è stato oggetto di alcuni fatti corruttivi negli ultimi anni. Nel 2008 un impiegato del settore tecnico si rendeva reo del reato di corruzione relativamente alla distruzione di un documento di scrittura privata. Nel 2014 l’allora Comandante della Polizia Locale, unitamente al Responsabile dell’area Tecnica e ad un Assessore si sono resi rei di reati corruttivi in relazione al PGT allora in fase di decisione. Successivamente, nel 2017, un altro dipendente di questo Ente, un Messo Comunale, fu incarcerato per corruzione nel rilascio di certificazione anagrafica.

ESITI DI PROCEDIMENTI DISCIPLINARI CONCLUSI:

Tutti i procedimenti disciplinari nei confronti di tutti i dipendenti che si sono resi colpevoli di corruzione si sono conclusi con il licenziamento degli stessi.

SEGNALAZIONI DI WHISTLEBLOWING:

L’Ente ha adottato già nel 2022 una procedura interna di whistleblowing, di cui all’allegato P del presente documento, di cui forma parte integrante e sostanziale.

Risulta una sola segnalazione di whistleblowing nel 2022, su cui si è aperta una procedura di verifica interna, che non ha prodotto risultanze di rischio corruttivo.

MAPPATURA DEI PROCESSI - IDENTIFICAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI - PROGETTAZIONE DELLE MISURE ORGANIZZATIVE PER IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO.

In primo luogo, si è attuata una graduale semplificazione del sistema di gestione del rischio corruttivo, ivi compresa l’attività di identificazione delle funzioni istituzionali, dei macro-processi e dei processi dell’Amministrazione attraverso un approccio flessibile e contestualizzato, che tiene conto delle specificità di questa Amministrazione, degli esiti del monitoraggio del PTPCT 2025-2027 e del contesto interno ed esterno nel quale essa opera.

L’obiettivo è che l’intera attività svolta dall’amministrazione venga gradualmente esaminata al fine di identificare aree che, in ragione della natura e delle peculiarità dell’attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi.

In virtù delle funzioni di coordinamento della mappatura dei processi dell’intera amministrazione assegnata al servizio Programmazione Strategica, quest’ultimo ha svolto un’attività di analisi schede di mappatura di attività degli uffici e di quelle dei procedimenti amministrativi al fine di identificare l’elenco completo dei processi svolti dall’Ente. Gli esiti sono stati verificati alla luce dell’organigramma dell’Ente, per assicurare l’osservanza del criterio di completezza. Ai responsabili dei processi⁵ è stato quindi richiesto un contributo critico e una condivisione, in un’ottica di miglioramento del modello prodotto.

Raccolte le osservazioni, il Servizio Programmazione Strategica ha sottoposto l’elenco dei processi, suddivisi in attività, al Comitato di Direzione, unitamente al file contenente le funzioni istituzionali, i macro-processi ed i processi dell’Ente.

La mappatura dei processi è stata impostata sulla base dei principi di completezza, flessibilità, e gestibilità.

In attuazione del principio di completezza, sono state individuati tutti i processi facenti capo alle diverse aree organizzative, suddivise per aree di rischio corrispondenti ai servizi/uffici individuati nella struttura organizzativa.

In attuazione del principio di flessibilità, si è adottato, nella individuazione dei processi, un grado di approfondimento sufficiente, al fine di porre in evidenza ogni possibile ambito in cui potessero trovare spazio comportamenti a rischio corruttivo secondo una prospettiva massimamente garantista.

La mappatura completa come richiesta dal PNA 2025 sarà completata entro i termini previsti dallo stesso documento.

L’analisi del rischio, infine, è stata effettuata nel rispetto del principio di gestibilità, aggregando più procedimenti in un unico macroprocesso, anche con l’obiettivo di rendere le schede più fruibili da parte degli utenti.

La base di partenza è stata, da un lato, l’attività di ricognizione effettuata e registrata all’interno di una matrice in formato Excel (una per ogni ufficio), dall’altro quella svolta in concomitanza del monitoraggio quadrimestrale.

Le matrici di mappatura sono costituite da tre sezioni: la prima contenente informazioni di carattere generale (indicazione della denominazione e dell’acronimo dell’ufficio, nome del processo, ecc.), la seconda relativa all’identificazione, analisi e valutazione del rischio corruttivo e la terza corrispondente al trattamento del rischio previsto.

La prima sottosezione “Mappatura processi-attività” è composta dal seguente gruppo di informazioni:

- ufficio;
- area di rischio;
- descrizione processo;
- descrizione attività che scandiscono e compongono il processo;
- esecutore attività ovvero il soggetto che esegue materialmente l’attività stessa, non necessariamente coincidente con il responsabile del processo.

Si è tenuto conto di tutti i possibili soggetti coinvolti nello svolgimento dei processi, come segue;

ESECUTORE ATTIVITA’	
1	Segretario
2	Consiglio Comunale
3	Giunta Comunale
4	Incaricati di Elevata Qualificazione
5	Responsabili di procedimento
6	Dipendenti area Funzionari e Elevata Qualificazione
7	Dipendenti area Istruttori

⁵ In merito, infatti, l’allegato al PNA 2022 afferma a p. 18 che “Per la mappatura è fondamentale il coinvolgimento dei responsabili delle strutture organizzative principali”.

ESECUTORE ATTIVITA'	
8	Dipendenti area Operatori Esperti

IDENTIFICAZIONE, ANALISI E VALUTAZIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO.

La valutazione del rischio è la macro-fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso viene identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi, al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio).

L’attività di individuazione dei comportamenti a rischio è stata guidata da un principio di massima analiticità, nella consapevolezza che un comportamento a rischio di corruzione non individuato in fase di mappatura non potrà essere valutato nella successiva fase di trattamento del rischio e, dunque, sfuggirà tout court dal programma di prevenzione.

Come primo passaggio è stato descritto il potenziale comportamento che individua un fenomeno di corruzione e/o riportato le azioni finalizzate a ottenere vantaggi illeciti attraverso corruzione o abusi di ruolo/funzione, indicandone anche le finalità. Successivamente sono stati individuati i fattori abilitanti che agevolano lo stesso verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione.

Si è proceduto, quindi, alla misurazione del rischio alla luce delle analisi svolte anche unitamente agli uffici, utilizzando la metodologia di analisi in cui il valore del rischio di un evento di corruzione è stato calcolato come il prodotto della probabilità dell’evento per l’intensità del relativo impatto.

Trattamento del rischio: progettazione delle misure e assessment delle misure di carattere specifico.

La fase successiva, relativa al trattamento del rischio, è la fase tesa a individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi. Occorre, cioè, individuare apposite misure di prevenzione della corruzione che, da un lato siano efficaci nell’azione di mitigazione del rischio, dall’altro siano sostenibili da un punto di vista economico ed organizzativo (altrimenti il PTPCT sarebbe irrealistico e rimarrebbe inapplicato) e siano, infine, calibrate in base alle caratteristiche specifiche dell’organizzazione.

La fase di individuazione delle misure deve essere impostata avendo cura di contemperare la sostenibilità anche della fase di controllo e di monitoraggio delle stesse, onde evitare la pianificazione di misure astratte e non realizzabili.

L’identificazione della concreta misura di trattamento del rischio deve rispondere ai principi di:

- neutralizzazione dei fattori abilitanti del rischio corruttivo;
- sostenibilità economica e organizzativa delle misure;
- adattamento alle caratteristiche specifiche dell’organizzazione.

Le schede sono state articolate con l’inserimento di alcune colonne volte ad illustrare con maggiore precisione la programmazione della misura specifica e con la quale si è inteso rispondere alle esigenze innanzi rappresentate, nell’ottica di perfezionare la completezza delle informazioni acquisite in fase di monitoraggio.

Rientra, infatti, nell’ambito di valutazione stimare se è sufficiente l’applicazione di una o più misure generali per neutralizzare il rischio o se, invece, è necessario progettare anche una o più misure specifiche o se, ancora, per le caratteristiche del rischio occorre prevedere solo una misura specifica.

Nell’ipotesi in cui non sia specificamente individuata una misura generale si presume comunque l’applicazione generalizzata e trasversale a tutti gli uffici.

In merito alle misure di carattere specifico, le matrici di mappatura degli Uffici ne contengono un numero significativo, sulla base del principio di concentrazione dell’attenzione su questa tipologia di misure, allo scopo di consentire la personalizzazione della strategia di prevenzione. Nelle ipotesi in cui dal calcolo effettuato sia risultato un valore del rischio pari a “alto” o “altissimo” se ne è indicata almeno una, proprio in quanto la misura specifica costituisce il rimedio ritenuto più efficace ai fini del contrasto alla corruzione. La misura va individuata facendo riferimento all’evento rischioso enucleato.

Il Servizio Programmazione Strategica ha svolto una attenta verifica in merito alla mappatura delle misure di riduzione del rischio e alla loro idoneità a neutralizzare i fattori abilitanti degli eventi a rischio descritti all’interno delle schede.

Al fine di evitare che le misure programmate rimanessero una previsione astratta, e garantire che fossero opportunamente progettate e scadenzate a seconda delle priorità rilevate e delle risorse a disposizione sono state riportare nella scheda anche le seguenti informazioni:

- tipologia misure specifiche:

TIPOLOGIA		MISURE	INDICATORI
1	misure di controllo;	informatizzazione del processo istruttorio verbalizzazione audizioni/riunioni duplice valutazione istruttoria	% di informatizzazione processi n. di verbali redatti n. di valutazioni istruttorie duplici % di rispetto dei tempi del procedimento

TIPOLOGIA		MISURE	INDICATORI
		rispetto dei termini e delle previsioni indicate dalla normativa o dal regolamento di settore	
2	misure di trasparenza;	audizioni con i terzi in presenza di più persone previsione di più dipendenti per lo svolgimento delle attività interessate	n. audizioni effettuate in presenza di più persone n. attività svolte da più dipendenti
3	misure di definizione e promozione dell’etica e di standard di comportamento;	formazione su anticorruzione	n. interventi di formazione

- stato di attuazione al 1° gennaio 2026, ovvero se la misura individuata nella mappatura dei processi dell’Ufficio alla data del 1° gennaio 2026 è da attuare (perché nuova o non ancora realizzata) o in attuazione, in quanto già adottata nella passata annualità e confermata per quella in corso;
- fasi e tempi di attuazione: ovvero i vari passaggi con cui l’ufficio intende adottare la misura, soprattutto nel caso di misure programmate su base triennale. In molte ipotesi si tratta di misura continuamente e costantemente attuata pertanto si è suggerito di riportare la seguente dicitura “misura attuata continuativamente nel corso dell’intera annualità”. L’esplicitazione delle fasi è utile sia per scadenze l’adozione della misura e sia per consentire un agevole monitoraggio da parte del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
- indicatori di attuazione: necessario per misurare il livello di realizzazione della misura. Valore target: ovvero l’obiettivo che l’ufficio si è prefisso applicando la misura;
- soggetto responsabile: deve intendersi come tale il Responsabile dell’area organizzativa in cui è collocato il processo.

Per la consultazione delle singole misure specifiche per ogni unità organizzativa dell’Amministrazione si rimanda, quindi, alle matrici di mappatura di cui all’allegato N del presente atto.

È stata implementata anche l’attività di “assessment” delle misure di carattere specifico, che mira ad analizzare in ogni sua parte l’attività amministrativa svolta, che avrebbe potuto comportare un’eccessiva frammentazione nella rappresentazione di alcune misure di prevenzione di carattere specifico. Di conseguenza si è proceduto ad un’attenta ricognizione e analisi delle misure di carattere specifico al fine di verificarne il raggiungimento, da parte del Responsabile, in termini di Performance individuale.

È stata poi dedicata una particolare attenzione alla definizione degli indicatori di attuazione previsti per ciascuna misura, si è proceduto, quindi, a redigere tre tabelle di carattere generale che contengono la ricognizione delle misure di prevenzione di carattere specifico (vedi fig. sopra).

Quest’operazione di “assessment” delle misure di prevenzione e dei relativi indicatori ha reso possibile utilizzare le tabelle sotto riportate sia come parametri per rendere più omogeneo il linguaggio e la metodologia utilizzata, che come utile suggerimento per l’introduzione all’interno di ciascuna unità organizzativa di nuovi efficaci strumenti, anche se concepiti da altri uffici.

Infine, le tabelle di “assessment” costituiscono uno strumento di analisi, grazie a cui è stato possibile fare un confronto tra le tre diverse categorie di misure, sia in termini di contenuti, sia in relazione ai rispettivi indicatori, che risultano in alcuni casi di natura quantitativa, in altri di natura qualitativa; si è potuto registrare la sussistenza sia di misure comuni a tutte le aree, sia di strumenti con caratteristiche qualitative diverse, riconducibili alle diverse specificità dell’area di appartenenza. Le tabelle di assessment sono allegate al presente documento, di cui formano parte integrante e sostanziale, all’allegato N.

CODICE DI COMPORTAMENTO

Il codice di comportamento dei dipendenti del comune di Trezzano sul Naviglio viene disciplinato dall’allegato Q del presente documento, di cui costituisce parte integrante e sostanziale.

PROGRAMMAZIONE E ATTUAZIONE DELLA TRASPARENZA.

La Trasparenza costituisce presupposto per realizzare una buona amministrazione, ma anche una misura di prevenzione della corruzione, come la stessa Corte costituzionale ha evidenziato nella sentenza n. 20/2019, laddove considera la legge 190/2012 “*principio-argine alla diffusione di fenomeni di corruzione*”.

Il ruolo primario che il legislatore riconosce alla trasparenza si arricchisce con il riconoscimento del suo concorrere alla protezione e alla creazione di valore pubblico attuata con la normativa sul P.I.A.O.

L’allegato O prevede la tabella di riepilogo degli obblighi di pubblicazione sul sito web istituzionale dell’Ente – Sezione Amministrazione Trasparente.

Sezione 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

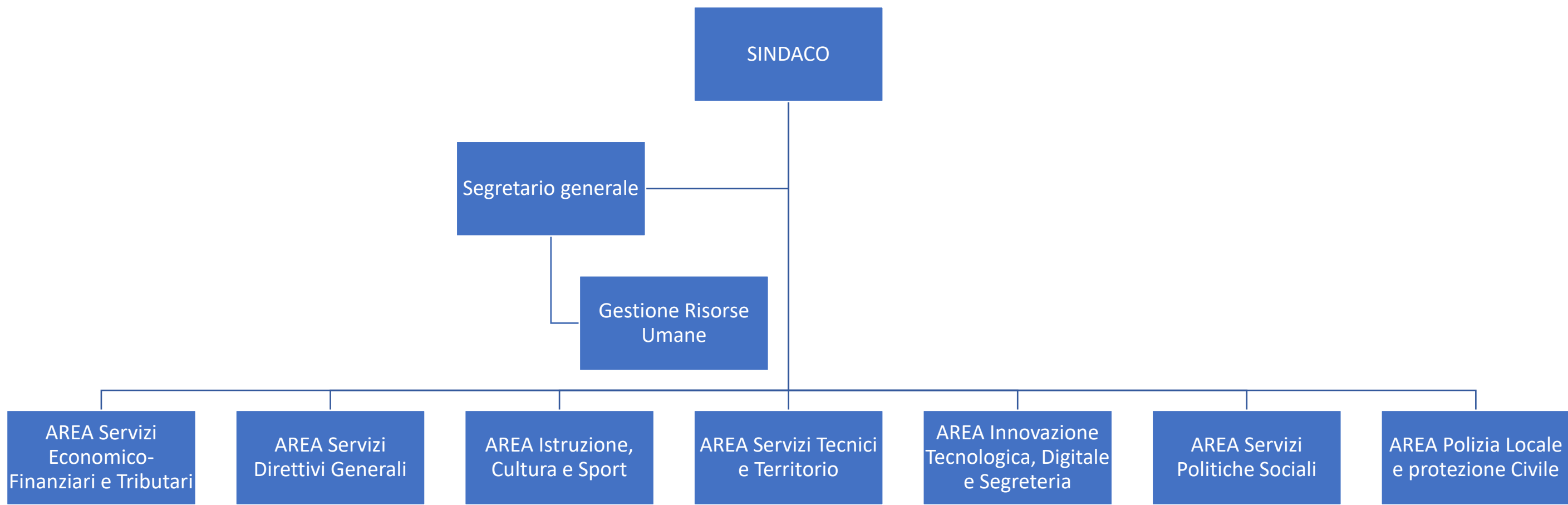
Il raggiungimento degli obiettivi programmatici e strategici della performance presuppongono strumenti operativi che non possono prescindere dallo sviluppo organizzativo e da un’attenta strategia del capitale umano.

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L’assetto organizzativo dell’Ente ha subito modifiche dal 2020 in poi.

Con deliberazione di G.C. n. 90/2025 si è provveduto a riorganizzare la macrostruttura dell’Ente, prevedendo 7 aree funzionali e il servizio Gestione risorse umane sotto la direzione del Segretario Generale.

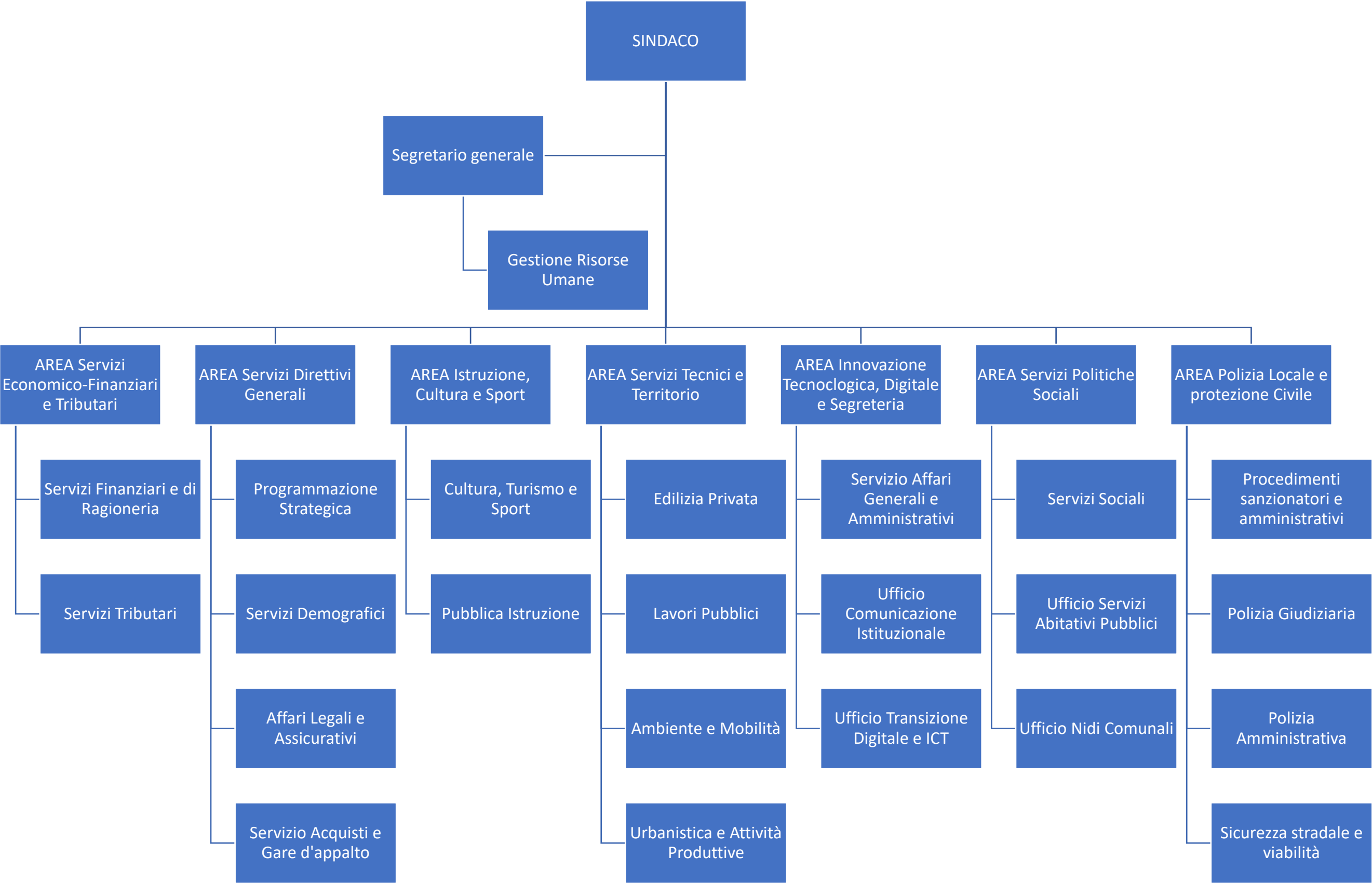
La macrostruttura è la seguente:



Ad ogni area corrispondo servizi ed uffici, secondo quando previsto nel vigente Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi, approvato con delibera di G.C. n. 117/2001 e s.m.i., indicati al paragrafo 3.2.
L’organizzazione si compone delle seguenti risorse umane, divise per categoria e tempo determinato/indeterminato:

Si rimanda al piano dei fabbisogni di personale (Allegato M) per la quantificazione del personale in servizio e previsto.

ORGANIGRAMMA:



3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Lo smart working, è un'opportunità non solo per le aziende, ma anche per il mondo della Pubblica amministrazione. Costituisce infatti una rivoluzione culturale, organizzativa, di processo e scardina alla base consuetudini e approcci tradizionali e consolidati nel mondo del lavoro pubblico, basandosi su una cultura orientata ai risultati e su una valutazione legata alle reali performance.

Si tratta di una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati e presuppone il cambiamento culturale della PA orientato verso il rafforzamento della capacità amministrativa.

In considerazione del nuovo CCNL 2022-2024 sarà oggetto di verifica tutta l'organizzazione del lavoro agile.

Riferimenti normativi del lavoro agile

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione prende avvio nella Legge 7 agosto 2015, n.124 “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche” che con l'art. 14 “Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche” stabilisce che “le amministrazioni, ..., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera”.

La successiva Legge 22 maggio 2017, n.81, “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato” disciplina, al capo II, il lavoro agile, prevedendone l'applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e l'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa “in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”.

Attraverso la direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella PA, il Dipartimento della Funzione pubblica fornisce indirizzi per l'attuazione delle già menzionate disposizioni attraverso una fase di sperimentazione.

Le linee guida contengono indicazioni per l'organizzazione del lavoro e la gestione del personale al fine di promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

Le misure più significative riguardano:

- ✓ Prima previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione (Art 18 co. 5 del DL 9 del 2 marzo 2020, che modifica l'articolo 14 della Legge n.124/2015);
- ✓ Previsione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione (Art 87 co 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni);
- ✓ Introduzione del POLA: “Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in tale modalità, che almeno il 60 % dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce altresì le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 % dei dipendenti, ove lo richiedano”. (Art.263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020, come modificato dalla L. 17 giugno 2021 n. 87).

Ulteriori interventi normativi:

1. Indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020);
2. Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020 con cui si approvano le linee guida per il POLA;
3. Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 20/01/2021 con cui viene prorogato il regime semplificato in materia di lavoro agile al 30/04/2021;
4. Decreto-Legge 30 Aprile 2021, N. 56, con cui viene previsto a regime e dunque fuori dal contesto emergenziale - il Pola (Piano organizzativo del lavoro agile) riducendone dal 60% al 15% la misura minima di attività da svolgere in lavoro agile, aumentando la capacità organizzativa delle singole amministrazioni e prevedendo che, in caso di mancata adozione del Pola, il lavoro agile sia svolto da almeno il 15% del personale che ne faccia richiesta;
5. L. 17 giugno 2021, N. 87 abroga il decreto-legge 56/2021 convertendo il Decreto-Legge 22 aprile 2021 n. 52 con modificazioni, consentendo il lavoro agile nella misura minima del 15% fino alla definizione della disciplina da parte dei contratti collettivi, ove previsti, e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2021, in deroga alle misure di cui all'articolo 87, comma 3, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27.
6. D.P.C.M. 23/09/2021 in materia di modalità ordinaria per lo svolgimento del lavoro nelle pubbliche amministrazioni;
7. Le Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) approvate dalla Conferenza Unificata il 16/12/2021;
8. Contratto Nazionale di Lavoro Enti Locali 2022

Le linee guida sul lavoro agile

Il lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore, basato sul **principio guida "FAR BUT CLOSE"**, ovvero "*lontano ma vicino*". Ciò a significare la collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione.

Tale principio si basa sui seguenti fattori:

- **Flessibilità** dei modelli organizzativi
- **Autonomia** nell'organizzazione del lavoro
- **Responsabilizzazione** sui risultati
- **Benessere** del lavoratore
- **Utilità** per l'amministrazione
- **Tecnologie digitali** che consentano e favoriscano il lavoro agile
- **Cultura** organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti
- **Organizzazione** in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive
- **Equilibrio** in una logica *win-win*: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "*Work-life balance*".

Tra questi fattori, rivestono un **ruolo strategico** la **cultura organizzativa** e le **tecnologie digitali** in una logica di "*change management*", ovvero di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie.

Ma ancor prima della digitalizzazione, le esperienze di successo mostrano come la vera chiave di volta sia l'affermazione di una cultura organizzativa basata sui risultati, capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, di apprezzare risultati e merito di ciascuno.

Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile

Il comune di Trezzano sul Naviglio, prima dell'emergenza epidemiologica da Covid-19, non aveva implementato attività in smart working.

Tuttavia, a seguito della pandemia da Corona virus Covid-19, il 23/03/2020 con Ordinanza Dirigenziale n. 6/2020, è stato attuato con forma semplificata lo smart working, e sono state dichiarate attività indifferibili svolgibili in presenza solo le seguenti attività:

- Stato civile (denunce di nascita e di morte),
- anagrafe (nei casi di documentati smarrimento di documenti e per verifiche anagrafiche non differibili connesse agli aggiornamenti richiesti dalle autorità impegnate nella gestione dell'emergenza),
- protocollo (esclusivamente per richieste indifferibili);
- assistenza sociale (con riferimento all'assistenza agli anziani e ai soggetti che presentano situazioni di fragilità nell'ambito dell'emergenza coronavirus).
- servizi di reperibilità;
- servizi CED con particolare riferimento a quanto necessario per garantire l'efficienza tecnica delle attività in smart working;
- servizi di vigilanza e di gestione dell'emergenza da parte della Polizia Locale anche con riferimento all'attività di protezione civile organizzata nell'ambito del COC recentemente attivato;
- servizi di gestione del personale per stipendi e adempimenti contributivi.

Successivamente, con Ordinanza Dirigenziale n. 28 del 10/05/2020 si sono ampliate le aree di attività svolgibili in presenza, prevedendo che possano essere svolte in tale modalità:

- attività attinenti allo Stato civile (denunce di nascita e di morte), all'anagrafe (per il rilascio di carte di identità nei casi di documentati smarrimento di documenti e per verifiche anagrafiche non differibili connesse agli aggiornamenti richiesti dalle autorità impegnate nella gestione dell'emergenza), al protocollo (esclusivamente per richieste indifferibili);
- attività dell'articolazione organizzativa "Servizi affari generali – segreteria del Sindaco".
- attività dell'articolazione organizzativa "Servizio tributi" a supporto delle attività produttive.
- attività dell'articolazione organizzativa "Servizio territorio - Ufficio Urbanistica e Ufficio edilizia";
- attività dell'articolazione organizzativa "Servizio attività produttive e commerciali-Ufficio SUAP e Ufficio commercio".
- attività proprie e connesse ai sopralluoghi di cantiere per i lavori pubblici;
- attività dell'articolazione organizzativa "Servizio Ambiente e trasporti".
- Servizi CED con particolare riferimento a quanto necessario per garantire l'efficienza tecnica delle attività in smart working.
- Servizi di gestione del personale per stipendi e adempimenti contributivi.
- Servizi di vigilanza e di gestione dell'emergenza da parte della Polizia Locale anche con riferimento all'attività di protezione civile organizzata nell'ambito del COC;
- attività relative all'assistenza sociale con particolare riferimento all'assistenza agli anziani e ai soggetti che presentano situazioni di fragilità nell'ambito dell'emergenza coronavirus.
- Servizi di reperibilità

Attraverso l'implementazione di una VPN di collegamento alla rete interna dell'Ente, e alla collaborazione dei dipendenti, che hanno fornito i propri mezzi tecnici (laptop, portatili, desktop, smartphone), controllati e messi in sicurezza dal servizio CED interno, si è potuto attivare lo smart working con collegamenti sicuri al PC dell'ufficio.

Ogni lavoratore autorizzato a lavorare in smart working ha avuto autorizzazione allo svolgimento agile del proprio lavoro con Ordinanza Dirigenziale del proprio Responsabile di Area, nella quale sono state precisate le modalità e sono state consegnate un'informativa sulla sicurezza e sulla protezione dei dati personali durante il lavoro agile.

Le modalità di svolgimento del lavoro in modalità smart working sono state anche ribadite nell'Ordinanza Dirigenziale del Segretario Generale n. 22/2020 del 02/05/2020, prevedendo:

- un periodo di contattabilità dalle ore 9:00 alle ore 12:00 e dalle ore 15:00 alle ore 18:00 al numero di telefono personale, nonché tramite e-mail;
- che nelle giornate di lavoro in modalità smart working il dipendente resta soggetto al potere gerarchico di indirizzo e controllo del datore di lavoro e ogni comportamento difforme sarà suscettibile di valutazione disciplinare;
- che il dipendente dovrà inserire le giornate autorizzate in smart working sull'applicativo Present web nell'apposita voce "Smart working Codice 02" e indicare nel riquadro disponibile per le annotazioni le attività svolte per ciascuna giornata. Si precisa che questa limitata e sintetica reportistica è stata prevista come possibile dalla citata Circolare n.2/2020;
- che non è previsto il riconoscimento di lavoro straordinario né di buoni pasto.

È stato previsto che la presenza sul luogo di lavoro sia organizzata dai responsabili di Area, preferibilmente a giornate fisse, utilizzando criteri di rotazione tra il personale, anche per garantire un presidio minimo negli uffici qualora ritenuto indispensabile per assicurare la funzionalità dei servizi, e comunque con priorità di presenza delle figure aventi funzione dirigenziale ai sensi della direttiva 2/2020, punto 2, sopracitata.

Come precisato dalla Circolare del Ministro per la Pubblica Amministrazione n 2/2020 anche le attività indifferibili possono essere svolte in smart working, nelle occasioni in cui non sia necessaria la presenza nelle sedi di lavoro.

In considerazione delle criticità riscontrate durante il lavoro agile in emergenza, è necessario che si sviluppino i fattori che rendono possibile la gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie e dalle forme di lavoro più flessibile e responsabilizzante.

Nel periodo 01/10/2023-31/12/2023 hanno svolto attività in smart working 16 dipendenti su 100, con modalità attuative diverse a seconda delle attività espletate, rappresentando una percentuale del 16 % su tutti i lavoratori dell'Ente.

Nel periodo dal 01/01/2024 al 31/12/2024 hanno svolto attività in smart working 16 dipendenti su 95, con modalità attuative diverse a seconda delle attività espletate, rappresentando una percentuale del 16,84 % su tutti i lavoratori dell'Ente.

Modalità attuative

Il lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore, basato sul principio guida "FAR BUT CLOSE", ovvero "lontano ma vicino". Ciò a significare la collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione.

Tale principio si basa sui seguenti fattori:

- Flessibilità dei modelli organizzativi
- Autonomia nell'organizzazione del lavoro
- Responsabilizzazione sui risultati
- Benessere del lavoratore
- Utilità per l'amministrazione
- Tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile
- Cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti
- Organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive
- Equilibrio in una logica win-win: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "Work-life balance".

In base alle Linee Guida DM 09/12/2020, in ragione delle peculiarità dei rispettivi ordinamenti, gli Enti locali si adeguano agli indirizzi generali contenuti nel presente documento e declinano i contenuti specifici del POLA compatibilmente con le loro caratteristiche e dimensioni. Resta fermo quanto previsto dall'art. 169, comma 3-bis del TUEL anche in ordine alla tempistica di approvazione dei documenti di programmazione.

Lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile:

- a) l'invarianza dei servizi resi all'utenza;
- b) l'adeguata rotazione del personale autorizzato alla prestazione di lavoro agile, assicurando comunque la prevalenza per ciascun lavoratore del lavoro in presenza;
- c) l'adozione di appositi strumenti tecnologici idonei a garantire l'assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile;
- d) la necessità per l'amministrazione della previsione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove accumulato; e) la fornitura di idonea dotazione tecnologica al lavoratore;
- e) la stipula dell'accordo individuale di cui all'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, cui spetta il compito di definire:
 - 1) gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
 - 2) le modalità ed i tempi di esecuzione della prestazione;
 - 3) le modalità ed i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in lavoro agile;

Gli impatti del lavoro agile

Il lavoro agile non si limita a contribuire alla performance organizzativa ed individuale, ma ha impatti sia all'interno dell'amministrazione che all'esterno.

Occorre pertanto prevedere degli indicatori che consentano di verificare gli impatti che lavoro agile potrebbe avere sull'attività dell'ente.

Impatti esterni:

- Impatto sociale, valutato per gli utenti sulle minori code agli sportelli fisici (in caso di servizi digitali), per i lavoratori sulla riduzione delle ore per commuting casa lavoro e sul work-life balance.
- Impatto ambientale, valutato per la collettività sul minor livello di emissioni di CO2, stimato su dichiarazioni del dipendente rispetto ai chilometri casa/lavoro, sulla minore quantità di stampe e sulla minore quantità di spazio fisico occupato per gli uffici.
- Impatto economico, valutato per i lavoratori sugli importi risparmiati per la riduzione del commuting casa/lavoro e sulla differenza con l'aumento delle spese per le utenze

Impatti interni:

- Impatto sulla salute dell'ente, valutato sul miglioramento della salute organizzativa e di clima, della salute professionale e digitale e della salute economico-finanziaria.

La valutazione di tali impatti necessita di un orizzonte temporale di medio-lungo termine e di strumenti di rilevazione degli stati di avanzamento che necessariamente individuino delle proxy utili a rilevarli.

Le condizioni per l'accesso alla prestazione lavorativa in forma agile

1. Condizioni tecnologiche, privacy e sicurezza.

- Si deve, di norma, fornire il lavoratore di idonea dotazione tecnologica. Si rende quindi necessario il passaggio alle strumentazioni tecnologiche con PC portatili. Le strumentazioni tecnologiche devono essere in grado di garantire la protezione delle risorse aziendali a cui il lavoratore deve accedere. L'amministrazione deve assicurare il costante aggiornamento dei meccanismi di sicurezza, nonché il monitoraggio del rispetto dei livelli minimi di sicurezza. In alternativa, previo accordo con il datore di lavoro, possono essere utilizzate anche dotazioni tecnologiche del lavoratore che rispettino i requisiti di sicurezza di cui sopra.
- Il dipendente deve utilizzare il proprio numero fisso relativo all'ufficio per ricevere/inoltare le chiamate. Il centralino è in cloud, quindi il dipendente ha l'onere di attivare immediatamente la connessione all'inizio del proprio lavoro e renderla disponibile negli orari previsti di contattabilità.
- In particolare, l'accesso alle risorse digitali ed alle applicazioni dell'amministrazione raggiungibili tramite la rete internet deve avvenire attraverso sistemi di gestione dell'identità digitale (sistemi Multi factor authentication), anche per l'accesso alla posta elettronica aziendale, in grado di assicurare un livello di sicurezza adeguato e tramite sistemi di accesso alla rete predisposti sulla postazione di lavoro in dotazione in grado di assicurare la protezione da qualsiasi minaccia proveniente dalla rete. Alternativamente si può ricorrere all'attivazione di una VPN (Virtual Private Network, una rete privata virtuale che garantisce privacy, anonimato e sicurezza) verso l'ente oppure prevedere la tecnologia VDI. Inoltre, l'amministrazione dovrà prevedere sistemi gestionali e sistema di protocollo raggiungibili da remoto per consentire la gestione in ingresso e in uscita di documenti e istanza, per la ricerca della documentazione, etc.
- Fermo restando quanto indicato nei paragrafi precedenti, coerentemente con il superamento della fase emergenziale, il dipendente deve utilizzare le misure di sicurezza previste, per esempio la VPN, per i collegamenti e le ordinarie attività di servizio, salvo i casi preventivamente verificati e autorizzati. In quest'ultima ipotesi, sono fornite dall'amministrazione puntuali prescrizioni per garantire la sicurezza informatica.

Accesso al lavoro agile.

1. L'adesione al lavoro agile ha natura consensuale e volontaria ed è consentita a tutti i lavoratori, siano essi con rapporto di lavoro a tempo pieno o parziale e indipendentemente dalla circostanza che siano stati assunti con contratto a tempo indeterminato o determinato;
2. L'amministrazione individua le attività che possono essere effettuate in lavoro agile, previo confronto con le organizzazioni sindacali, fermo restando che sono comunque esclusi i lavori in turno e quelli che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili;
3. Fermo restando che il lavoro agile non è esclusivamente uno strumento di conciliazione vita-lavoro ma anche uno strumento di innovazione organizzativa e di modernizzazione dei processi, l'amministrazione nel prevedere l'accesso al lavoro agile ha cura di conciliare le esigenze di benessere e flessibilità dei lavoratori con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico nonché con le specifiche necessità tecniche delle attività. Fatte salve queste ultime e fermi restando i diritti di priorità sanciti dalle normative vigenti, il principio di rotazione dei lavoratori al lavoro agile per quanto applicabile e l'obbligo di garantire prestazioni adeguate, l'amministrazione, previo coinvolgimento delle organizzazioni sindacali attraverso gli istituti di partecipazione previsti dai CCNL, avrà cura di facilitare l'accesso al lavoro agile ai lavoratori che si trovino in condizioni di particolare necessità, non coperte da altre misure.

Accordo individuale.

1. L'accordo individuale è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova. Ai sensi degli artt. 19 e 21 della legge n. 81/2017 e s.m.i., compatibilmente con la disciplina prevista dai rispettivi CCNL vigenti, disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali dell'amministrazione, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore.

L'accordo deve, inoltre, contenere almeno i seguenti elementi essenziali:

- a) durata dell'accordo, avendo presente che lo stesso può essere a termine o a tempo indeterminato;
 - b) modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con specifica indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e di quelle da svolgere a distanza;
 - c) modalità di recesso, che deve avvenire con un termine non inferiore a 30 giorni salve le ipotesi previste dall'art. 19 della legge n. 81/2017;
 - d) ipotesi di giustificato motivo di recesso;
 - e) i tempi di riposo del lavoratore che, su base giornaliera o settimanale, non potranno essere inferiori a quelli previsti per i lavoratori in presenza nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;
 - f) le modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'amministrazione, nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300 e s.m.i.. 2.
2. In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere dall'accordo senza preavviso indipendentemente dal fatto che lo stesso sia a tempo determinato o a tempo indeterminato.

Articolazione della prestazione in modalità agile e diritto alla disconnessione.

1. La prestazione lavorativa in modalità agile è svolta senza un vincolo di orario nell'ambito delle ore massime di lavoro giornaliere e settimanali stabilite dai CCNL.
2. Devono essere individuati periodi temporali nei quali il lavoratore non può erogare alcuna prestazione lavorativa. Tali periodi comprendono la fascia di inoperabilità (disconnessione), nella quale il lavoratore non può erogare alcuna prestazione lavorativa. Tale fascia comprende, in ogni caso, il periodo di 11 ore di riposo consecutivo (di cui all'art. 17, comma 6, del CCNL 12 febbraio 2018 del CCNL Funzioni Centrali ed alle analoghe disposizioni degli altri CCNL vigenti).
3. Il lavoratore può richiedere, ove ne ricorrano i relativi presupposti, la fruizione dei permessi previsti dai contratti collettivi o dalle norme di legge quali, a titolo esemplificativo, i permessi per particolari motivi personali o familiari, i permessi sindacali di cui al CCNQ 4 dicembre 2017 e s.m.i., i permessi per assemblea di cui al capo III e IV del CCNL 2019-2021, i permessi di cui all'art. 33 della legge 104/1992.
4. Nelle giornate in cui la prestazione lavorativa viene svolta in modalità agile non è possibile effettuare lavoro straordinario, trasferte, lavoro disagiato, lavoro svolto in condizioni di rischio.
5. In caso di problematiche di natura tecnica e/o informatica, e comunque in ogni caso di cattivo funzionamento dei sistemi informatici, qualora lo svolgimento dell'attività lavorativa a distanza sia impedito o sensibilmente rallentato, il dipendente è tenuto a darne tempestiva informazione al proprio dirigente. Questi, qualora le suddette problematiche dovessero rendere temporaneamente impossibile o non sicura la prestazione lavorativa, può

richiamare il dipendente a lavorare in presenza. In caso di ripresa del lavoro in presenza, il lavoratore è tenuto a completare la propria prestazione lavorativa fino al termine del proprio orario ordinario di lavoro.

6. Per sopravvenute esigenze di servizio il dipendente in lavoro agile può essere richiamato in sede, con comunicazione che deve pervenire in tempo utile per la ripresa del servizio e, comunque, almeno il giorno prima. Il rientro in servizio non comporta il diritto al recupero delle giornate di lavoro agile non fruite.

Formazione.

- 1. Al fine di accompagnare il percorso di introduzione e consolidamento del lavoro agile, nell’ambito delle attività del piano della formazione saranno previste specifiche iniziative formative per il personale che usufruisca di tale modalità di svolgimento della prestazione.
- 2. La formazione di cui al comma 1 dovrà perseguire l’obiettivo di addestrare il personale all’utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare in modalità agile nonché di diffondere moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, l’empowerment, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni. I percorsi formativi potranno, inoltre, riguardare gli specifici profili relativi alla salute e la sicurezza per lo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori dell’ambiente di lavoro.

Soggetti, Processi E Strumenti del Lavoro Agile

Ruolo, Strutture, Processi, Strumenti funzionali all’organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile

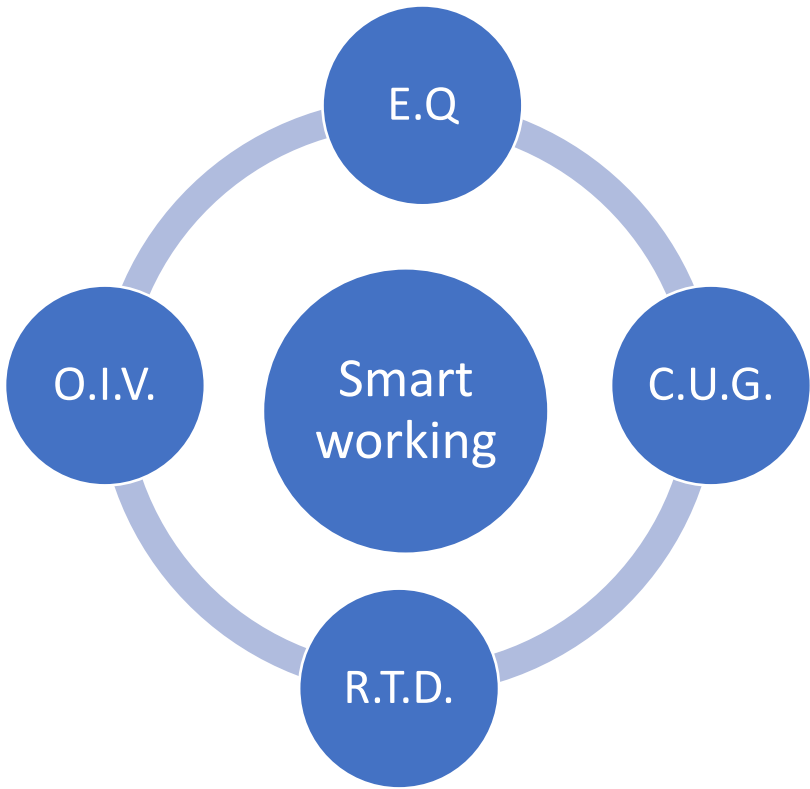
Posizioni di Elevata Qualificazione: Propongono all’Amministrazione Comunale il piano degli obiettivi e dei processi, indicando il personale coinvolto, precisando se in modalità agile. Sovraintendono al raggiungimento degli obiettivi programmati, rendicontano i minori costi (riduzione dei consumi); il migliore tasso di conciliazione vita-lavoro; il miglioramento del benessere organizzativo raggiunti con il lavoro agile. Promuovono la responsabilizzazione dei dipendenti in modalità agile e favoriscono la formazione degli stessi.

Comitati unici di garanzia (CUG): secondo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 verificano l’attuazione del lavoro agile nell’ottica di politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo, alla valorizzazione del principio di uguaglianza di genere.

Nucleo di Valutazione/Organismo Indipendente di Valutazione (OIV): in riferimento al ruolo degli OIV, come già evidenziato nelle LG n.2/2017, la definizione degli indicatori che l’amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance è un’attività di importanza cruciale e ciò può essere ancora più rilevante quando si deve implementare il lavoro agile, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati. Così come per gli indicatori definiti nel Piano della performance, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell’OIV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull’adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

Responsabile della Transizione al Digitale (RTD): In questo ambito è da considerare anche la Circolare n. 3/2018 che contiene indicazioni relative al ruolo dei RTD che integrano le disposizioni riportate all’art. 17 del Codice dell’Amministrazione Digitale (CAD). La centralità del RTD è evidenziata anche nel Piano triennale per l’informatica per la PA 2020-2022 che affida alla rete dei RTD il compito di definire un maturity model per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari.

Mappa delle interazioni tra i soggetti coinvolti nel lavoro agile



Indicatori Abilitanti

Gli indicatori abilitanti del lavoro agile sono meglio descritti nell’allegato C del presente documento, a cui si rimanda.

Le misure organizzative del lavoro agile

L'organizzazione del lavoro in modalità agile o da remoto, che mira all'incremento della produttività del lavoro in termini di miglioramento della performance organizzativa ed individuale e richiede quindi un rafforzamento dei sistemi di valutazione improntati alla verifica dei risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati e concordati.

Nell'ambito del lavoro agile, che si svolge per fasi, cicli, obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, risulta infatti necessario che la valutazione della performance sia collegata alla verifica del raggiungimento dei risultati della prestazione lavorativa, più che alla verifica del lavoro quotidianamente svolto come avviene in presenza o attraverso il numero delle ore lavorate.

La logica per risultati implica l'attivazione di meccanismi di responsabilizzazione del lavoratore in merito ai risultati da raggiungere e comporta un maggior grado di autonomia rispetto alla tradizionale organizzazione del lavoro in presenza.

Il lavoro agile se ben organizzato rappresenta inoltre una leva motivazionale che determina un miglioramento progressivo delle performance individuali e della performance organizzativa sia con riferimento ai singoli settori che all'amministrazione complessivamente considerata.

Come evidenziato dalla attuale distribuzione per settore dei dipendenti autorizzati al lavoro agile, è già stato verificato che potenzialmente almeno 48 persone che lavorano al Comune di Trezzano sul Naviglio svolgono attività che, anche a rotazione, possono essere svolte in modalità agile qualora ricorrano le seguenti condizioni minime:

- è possibile svolgere da remoto almeno parte della attività a cui è assegnata/o il/la lavoratore/lavoratrice, senza la necessità di costante presenza fisica nella sede di lavoro;
- è possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee ed adeguate allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- è possibile monitorare la prestazione e valutare i risultati conseguiti;
- è nella disponibilità del dipendente, o in alternativa fornita dall'Amministrazione (nei limiti della disponibilità), la strumentazione informatica, tecnica e di comunicazione idonea e necessaria all'espletamento della prestazione in modalità agile ed è comunque garantita la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattate;
- non è pregiudicata l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese che deve avvenire con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

Non rientrano pertanto nelle attività che possono essere svolte in remoto, neppure a rotazione, quelle relative a:

- personale dell'area educativa, impegnati nei servizi da rendere necessariamente in presenza nelle scuole;
- personale della Polizia Locale impegnati nei servizi da rendere necessariamente in presenza sul territorio;
- personale assegnato a servizi che richiedono presenza per attività da effettuarsi nelle sedi dell'Ente o sul territorio, come Messi, Uscieri, Centralisti, Biblioteche, ecc.

Il lavoro agile deve poi svolgersi in modo verificabile, flessibile e condiviso.

Per farlo quindi occorre che:

- Venga previsto un orario di contattabilità che sia il più possibile conforme all'orario di lavoro previsto per le figure che non potranno svolgere il proprio lavoro in modalità flessibile, ovvero dalle ore 09.00 alle ore 12.30 e dalle ore 14.30 alle ore 16.15 dal lunedì al giovedì e dalle ore 09.00 alle ore 13.00 il venerdì;
- L'avvicendamento delle giornate di rientro avvenga garantendo la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza, ed in maniera flessibile e conosciuta, anche su base mensile, in modo da evitare, per quanto possibile, che nello stesso ufficio siano presenti più persone contemporaneamente. Pertanto, le presenze in ufficio andranno programmate attraverso l'utilizzo dell'agenda Zimbra condivisa di area, inserendo il personale presente almeno settimanalmente;
- La rendicontazione della giornata lavorativa sia effettuata sul sistema Present Web, indicando nelle note il lavoro svolto, qualora non siano previsti altri sistemi di verifica, come project management o altro.

Sistema di valutazione delle performance del lavoratore agile

Le attività da realizzare e i risultati da raggiungere da parte del dipendente in lavoro agile sono da ricollegare sia agli obiettivi assegnati con il Piano Performance che, più in generale, alle funzioni ordinarie assegnate al Settore (processi), nell'ottica del miglioramento della produttività del lavoro.

La corretta rappresentazione del lavoro per obiettivi rende necessario utilizzare un project management che consenta al dirigente di monitorare il lavoro svolto e predisporre eventuali interventi di assessment per consentire il raggiungimento dei risultati nei tempi e nelle modalità previste.

Nella sezione Obiettivi Specifici e nella sezione Processi del piano performance sono già stabilite per tutti i lavoratori le attività, i risultati attesi da raggiungere nel rispetto di tempi predefiniti, gli indicatori di misurazione dei risultati (tipo di indicatore, descrizione, valore target) attraverso i quali verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi e dei processi assegnati, l'efficienza, l'efficacia e l'economicità che si intende valevole anche per i lavoratori agili.

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti, occorre apportare alcune modifiche all'attuale sistema di valutazione e monitoraggio delle performance, in considerazione della particolarità del lavoro svolto in modalità agile.

In particolare, necessita valutare:

RESPONSABILITÀ	Posizione di Elevata Qualificazione	Dipendente
	• <i>revisione dei processi e dei modelli di lavoro dell'unità organizzativa (UO), anche in ordine alle modalità di erogazione dei servizi, in funzione di un approccio agile all'organizzazione</i> • <i>definizione e comunicazione degli obiettivi di UO e degli obiettivi individuali ai dipendenti</i> • <i>monitoraggio dello stato avanzamento delle attività di UO e del singolo dipendente</i> • <i>feed-back al gruppo sull'andamento delle performance di gruppo e di UO</i> • <i>feed-back frequenti ai dipendenti sull'andamento delle loro performance</i> • <i>gestione equilibrata del gruppo ibrido non creando disparità tra lavoratori agili e non</i> • <i>capacità di delega</i>	• capacità di auto organizzare i tempi di lavoro • flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati e nelle modalità di rapportarsi ai colleghi • orientamento all'utenza • puntualità nel rispetto degli impegni presi • rispetto delle regole/procedure previste • evasione delle e-mail al massimo entro n. x giornate lavorative • presenza on line in fasce orarie di contattabilità da concordare in funzione delle esigenze, variabili, dell'ufficio • disponibilità a condividere con una certa frequenza lo stato avanzamento di lavori relativi a obiettivi/task assegnati • disponibilità a condividere le informazioni necessarie con tutti i membri del gruppo
COMUNICAZIONE	• <i>attivazione e mantenimento dei contatti con i membri del gruppo</i> • <i>individuazione del canale comunicativo più efficace in funzione dello scopo (presenza, e-mail, telefono, video-meeting, ecc.)</i> • <i>comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, durata, considerazione delle preferenze altrui, ecc.)</i> • <i>attenzione all'efficacia della comunicazione (attenzione a che i messaggi siano compresi correttamente, ricorso a domande aperte, a sintesi, ecc.)</i> • <i>ascolto attento dei colleghi</i>	• <i>comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, grado di partecipazione, ecc.)</i> • <i>comunicazione scritta non ambigua, concisa, corretta</i> • <i>comunicazione orale chiara e comprensibile</i> • <i>ascolto attento dei colleghi</i> • <i>assenza di interruzioni</i>

Le modalità di rendicontazione e di monitoraggio dei risultati potranno essere previste anche, oltre che attraverso la predisposizione di report periodici su Present Web da parte del dipendente (anche non giornalieri), con la previsione di momenti di confronto tra la Posizione di Elevata Qualificazione e il dipendente per l'esercizio del potere di controllo della prestazione lavorativa, la verifica e validazione da parte della Posizione di Elevata Qualificazione dello stato di raggiungimento dei risultati rispetto ai valori target definitivi.

Annualmente la Posizione di Elevata Qualificazione produrrà un report di valutazione rispetto al lavoro agile che riguarderà la verifica del contributo apportato nell'ambito del generale processo di cambiamento organizzativo che investe l'Ente a seguito dell'emergenza sanitaria e dell'introduzione del lavoro agile.

Il ruolo della Posizione di Elevata Qualificazione risulta infatti fondamentale per consentire il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento della complessiva organizzazione, attraverso una maggiore autonomia e responsabilizzazione dei dipendenti, il ripensamento delle prestazioni lavorative in termini di spazi e orari, l'aumento della flessibilità ed elasticità.

I requisiti tecnologici del lavoro agile

Il Comune di Trezzano sul Naviglio adotta, già da tempo, sistemi informatici che consentono a soggetti esterni l'accesso alla rete dell'Ente. I dispositivi hardware, gli applicativi software e le procedure adottate, per gestire tali collegamenti, si basano su meccanismi in grado di garantire un elevato livello di sicurezza e controllo.

Il collegamento è effettuato mediante VPN criptata e vengono mantenuti i log, ovvero la traccia, delle operazioni effettuate.

Forti di questa esperienza gli Uffici del Comune sono stati capaci, in tempi molto rapidi, di organizzare e rendere operativo l'accesso agli applicativi dell'Ente ad un numero elevato di dipendenti collocati in lavoro agile. È stato inoltre constatato che il metodo più rapido – che allo stesso tempo garantisce la maggior produttività per i dipendenti – è quello di consentire l'accesso da remoto al proprio computer di lavoro collocato in sede.

Per consentire l'organizzazione e la partecipazione alle video conferenze sono state acquistate alcune licenze GoToMeeting. Questa modalità di comunicazione è largamente usata per gli incontri interni, per i rapporti con soggetti esterni e per l'organizzazione dei lavori di Giunta e Consiglio con la possibilità di trasmettere in diretta le sedute.

Come sviluppo futuro da implementare nel 2025 si prevede l'incremento di dotazioni hardware da assegnare in comodato d'uso ai dipendenti.

Giova precisare che almeno il 90 % degli applicativi in uso all'Ente sono già in cloud, ovvero disponibili direttamente dalla rete internet, con un sistema di sicurezza, che riguarda principalmente i sistemi di Protocollo e Gestione Atti, che presuppone l'ingresso in VPN nella rete interna dell'Ente.

Il Comune di Trezzano sul Naviglio dispone dei seguenti strumenti:

- firewall che consente accessi in VPN alla rete dell'ente;
- applicativi software in cloud che gestiscono i flussi documentali;
- software e hardware per consentire la fruizione di videoconferenze;
- possibilità di accedere alla posta elettronica da remoto;
- centralino in cloud

Vengono individuati sviluppi riguardanti i seguenti strumenti:

- Implementazione di desktop virtuali;
- Incremento delle dotazioni hardware
- Applicativo di gestione dei progetti (project management)

Le scelte logistiche a seguito del lavoro agile

La gestione di una parte delle attività in modalità agile consente di gestire gli spazi in maniera innovativa rispetto al metodo consolidato di prevedere un ufficio e delle postazioni specifiche per ogni operatore.

La distribuzione degli strumenti informatici portatili può portare a stabilire delle aree di coworking, attrezzate con punti rete con relativi cavi e monitor, o anche in wireless, da prenotarsi e da utilizzare in modalità condivisa.

Ciò consentirebbe di diminuire le sedi e/o comunque le aree da mettere a disposizione del personale per il lavoro in presenza, riducendo i costi per energia elettrica, riscaldamento, pulizie, manutenzioni, ecc.

Attualmente l’Ente ha principalmente due sedi amministrative: l’immobile di via IV Novembre e l’immobile di via Boito, oltre alle sedi della Polizia Locale, degli Asili Nido e delle Biblioteche, con la sede del Consiglio Comunale dislocata in un immobile non adibito ad uffici e sito in via Manzoni. Questo comporta problematiche diverse, in particolar modo nella predisposizione delle pulizie e nell’apertura al pubblico di aree assegnate a terzi.

Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile

La mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità agile è specificata nell’allegato E del presente documento, a cui si rimanda.

Piano Formativo Lavoro Agile

Piano formativo per i dirigenti finalizzato a dotarli di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili ad una gestione efficiente del lavoro agile.

Titolo	Target	Previsione
Obblighi e responsabilità del datore di lavoro pubblico in materia di smart working	Posizioni di Elevata Qualificazione	Entro il 31/12/2026
Produttività e valutazione delle performances in smart working	Posizioni di Elevata Qualificazione	Entro il 31/12/2026
Revisione dei processi interni e sviluppo di nuovi modelli organizzativi in smart working	Posizioni di Elevata Qualificazione	Entro il 31/12/2026

Piano formativo per i dipendenti che comprenda l’aggiornamento delle competenze digitali e nuove soft skills per l’auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l’utenza.

Titolo	Target	Previsione
I nuovi strumenti di lavoro a distanza, privacy e cyber security	Dipendenti	Entro il 31/12/2026
Lo sviluppo delle soft skills per l’autorganizzazione del lavoro, la cooperazione e l’interazione a distanza.	Dipendenti	Entro il 31/12/2026

Il programma di sviluppo del lavoro agile

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all’Amministrazione, che programma l’attuazione tramite il presente atto, fotografando la baseline e definendo i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, lo stato di implementazione, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi.

E ciò, lungo i tre step del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

Nell’arco di un triennio, l’amministrazione giungerà ad una fase di sviluppo avanzato in cui saranno monitorate tutte le dimensioni indicate.

Nella definizione degli obiettivi e degli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, l’amministrazione si riferisce alle modalità attuative descritte sinteticamente nella parte II, così evitando duplicazioni rispetto ad altre sezioni del Piano della performance.

Il programma di sviluppo del lavoro agile è precisato nell’allegato F del presente documento, a cui si rimanda.

3.3 PIANO TRIENNALE DI FABBISOGNI DI PERSONALE

Premessa

Con il DUP 2026-2028 di cui alla Deliberazione di Consiglio n. 1 del 07/01/2026 ed il Bilancio di Previsione finanziario 2026/2028 di cui alla Deliberazione di Consiglio n. 2 del 07/01/2026, sono state approvate, tra l'altro, le Linee di indirizzo per i Piani Triennali dei Fabbisogno di Personale - PTFP e le risorse finanziarie da destinare ai fabbisogni di personale.

Tali Linee di Indirizzo ripropongono quelle di cui alla deliberazione C.C. n. 50 del 30/09/2024 (documento di programmazione dell'attuale mandato amministrativo), che costituiscono lo specifico documento programmatico in materia per l'amministrazione in carica per come di seguito specificate:

- Attrarre figure di alto spessore nei settori dell'amministrazione pubblica nei settori privi delle referenze necessarie, nonché rivalutare e motivare il personale presente.

Dato atto che tale finalità può essere conseguita:

- utilizzando il meccanismo del turn over, allorché lo stesso non sia considerato un automatismo di sostituzione di unità di personale cessate ma come anche occasione e leva manageriale per una riorganizzazione, ove possibile, della modalità gestionale dei servizi;

- continuando a sviluppare un sistema di contrattazione decentrata che, nel rispetto della diversità dei ruoli e delle reciproche prerogative, veda nell'interlocuzione, nel confronto e nella contrattazione con il sindacato un vero valore aggiunto e non un mero adempimento normativo e/o contrattuale;

- continuando a promuovere una politica di formazione del personale che, in ragione della centralità della persona/dipendente, oltre a quella obbligatoria per legge, abbia come obiettivo la crescita continua delle competenze: reskilling (nell'accezione di maturare nuove competenze più aderenti alle nuove sfide della Pubblica Amministrazione) e upskilling (nell'accezione di ampliare le proprie capacità così da poter crescere e professionalizzare il proprio contributo).

Per coerenza con quanto sopra riportato, anche le politiche assuntive vanno ispirate ai principi del dinamismo e della flessibilità e, conseguentemente, anche il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale deve essere concepito non come un documento statico ma al contrario come un documento che, in corso di attuazione, di volta in volta possa essere variato in funzione della, al momento, più efficiente combinazione possibile tra evoluzione normativa, fabbisogni di organico, compatibilità economico-finanziaria con il Bilancio dell'Ente, reale dinamica pensionistica interna, capacità finanziarie assuntive normativamente previste.

La composizione del personale dell'Ente a Tempo Indeterminato al 31/12/2025.

Al 31/12/2025 risultavano in servizio n. 94 dipendenti a Tempo Indeterminato di cui 27 uomini, pari al 28,72%, e 67 donne, pari al 71,27% (comprensivi di n. 5 unità assunte tramite le procedure di mobilità esterna).

Di seguito la tabella riepilogativa del personale dell'Ente a Tempo Indeterminato al 31/12/2025 suddiviso per area di inquadramento e profilo professionale:

Area	uomini	donne	% uomini	% donne	differenza
Funzionari E.Q.	8	11	42,10	57,90	donne + 15,80 %
Istruttori	15	54	21,74	78,26	donne + 56,52 %
Op. Esperti	4	2	66,66	33,33	uomini + 33,33 %
Operatori	0	0	0	0	0

3.3.1.1 Il fabbisogno di personale dell'Ente a Tempo Indeterminato 2026/2028

Con l'approvazione del DUP 2026-2028 e del Bilancio di previsione 2026-2028, come detto, sono state previste le risorse finanziarie da destinare ai fabbisogni di personale secondo il prospetto riepilogativo della dotazione economica che viene ad essere così modulato:

	2026	COSTO
Piano assuntivo anno in corso	1 FEQ*	2.956,75
	2 IST	69.269,08
Totale A		72.225,83
Trascinamento Assunzioni anno precedente	3 FEQ	112.773,90
	3 IST	103.903,62
Totale B		216.677,52
Sostituzione cessati anno precedente	1 IST	34.634,54
Totale C		34.634,54

*Procedura comparativa ai sensi art. 15, CCNL 2019-2021.

Stima dell’evoluzione dei fabbisogni:

Si ritiene di prevedere le sostituzioni a tempo indeterminato di tutto il personale cessato o che cesserà in corso d’anno o nel triennio di riferimento. La sostituzione di personale avverrà mediante l’utilizzo delle procedure assunzionali ritenute più idonee nel rispetto della normativa vigente e degli spazi finanziari disponibili.

Considerato che, alla luce della normativa vigente e delle informazioni disponibili, si prevedono le seguenti cessazioni di personale nel triennio oggetto della presente programmazione:

		2025	2026	2027	2028
Cessazioni	FEQ			2	
	IST	1	3	4	1
	OP.ES.			1	
Totale		1	3	7	1

Oltre a quanto esposto, non risulta possibile ad oggi prevedere con certezza i futuri collocamenti a riposo del personale, variabili in funzione delle eventuali modifiche agli attuali requisiti per il diritto a pensione.

3.3.1.2 Le facoltà assunzionali

- **Riferimenti normativi:**
 - o articolo 6 del d.lgs. 165/2001 (PTFP - Piano triennale dei fabbisogni di personale);
 - o articolo 33, comma 2, del d.l. 34/2019, convertito in legge 58/2019 (determinazione della capacità assunzionale dei comuni);
 - o d.m. 17/03/2020, attuativo dell’articolo 33, comma 2 (definizione dei parametri soglia e della capacità assunzionale dei comuni);
 - o articolo 1, comma 557 o 562, della legge 296/2006 (tetto di spesa di personale in valore assoluto);
 - o linee guida in materia di programmazione dei fabbisogni di personale del Dipartimento per la Funzione Pubblica, emanate in data 08/05/2018 e integrate in data 02/08/2022;
 - o articolo 33 del d.lgs. 165/2001 (verifica delle eccedenze di personale);
 - o art. 1, comma 557, Legge 30 dicembre 2004, n. 311;
 - o art. 6, schema del Decreto-Legge Recante “*Disposizioni Urgenti in materia di Sicurezza Pubblica, di Attività di Indagine dell’Autorità Giudiziaria in presenza di cause di giustificazione, di funzionalità delle forze di Polizia e del Ministero dell’Interno, nonché di Immigrazione e Protezione Internazionale*” (in fase di pubblicazione);
- **Il valore soglia e il tetto di spesa massimo**

Il quadro di riferimento in tema di parametri assunzionali e vincoli di finanza pubblica è stato ridefinito con l'approvazione di disposizioni che hanno dato attuazione a quanto previsto all'art. 33, comma 2 del D.L. 30 aprile 2019 n. 34 “Misure urgenti di crescita economica e per la risoluzione di specifiche situazioni di crisi”, convertito, con modificazioni, dalla Legge 28 giugno 2019 n. 58.

Tali disposizioni normative - DM 17/03/2020 “Misure per la definizione delle capacità assunzionali di personale a tempo indeterminato dei comuni” (pubblicato nella GU n.108 del 27- 04-2020) e Circolare interministeriale 13/05/2020 “Circolare sul decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione, attuativa dell'art. 33 c.2, del decreto legge n. 34 del 2019, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 58 del 2019, in materia di assunzioni di personale da parte dei Comuni” (pubblicata nella GU n. 226 del 11/09/2020) – hanno marcato un significativo ed incisivo cambiamento nella definizione delle capacità assuntive degli Enti.

Infatti, vengono ora attribuite agli Enti una maggiore o minore capacità assuntiva non più in misura proporzionale alle cessazioni di personale dell'anno precedente (cd. turn over) ma basate sulla sostenibilità finanziaria della spesa di personale e sulla capacità di riscossione delle entrate, attraverso la misura del valore percentuale derivante dal rapporto tra la spesa di personale dell'ultimo rendiconto e quello della media delle entrate correnti degli ultimi tre rendiconti.

Il decreto delinea capacità differenziate con conseguente classificazione degli enti in 3 diverse fasce attraverso la misurazione del suddetto rapporto spesa di personale/entrate correnti rispetto a valori soglia. Il Comune di Trezzano sul Naviglio, in sede di avvio della nuova disciplina, era risultato “virtuoso” in quanto, stante il valore del rapporto spesa di personale/entrate correnti pari a 17,27%, si collocava ben al di sotto del valore soglia corrispondente alla fascia demografica di riferimento, pari a 27,00%.

Peraltro, a decorrere dall’annualità 2025, ha cessato di avere efficacia l'art. 5 del DM 17 marzo 2020 “Percentuali massime annuali di incremento del personale in servizio” ai sensi del quale in sede di prima applicazione e fino al 31 dicembre 2024 era disposto, oltre al rispetto del valore soglia di riferimento della classe demografica, anche il rispetto di una percentuale massima incrementale della spesa per ciascuna annualità e pertanto il ricalcolo aggiornato ha nel 2026 come unico parametro di riferimento da rispettare la percentuale massima della soglia della fascia demografica ovvero il 27,00% unitamente alla correlata voce di tetto di spesa massimo.

Sebbene sia venuta meno ormai l’efficacia dell’art. 5 del dm 17 marzo 2020 (il quale prevedeva che i comuni al di sotto del valore soglia potessero incrementare gradualmente la spesa di personale registrata nel rendiconto 2018 di un valore percentuale annuo non superiore alle misure stabilite dallo stesso articolo), deve ritenersi comunque ancora consentita l’esclusione dai limiti di spesa del personale (di cui all’ art. 1, commi 557-quater e 562, della

legge n. 296/2006) della maggior spesa effettivamente sostenuta per nuove assunzioni a tempo indeterminato effettuate secondo il dettato degli artt. 4 e 7 del citato decreto.

È quanto precisato dalla Sezione regionale di controllo della Corte dei conti del Veneto con deliberazione n. 180/2025/PAR.

• **La spesa netta**

Ai sensi dell’art. 1, comma 557-quater, della Legge 296/2006 (Legge finanziaria 2007) introdotto dall’art.3 comma 5-bis del decreto legge 24 giugno 2014, n. 90 “Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l’efficienza degli uffici giudiziari” convertito con modificazioni dalla Legge 11 agosto 2014, n. 114: “Ai fini dell'applicazione del comma 557, a decorrere dall'anno 2014 gli enti assicurano, nell'ambito della programmazione triennale dei fabbisogni di personale, il contenimento delle spese di personale con riferimento al valore medio del triennio precedente alla data di entrata in vigore della presente disposizione”.

a. **Capacità assunzionale calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa:**

1. **Verifica degli spazi assunzionali a tempo indeterminato (Allegato a.1)**

Atteso che, in applicazione delle regole introdotte dall’articolo 33, comma 2, del d.l. 34/2019 convertito in legge 58/2019 e s.m.i., e del decreto ministeriale attuativo 17/03/2020, effettuato il calcolo degli spazi assunzionali disponibili con riferimento al rendiconto di gestione degli anni 2022, 2023 e 2024 per le entrate, al netto del FCDE dell’ultima delle tre annualità considerate, e dell’anno 2024 per la spesa di personale, si evidenzia per l’anno 2026:

- Il Comune evidenzia un rapporto percentuale tra spesa del personale ed entrate pari al 17,27%;
- Con riferimento alla classe demografica di appartenenza dell’ente, la percentuale prevista nel decreto ministeriale attuativo in Tabella 1 è pari al 27,00% e quella prevista in Tabella 3 è pari al 31.00%;
- Il Comune si colloca pertanto entro la soglia più bassa, disponendo di un margine per capacità assunzionale aggiuntiva teorica rispetto a quella ordinaria, ex art. 4, comma 2, del d.m. 17 marzo 2020, da utilizzare per la programmazione dei fabbisogni del triennio 2026-2028, con riferimento all’annualità 2026, di Euro 2.178.854,42, con individuazione di una “soglia” teorica di spesa, ai sensi della Tabella 1 del decreto, di Euro 6.875.974,42.

Dato atto che:

- la programmazione dei fabbisogni risulta pertanto pienamente compatibile con la disponibilità concessa dal d.m. 17 marzo 2020;
- -tale spesa risulta compatibile, alla luce dei dati previsionali disponibili, con il mantenimento del rispetto della “soglia”, secondo il principio della sostenibilità finanziaria, anche nel corso delle annualità successive, oggetto della presente programmazione strategica, secondo il prospetto di calcolo riportato in calce alla presente programmazione.

a.2) **Verifica del rispetto del tetto alla spesa di personale (Allegato a.2)**

Verificato, inoltre, che la spesa di personale per l’anno 2026, derivante dalla presente programmazione dei fabbisogni di personale, è compatibile con il rispetto del tetto di spesa di personale in valore assoluto determinato ai sensi dell’art.1, comma 557 della legge 296/2006:

MEDIA DEL TRIENNIO 2011 – 2012 - 2013	4.376.082,09
SPESA SOGGETTA A LIMITE	3.921.098,52
SPESA ANCORA SOSTENIBILE	454.983,57

a.3) **Verifica del rispetto del tetto alla spesa per lavoro flessibile (Allegato a.3)**

Anche in questo caso la spesa di personale per lavoro flessibile per l’anno 2026, derivante dalla presente programmazione dei fabbisogni di personale, è compatibile con il rispetto del tetto di spesa di personale in valore assoluto determinato come segue:

Limite per assunzioni flessibili dall’anno 2018 ex art. 9, comma 28 del D.L. 78/2010, rideterminato in forza riduzione prevista dal comma 3 dell’art. 20 del D.lgs. n. 75/2017	189.504,64
Spesa per lavoro flessibile prevista nel PB 2026/2028 per ciascuna anno	9.379,53
Margine nuove spese per lavoro flessibile	180.125,11

Ci si riserva di valutare ulteriori spese per lavoro flessibile ai sensi dell’art. 6, schema di Decreto-Legge recante “*Disposizioni Urgenti in materia di Sicurezza Pubblica, di Attività di Indagine dell’Autorità Giudiziaria in presenza di cause di giustificazione, di funzionalità delle forze di Polizia e del Ministero dell’Interno, nonché di Immigrazione e Protezione Internazionale*” (in fase di pubblicazione).

a.4) **Verifica dell’assenza di eccedenze di personale**

Dato atto che l’ente ha effettuato la ricognizione delle eventuali eccedenze di personale, ai sensi dell’art. 33, comma 2, del d.lgs.165/2001, con esito negativo.

a.5) Verifica del rispetto delle altre norme rilevanti ai fini della possibilità di assumere

Atteso che:

- ai sensi dell’art. 9, comma 1-quinquies, del d.l. 113/2016, convertito in legge 160/2016, l’ente ha rispettato i termini per l'approvazione di bilanci di previsione, rendiconti, bilancio consolidato ed ha inviato i relativi dati alla Banca Dati delle Amministrazioni Pubbliche entro trenta giorni dal termine previsto per l’approvazione;
- l’ente alla data odierna ottempera all’obbligo di certificazione dei crediti di cui all’art. 27, comma 9, lett. c), del D.L. 26/4/2014, n. 66 convertito nella legge 23/6/2014, n. 89, di integrazione dell’art. 9, comma 3-bis, del D.L. 29/11/2008, n. 185, convertito in L. 28/1/2009, n. 2;
- l’ente non si trova in condizioni strutturalmente deficitarie, ai sensi dell’art. 243 del d.lgs. 18/8/2000, n. 267, pertanto non è soggetto ai controlli centrali sulle dotazioni organiche e sulle assunzioni di personale;
- Si attesta che il Comune di Trezzano sul Naviglio non soggiace al divieto assoluto di procedere all’assunzione di personale.

3.3.1.3 Direttive in materia di assunzioni a tempo indeterminato (allegato M).

Il Responsabile del Settore Risorse Umane può valutare se, unitamente alle assunzioni previste in ogni anno di riferimento, avviare anche le procedure per le assunzioni riferite al piano occupazionale dell’anno successivo.

Oltre alle assunzioni previste nei piani occupazionali annuali, sono, altresì, autorizzate le assunzioni in sostituzione di personale la cui cessazione non è già stata prevista alla data di approvazione del piano triennale dei fabbisogni di personale 2026-2028, onde consentire il *turn over* nei limiti delle capacità assunzionali; il Responsabile del Settore Risorse Umane potrà, pertanto, qualora se ne riscontri la necessità, valutare di assumere personale in caso di cessazioni impreviste di qualsiasi natura o riqualificazioni del personale per motivi di salute, alle seguenti condizioni:

- sia assicurata la copertura finanziaria in bilancio, peraltro facilmente garantita dalla riduzione di spesa per nuove cessazioni o per la dilazione di altre assunzioni previste nel piano;
- siano rispettati tutti i vincoli di finanza pubblica previsti dalla normativa vigente;
- sussista la copertura in dotazione organica.

LE AZIONI DI RECLUTAMENTO PROGRAMMATE E/O AVVIATE NELL’ANNO 2025 E CONCLUSE O CHE SARANNO CONCLUSE NEL CORSO DELL’ANNO 2026 (PROCEDURA CONCLUSA IN DATA 11.02.2026)

ANNO avvio procedura	N.	Area Professionale	Profilo Professionale	Area/Servizio	Regime orario	Modalità assunzione
2025	3	Operatori	Operai	Tecnico	Tempo Indeterminato e pieno	Mediante esperimento di procedura ex art. 16 L.56/87 Determinazione n. 749 del 16/09/2025 - inizio procedura Determinazione n. 90 del 09/02/2026 - conclusione procedura con firma contrattuale in data 11.02.2026

LE AZIONI DI RECLUTAMENTO/COPERTURA DI POSIZIONI A TEMPO INDETERMINATO DEL TRIENNIO 2026-2028

Per quanto riguarda le modalità di reclutamento del personale, va preliminarmente tenuto conto della intervenuta modifica dell’art. 30, comma 2-bis, del D.Lgs. 165/2001 come operata dal D.L. 25/2025 convertito con modificazioni dalla L. 9 maggio 2025, n. 69. La nuova disposizione prevede che a decorrere dall'anno 2026, le amministrazioni degli enti locali con un numero di dipendenti a tempo indeterminato superiore a 50, destinano alle procedure di mobilità una percentuale non inferiore al 15 per cento delle facoltà assunzionali impegnate in ciascun esercizio finanziario, nel caso in cui il piano assunzionale preveda un numero di assunzioni pari o superiore a 10 unità di personale.

A tal fine si consideri che per l’annualità 2026 l’importo delle assunzioni a regime come riportate nelle tabelle precedenti è pari ad € 442.734,60 così composto:

- costo annuo medio funzionari: € 37.591,30, costo previsto pari a complessivi € 125.110,20 (n. 3 nuove assunzioni, 1 procedura comparativa ex art. 15 CCNL, n. 1 assunzione tempo determinato part-time 8 ore settimanali sino al 31.12.2026)
- costo annuo medio istruttori: € 34.634,54, costo previsto pari a complessivi € 311.710,86 (n. 9 assunzioni).

Pertanto, il 15% da destinare alle procedure di mobilità è pari ad € 65.523,16 che, per il Comune di Trezzano sul Naviglio, si tradurrà nell’indizione di procedure di mobilità per i seguenti profili professionali:

- n. 3 Funzionari Tecnici (€ 112.773,90) pari al 25,82%.

Le medesime modalità di calcolo saranno utilizzate, e meglio esplicitate nei successivi Piani, per le annualità 2027 e 2028 garantendo il rispetto dell’obbligo del 15% anzidetto.

Il Responsabile del Settore Risorse Umane può valutare, in caso di esito negativo delle procedure di mobilità, di utilizzare le modalità di reclutamento ritenute più adeguate rispetto ad esigenze di celerità o per meglio finalizzare gli obiettivi assunzionali (indizione di un concorso pubblico, scorrimento di proprie graduatorie concorsuali, utilizzo di graduatorie di altri enti, utilizzo di elenco di idonei etc.).

ANNO av- vio proce- dura	N.	Area Profes- sionale	Profilo Profes- sionale	Area/Servi- zio	Regime ora- rio	Modalità assunzione
2026	3	Funzionari EQ	Funzionario Tecnico	Servizi Tec- nici e Terri- torio	Tempo Inde- terminato full-time	Mediante esperimento di procedura di Mobilità - concorso – Scor- rimento graduatoria
2026	4	Istruttori	Agenti Polizia Locale	Polizia Lo- cale e Prote- zione Civile	Tempo Inde- terminato full-time	Mediante esperimento di procedura concorsuale – Scorrimento graduatoria – Mobilità
2026	2	Istruttori	Amministrativo contabile	Servizi De- mografici	Tempo Inde- terminato full-time	Mediante esperimento di procedura concorsuale – Scorrimento graduatoria – Mobilità
2026	1	Istruttore	Amministrativo contabile	Servizi Fi- nanziari	Tempo Inde- terminato full-time	Mediante esperimento di procedura concorsuale – Scorrimento graduatoria – Mobilità
2026	1	Istruttore	Amministrativo	Servizi Di- rettivi Gene- rali	Tempo Inde- terminato full-time	Mediante Scorrimento graduatoria - esperimento di procedura concorsuale – Mobilità (attuare dopo che è divenuta definitiva la sentenza del Tribunale di Milano – Sez.Lav. RG.5802/25)
2026	1	Istruttore	Informatico	Servizi ICT	Tempo Inde- terminato full-time	Mediante esperimento di procedura concorsuale – Scorrimento graduatoria – Mobilità

LE AZIONI DI RECLUTAMENTO PERSONALE NON DIRIGENZIALE CATEGORIE PROTETTE

L’art. 6, comma 2, del D.Lgs. n. 165/2001, dispone che il Piano triennale dei fabbisogni di personale contenga anche indicazione di reclutamento del personale di cui all’articolo 35, comma 2, del medesimo Decreto (assunzioni obbligatorie Legge 68/99).

Con riferimento agli obblighi assunzionali il Comune di Trezzano sul Naviglio è in regola con la normativa vigente e non si procederà ad apporre alcuna riserva ai sensi dell’art. 1, l. 68/99.

PROGRESSIONI VERTICALI EX ART. 52 COMMA 1 BIS D. LGS 165/2001 ED EX ART. 13, COMMI 6, 7, 8 E ART. 15 DEL CCNL DEL 16 NOVEMBRE 2022

Per l’esercizio 2026 sono previsti tre posti da coprire attraverso l’istituto della progressione verticale. Per progressione verticale si intendono le c.d. “ordinarie” ai sensi dell’art. 52, comma 1-bis, primo e secondo periodo, del D.Lgs. n. 165/2001 oltre che dell’art. 15 del CCNL 16 novembre 2022.

ANNO av- vio proce- dura	N.	Area Professionale	Profilo Professionale	Area/Servizio	Regime ora- rio	Modalità assunzione
2026	1	Funzionario EQ	Funzionario amministrativo	Istruzione – Sport - Cultura	Tempo Indetermi- nato full-time	Mediante esperi- mento di procedura comparativa ai sensi dell’art. 52, comma 1-bis D.lgs. 165/2001 e art. 15 CCNL 2019/2021

Per quanto riguarda le progressioni verticali c.d. “in deroga” ai sensi dell’art. 52, comma 1- bis, terzo periodo, del D.Lgs. n. 165/2001 oltre che dell’art. 13 commi 6, 7 e 8 del CCNL 16 novembre 2022, non sono percorribili in quanto esaurito il limite di risorse disponibili pari allo 0,55% del monte salari 2018.

LE AZIONI DI RECLUTAMENTO PROGRAMMATE DI LAVORO FLESSIBILE

ANNO avvio pro- cedura	N.	Area Pro- fessio- nale	Profilo Professionale	Area/ Servizio	Regime ora- rio	Modalità assunzione
2026	1	Funzio- nario	Funzionario Amministrativo	Area Politiche Sociali	Tempo determinato e Part. Time 8 ore sino al 31.12.2026	Art 1, co. 557, L.311/04

3.3.1.4 Certificazioni del Collegio dei Revisori dei conti:

Dato atto che la presente Sezione di programmazione dei fabbisogni di personale è stata sottoposta in anticipo al Collegio dei Revisori dei conti per l'accertamento della conformità al rispetto del principio di contenimento della spesa di personale imposto dalla normativa vigente, nonché per l'asseverazione del rispetto pluriennale degli equilibri di bilancio ex art. 33, comma 2, del d.l. 34/2019 convertito in legge 58/2019, ottenendone parere positivo con Verbale n. 11 del 13/04/2026.

FORMAZIONE DEL PERSONALE

1.1.1.1 OBIETTIVI GENERALI:

Nel rispetto dei contenuti della normativa vigente, il piano formativo persegue i seguenti obiettivi:

- abilitazione di figure specifiche atte ad ottimizzare le attività qualificate come messi, responsabili della riscossione, ecc.;
- diffusione di una cultura della formazione nelle materie trasversali e strategiche di alto livello;
- diffusione capillare della formazione sulle materie di competenza dell'Ente, avvalendosi anche di competenze interne, di nuove metodologie didattiche on-line, di attività formative pianificate e organizzate per favorire l'acquisizione di competenze di alto livello, di valorizzazione delle migliori pratiche ed esperienze professionali, di condivisione di strumenti operativi comuni a supporto della diffusione di strategie e gestioni condivise;
- implementazione del sistema formazione attraverso la collaborazione con altri Enti del territorio;
- mantenimento strutturato, in maniera permanente, del sistema formativo per favorire lo sviluppo delle risorse umane, anche in ragione dei cambiamenti organizzativi e culturali che nascono dalla spinta dei nuovi bisogni della comunità locale, valorizzando le risorse e le competenze personali, per ottenere, in parallelo, un efficace sviluppo organizzativo.

1.1.1.2 OBIETTIVI SPECIFICI:

L'Ente si propone di attuare una politica di formazione continua, agevolando la strutturazione di sistemi automatici di fruizione dei corsi in conseguenza di:

- innovazioni di carattere normativo e/o tecnologico
- nuove assunzioni
- nuove assegnazioni settoriali di personale
- implementazione del lavoro agile
- personale che ha esigenza di formazione a seguito di analisi settoriale (attraverso il monitoraggio dell'applicazione del PTPCT per la prevenzione della corruzione e attraverso i data breach e l'analisi dei processi per la privacy).

La valorizzazione della formazione nell'Ente è tesa al fine di rafforzare una cultura della collaborazione nei processi di progettazione degli interventi di sostegno allo sviluppo delle risorse umane.

I soggetti responsabili della programmazione e dello sviluppo delle attività di formazione vengono identificati nelle Posizioni di Elevata Qualificazione che sono chiamati a valutare se vi sia o meno distanza tra le competenze necessarie al loro raggiungimento e quelle direttamente coordinate identificando, in definitiva, l'eventuale necessità di intervenire con percorsi di formazione diretti al proprio personale.

La Programmazione Strategica, che ha il compito di supportare tale processo, si conetterà anche con i vertici dell'Ente per individuare interventi di interesse strategico e collaborerà stabilmente con le strutture di supporto alla misurazione della performance organizzativa. Si coordinerà altresì con le aree per l'erogazione della formazione obbligatoria per legge.

Si ritiene importante anche una maggiore diffusione della formazione in modalità webinar e e-learning, per gli evidenti e ormai noti vantaggi di una simile modalità, che consente di fruire dei prodotti formativi in qualsiasi momento, in sicurezza rispetto alle problematiche della pandemia da Covid-19, e in modalità che consente di concentrarsi maggiormente nelle materie di cui trattasi.

Il Ministro per la Funzione Pubblica ha emanato il 16/01/2025 una nuova Direttiva sulla formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni. La stessa si inserisce nel solco dei precedenti atti di indirizzo sul rafforzamento delle competenze (23 marzo 2023) e sulla misurazione e valutazione della performance (28 novembre 2023). Con la nuova direttiva sono indicati gli obiettivi, gli ambiti di formazione trasversali e gli strumenti a supporto della formazione del personale pubblico, a partire dall'offerta formativa messa a disposizione dal Dipartimento della funzione pubblica, dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e dal Foromez PA. L'atto di indirizzo ha tali obiettivi fondamentali: guida le amministrazioni verso l'individuazione di soluzioni formative funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici; individua i presupposti per un sistema di monitoraggio e valutazione della formazione e del suo impatto sulla creazione di valore pubblico. La Direttiva si inserisce nel quadro più ampio delle attività adottate dal Dipartimento della funzione pubblica in materia di formazione come il rafforzamento della piattaforma Syllabus, il rilancio dei Poli formativi territoriali, lo stanziamento di circa 20 milioni di euro erogati direttamente alle amministrazioni per supportare percorsi formativi professionalizzanti.

1.1.1.3 LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO

Direttiva del 13 dicembre 2001 del Ministro per la Funzione Pubblica sulla formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni.

Art.1 comma 1 lettera c) del D.Lgs 165/2001 e s.m.i che così dispone: “Realizzare la miglior utilizzazione delle risorse umane nelle Pubbliche Amministrazioni, curando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti ...”.

Art.7 comma 4 del citato D.Lgs. 165/2001 e s.m.i. che così dispone: “Le amministrazioni curano la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo, altresì, dei programmi formativi al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione”.

Legge 122 del 30 luglio 2010 “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, recante misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica”.

Direttiva n. 10 del 30 luglio 2010 della Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica (Ministro per la Pubblica Amministrazione e l’Innovazione).

Art. 8 D.P.R. 70/2013 Regolamento recante riordino del sistema di reclutamento e formazione dei dipendenti pubblici e delle Scuole pubbliche di formazione, a norma dell'articolo 11 del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135.

Legge 21 giugno 2017, n. 96 “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 24 aprile 2017, n. 50, recante disposizioni urgenti in materia finanziaria, iniziative a favore degli enti territoriali, ulteriori interventi per le zone colpite da eventi sismici e misure per lo sviluppo”.

Con il rispetto delle condizioni di cui alla normativa in argomento, potranno essere superati i limiti di cui alla Legge 122 del 30 luglio 2010, altrimenti per attività la formazione sarà possibile spendere fino al 50% della spesa sostenuta nel 2009.

Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale del Comparto Funzioni Locali – triennio 2019/2021.

Direttiva del 16/01/2025 del Ministro per la Funzione Pubblica sulla formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni.

1.1.1.4 LA PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE

Tiene conto:

- della necessità di assicurare la qualità delle attività formative e del contenimento della spesa pubblica attraverso un efficiente utilizzo delle risorse umane e materiali disponibili;
- della complessità organizzativa dell’Ente, nella quale opera personale appartenente ai ruoli, tecnico, giuridico, amministrativo e contabile, e conseguentemente, consente la partecipazione alle iniziative di formazione da parte di tutto il personale dipendente istituzionalmente interessato dagli argomenti di volta in volta affrontati, previa autorizzazione del Dirigente competente.

È realizzata secondo criteri di:

- pubblicità del materiale didattico, di modo da favorire la più ampia diffusione e informazione sui temi oggetto delle attività formative;
- massima partecipazione del personale, soprattutto di quello operante nei settori a più elevato rischio di corruzione e violazione della privacy;
- collaborazione con altri Enti al fine di precostituire le migliori condizioni economiche-finanziarie per la stesura di un programma formativo qualificato in grado di accrescere il portafoglio di competenze individuali;
- creazione di uno scambio costruttivo, nonché l’instaurazione di logiche di collaborazione e lavoro di rete.

Poiché la formazione in materia di prevenzione della corruzione e di tutela della privacy deve considerarsi una formazione continua, la sua programmazione tiene conto della necessità di una cultura di base per tutti i dipendenti, che andrà riproposta almeno ogni due anni, e di una cultura specialistica per determinate figure principalmente utilizzate e responsabili di attività peculiari in queste due materie, per le quali sarà prevista una formazione almeno annuale.

Il processo di formazione si basa anche sulla rilevazione di un assessment di competenze, conoscenze e capacità tecnico/professionali/skills necessarie all’adeguatezza del ruolo di ogni dipendente pubblico. Il framework delle competenze ha lo scopo di colmare l’eventuale gap tra le competenze richieste dal ruolo e le competenze possedute dal personale, anche in un’ottica pluriennale.

1.1.1.5 Framework Delle Competenze

Nella definizione dell’EQF (European Qualifications Framework – Quadro europeo delle Qualifiche e dei Titoli), le competenze “indicano la comprovata capacità di usare conoscenze, abilità e **capacità personali, sociali e/o metodologiche**, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e/o personale”. Pertanto, la mappatura delle competenze rappresenta la base su cui creare un progetto di organizzazione e di formazione efficace.

JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING (JCCM): Introduzione al modello di gestione del personale per cluster di competenze

Le variabili che fanno di un’organizzazione efficace ed efficiente sono tre:

1. RISORSE UMANE
2. SISTEMI TECNOLOGICI

PROCEDURE ORGANIZZATIVE

Tuttavia, mentre i sistemi tecnologici e le procedure organizzative negli anni si sono sviluppate ed hanno introdotto soluzioni innovative e metodi concreti di problem solving, non altrettanto è avvenuto nell’ambito della gestione e valorizzazione delle risorse umane.

In questo ambito si sono avuti sì sviluppi teorici, per esempio il metodo di gestione per competenze, ma senza che ciò abbia mai portato a soluzioni applicative di modeling che consentissero un’analisi snella e concreta delle tematiche di sviluppo e crescita delle risorse umane all’interno di un’organizzazione, scontrandosi spesso con la complessità realizzativa e la necessità di interventi di indagine prima ed avviamento poi molto onerosi in termini di tempo e risorse coinvolte.

In una organizzazione di medie dimensioni come il comune di Trezzano sul Naviglio, il perdere o non valorizzare il fattore umano può essere un fattore determinante nel venir meno del funzionamento della macchina comunale.

Il **Sistema** ed il **Metodo** di gestione del personale per competenze consente un deployment verso una valorizzazione delle risorse umane attuata attraverso una tipologia di formazione basata sulla riduzione del gap tra skills attesi e rilevati, sulla base di una costruzione del MODELLO DELLE COMPETENZE *personalizzato sull'organizzazione propria dell'Ente*.

1.1.1.6 *Fondamenti teorici*

La base teorica del sistema parte dal concetto che per agire in modo adeguato, efficiente ed efficace, è necessario essere competenti.

Tale teoria risale al principio di Le Boterf, per cui la competenza non è solo una realtà cognitivo-pratica, ma anche la capacità di integrare saperi diversi ed eterogenei per finalizzarli alla realizzazione delle attività.

Gli aspetti essenziali sono essenzialmente due:

1. la disponibilità, legata alla volontà e alla motivazione, da parte di una persona di combinare un insieme di risorse quali conoscenze teoriche, metodi lavorativi e procedure;
2. la capacità di far ricorso, utilizzare e combinare attivamente e creativamente le risorse disponibili (conoscenze, capacità ed attitudini) in maniera funzionale ai contesti e alle situazioni lavorative.

Questo significa essere competenti e adeguati ad un determinato ruolo all'interno di un'organizzazione: saper mobilitare le risorse/competenze necessarie (ovvero sapere, saper fare, saper apprendere, saper agire, volere agire), non solo possederle.

1.1.1.7 *Costruzione del framework delle competenze*

Il contenuto core del sistema sono quindi le competenze (conoscenze e capacità tecnico-professionali ottimali/ideali) insieme alla capacità di mobilitare tali competenze per poter assumere quei comportamenti corretti che permettano di svolgere adeguatamente le mansioni ed assumere le responsabilità specifiche richieste per la posizione che viene occupata nell'organizzazione.

Perciò occorre definire gli elementi che devono coesistere per consentire l'efficacia e l'efficienza di un'organizzazione:

1. Le Competenze (sistema articolato di conoscenze, esperienze, abilità, motivazioni, atteggiamenti e valori duraturi della personalità dei dipendenti);
2. Le Conoscenze (insieme di esperienze strutturate, di valori, di informazioni contestuali e di intuizioni, derivati da studio e/o percorsi di vita e professionali, che forniscono il SAPERE necessario per rispondere adeguatamente alle richieste dell'organizzazione);
3. Le Capacità tecnico-professionali/Skills (insieme delle conoscenze e delle capacità relative alla specifica professionalità che il dipendente usa per concretamente agire in un determinato ambito lavorativo).

Si parla pertanto di Adeguatezza (della persona) al Ruolo e non di abilità nella performance, di ciò che è necessario, che si dovrebbe e che sarebbe preferibile SAPERE (conoscenza) SAPER FARE (capacità/abilità) e SAPER ESSERE (comportamenti/atteggiamenti) per ricoprire con successo personale ed aziendale il ruolo assegnato.

Lo scopo di queste analisi è **la costruzione dell'adeguatezza al ruolo del personale** in un sistema di gestione integrata delle competenze costituito da:

- Un modello delle competenze necessarie all'Ente;
- Una mappatura delle competenze esistenti;
- Un sistema di riduzione del gap tra competenze espresse e competenze necessarie, mediante lo sviluppo delle competenze potenziali del personale.

Esistono vari metodi per l'individuazione di un modello di competenze che si sviluppano di norma su interviste semi-strutturate e strumenti di raccolta codificata delle informazioni, sui quali sono poi applicati metodi di indagine statistica ed analisi qualitativa.

Tuttavia, la creazione di una rappresentazione puntuale delle necessità di ogni singolo ruolo organizzativo necessita di interventi di indagine ed analisi molto impegnativi e di conseguenza onerosi sia in termini di tempo che economici. Il deployment dei sistemi di gestione per competenze dimostra inoltre che questi sistemi di gestione debbano comunque sottostare al **principio del miglioramento continuo** che sta alla base dei sistemi per la gestione della qualità totale. Questo produrrebbe pesi organizzativi molto invadenti, che non consentirebbero ad un Ente delle dimensioni di Trezzano sul Naviglio di attivare un'analisi di questo tipo.

Invece l'introduzione di un sistema per la gestione delle competenze mediante tecniche di clustering dei soggetti/oggetti di analisi e gestione (semplificando in tal modo gli oneri ed i tempi di analisi iniziale), successivamente sottoposta a cicli continui di ri-analisi e pianificazione, deployment, verifica, correzione e miglioramento (affinando via via la precisione del sistema) consentirebbe ad enti anche di piccole/medie dimensioni di attivare modelli di valorizzazione delle risorse umane.

In altre parole, se i ruoli organizzativi sono l'oggetto della mappatura delle competenze, nelle fasi iniziali di applicazione essi possono essere analizzati e mappati sulla base di criteri di aggregazione (**cluster**) prefissati e coerenti con le caratteristiche organizzative e di processo dell'organizzazione.

Successivamente i responsabili della gestione potranno provvedere ad analizzare la rispondenza dei risultati alle esigenze organizzative e ad apportare, prima del successivo ciclo di applicazione del metodo, adeguamenti, integrazioni e specializzazioni dei cluster e, eventualmente, indagini e mappature di dettaglio per i ruoli più strategici.

Occorre ridurre soggettività e distorsioni percettive individuali nell’analisi e quindi procedere con la maggior oggettività possibile definendo a monte le attività che occorre portare a termine in un dato ruolo e le competenze/caratteristiche personali necessarie per portarle a termine adeguatamente. **La definizione “a monte” del modello delle competenze è quindi la garanzia per una valutazione quanto più oggettiva possibile delle competenze “agite” dal soggetto valutato.**

1.1.1.8 Metodologia di lavoro

Il metodo di lavoro parte dalla rilevazione dell’organigramma gerarchico delle posizioni/ruoli in base alla dotazione organica, da questa base costruisce gli skill e le conoscenze tecniche necessarie per area e per servizio (cluster organizzativo/funzionale) e i cluster dei livelli organizzativi di responsabilità, per poi procedere ad un primo livello di Aggregazione Tipologica delle Competenze, nel quale vengono analizzate le competenze base, le competenze trasversali, gli skill e le conoscenze tecniche necessarie ai vari servizi dell’ente per poi procedere all’analisi delle competenze trasversali (sempre analizzate per servizio), approfondendo le necessità di competenze cognitive, di efficacia personale, relazionali, realizzative, gestionali/manageriali e valoriali necessarie a secondo del relativo servizio.

In questo step si costruirà:

- 1. Un **Dizionario** delle competenze
- 2. Un Set di **Cluster tipologici** di competenze

Il progetto potrà in futuro prevedere:

- un secondo step, che potrà essere costituito dalla rilevazione delle competenze esistenti: per poterlo fare, considerato che la competenza, in sé o come capacità combinatoria, è difficile da rilevare/osservare direttamente, occorrerà predisporre dei questionari di rilevazione sistematica di tutti i cluster tipicizzati. Si può partire da una autovalutazione che consenta un primo approccio alla clusterizzazione degli **Indicatori di Conoscenze ed Indicatori Comportamentali** correlati alle competenze auto individuate (in termini di “fare cosa in quale modo”). Tali indicatori aiuteranno a rilevare i “comportamenti” riscontrabili oggettivamente all’interno dell’organizzazione.

In questo step si potrà effettuare:

- 1. l’adozione di una **Scala numerica di Valutazione delle Competenze** in riferimento ai set di cluster tipologici tipizzati nelle fasi precedenti;
- 2. lo sviluppo di un **set di Declaratorie di Competenze Esistenti** coerenti con i cluster tipologici determinati.
- un terzo step che potrà provvedere a rilevare il gap tra le competenze esistenti e quelle attese attraverso un’analisi aggregata dei cluster tipologici standardizzati in riferimento alle declaratorie delle competenze esistenti e, attraverso una pianificazione dei percorsi di sviluppo individuale tenderà alla riduzione e poi all’eliminazione del gap rilevato.

In questo step si costruirà:

- 1. un **Gap Analysis Individuale** che individui il gap esistente, individuo per individuo, rispetto ai cluster tipicizzati;
- 2. un **Piano di Sviluppo Individuale** che consenta di colmare il gap rilevato.

Tutte queste analisi hanno lo scopo di gestire con maggiore efficienza ed efficacia gli investimenti formativi e la misurazione del ROI della formazione.

L’Assetto Organizzativo

Per l’assetto organizzativo dell’Ente e il cluster organizzativo/funzionale si rimanda alla [sezione 3.1](#) del presente documento.

Cluster dei Livelli Organizzativi di Responsabilità

Livelli organizzativi	Descrizione del livello di responsabilità
Elevata Qualificazione – Respon- sabili di area	Funzioni di responsabilità di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa. Funzioni di responsabilità con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l’iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.

Livelli organizzativi	Descrizione del livello di responsabilità
Funzionari – Responsabili di servizio	Gestione dei processi amministrativi-contabili e tecnici e dei sistemi di erogazione dei servizi che, nel quadro di indirizzi generali, assicurano il presidio di importanti e diversi processi, concorrendo al raggiungimento degli obiettivi stabiliti, assicurando la qualità dei servizi e dei risultati, la circolarità delle comunicazioni, l'integrazione/facilitazione dei processi, la consulenza, il coordinamento delle eventuali risorse affidate, anche attraverso la responsabilità diretta di moduli e strutture organizzative.
Istruttori	Gestione dei processi amministrativi-contabili e tecnici e dei sistemi di erogazione dei servizi che svolgono fasi di processo e/o processi, nell'ambito di direttive di massima e di procedure predeterminate, anche attraverso la gestione di strumentazioni tecnologiche. Tale personale è chiamato a valutare nel merito i casi concreti e ad interpretare le istruzioni operative. Risponde, inoltre, dei risultati nel proprio contesto di lavoro.
Operativi	Appartengono a quest'area i lavoratori inseriti nel processo produttivo e nei sistemi di erogazione dei servizi e che ne svolgono fasi di processo e/o processi, nell'ambito di direttive di massima e di procedure predeterminate, anche attraverso la gestione di strumentazioni tecnologiche che presuppongono conoscenze specifiche e/o qualificazioni professionali

Glossario delle competenze trasversali

Il Glossario delle competenze trasversali è indicato nell'allegato G del presente documento, a cui si rimanda.

Cluster Tipologico delle Competenze

La descrizione delle competenze richieste per ogni servizio/ufficio è indicata nell'allegato H del presente documento, a cui si rimanda.

IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PIANO DI FORMAZIONE:

FASI METODOLOGICHE

1. Individuazione delle necessità di formazione generale finalizzata alla copertura dei fabbisogni formativi di base alla luce di nuovi e futuri reclutamenti;
2. individuazione delle possibilità di interventi formativi specialistici in correlazione con il framework delle competenze;
3. individuazione delle priorità e della strategicità degli interventi
4. programmazione delle attività formative
5. erogazione delle attività formative
6. monitoraggio e gestione del piano di formazione
7. valutazione della formazione (presenze e gradimento)

Come già affermato, le Posizioni di Elevata Qualificazione, in quanto responsabili della gestione del proprio personale e quindi della formazione delle risorse umane, sono attualmente le figure di riferimento per la realizzazione del presente piano.

GLI ATTORI COINVOLTI NEL PROCESSO DELLA FORMAZIONE

Programmazione Strategica

Il servizio Programmazione Strategica progetta organizza e gestisce le attività formative del presente piano rivolte ai dipendenti, nello specifico:

- predispone e gestisce il Piano di Formazione dell'Ente;
- Monitora gli interventi formativi programmati dal punto di vista della partecipazione, del gradimento dei partecipanti, dell'impatto sull'attività lavorativa
- Interviene eventualmente apportando modifiche od integrazioni al presente piano in relazione a necessità contingenti dettate dalla normativa, dall'introduzione di nuove tecnologie, da nuove assunzioni, da nuove assegnazioni settoriali di personale, da nuovi fabbisogni derivanti dall'analisi dei data breach dell'Ente, del disegno dei processi, del monitoraggio sull'attuazione del PTPCT.
- Collabora con il servizio gestione delle risorse umane nella gestione del budget di formazione.

Responsabili di Area

Le Posizioni di Elevata Qualificazione, quali responsabili della gestione del proprio personale e figure di riferimento per la realizzazione del presente piano, sono coinvolti nei processi di formazione a più livelli:

- rilevano i fabbisogni formativi per il proprio personale, RIFERENDOSI AL FRAMEWORK DELLE COMPETENZE, iscrivendo i dipendenti ai corsi di formazione che favoriscano la riduzione del gap di competenza rilevato;
- autorizzano il proprio personale alla partecipazione alle iniziative formative;
- relazionano alla Programmazione Strategica in merito alle ricadute operative dei corsi effettuati dai propri collaboratori;
- collaborano per la divulgazione all'interno dell'area di competenza di circolari e/o informative predisposte dalla Programmazione Strategica
- collaborano per la scansione temporale delle iniziative e l'organizzazione interna per consentire al personale di partecipare alle iniziative formative.

Destinatari della formazione:

La formazione è obbligatoria e forma oggetto di valutazione nella gestione delle performance.

I destinatari della formazione, quindi, hanno l'obbligo:

- di partecipare al corso al quale sono iscritti in modo responsabile, espletando eventualmente l'esame finale se previsto;
- di esprimere il gradimento rispetto ai corsi di formazione attivati;
- di valutare le conoscenze/competenze acquisite.

I docenti interni

La Programmazione Strategica si può avvalere di docenti interni all'amministrazione per l'erogazione di alcuni corsi. I docenti interni sono considerati a tutti gli effetti in servizio durante la somministrazione dei corsi erogati.

I docenti esterni

La Programmazione Strategica si può avvalere per l'erogazione dei corsi trasversali, di docenti esterni appositamente selezionati, anche appartenenti a società di formazione riconosciute.

Sia i docenti esterni che i docenti interni possono essere chiamati ad esprimere una valutazione complessiva sui destinatari della formazione erogata, in termini di rispetto degli orari, comportamento, attenzione, dinamiche interattive.

PREDISPOSIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

1.1.1.9 Analisi del fabbisogno

La Programmazione Strategica verifica le esigenze formative, a seguito di attenta analisi delle innovazioni di carattere normativo e/o tecnologico, delle nuove assegnazioni settoriali di personale, delle necessità di aggiornamento professionale anche derivanti dall'analisi dei data breach, del disegno dei processi, del monitoraggio dell'attuazione del PTPCT. La Programmazione Strategica aggiorna il framework delle competenze per ogni singola area almeno annualmente.

1.1.1.10 Adozione del Piano formativo

La Programmazione Strategica, a seguito all'analisi del fabbisogno, individua le tematiche formative predisponendo una proposta di Piano di Formazione.

1.1.1.11 Flessibilità del Piano

Il piano triennale della formazione ed i suoi piani annuali, pur avendo carattere programmatico, richiedono una certa flessibilità in fase attuativa con riferimento ai seguenti aspetti:

- modalità di effettuazione dei corsi (a catalogo, in house, ecc.);
- ordine temporale di effettuazione dei singoli corsi;
- sopravvenute esigenze di carattere esogeno o endogeno, alcuni corsi potrebbero essere rinviati o annullati e, al contempo, ne potrebbero essere programmati di nuovi (nel limite delle risorse disponibili);
- entità dei budget indicati per ogni fattispecie formativa che può subire degli scostamenti, qualora nel momento di organizzare i relativi corsi si verificano in concreto costi diversi rispetto alle previsioni;
- modifica nei singoli bilanci annuali delle previsioni di spesa per la formazione.

1.1.1.12 Criteri di Applicazione degli Interventi Formativi

Al fine di avere un riscontro sulla didattica appare opportuno che le attività di formazione possano concludersi con misure di accertamento dell'avvenuto conseguimento di un significativo accrescimento della professionalità del singolo lavoratore, che costituiranno ad ogni effetto "titoli di servizio".

I partecipanti ai corsi, pertanto, potranno essere tenuti a sostenere una prova finale per valutarne l'apprendimento.

I corsi saranno ritenuti validi se la frequenza sarà pari almeno al 75% del monte ore previsto (tranne che per quei corsi la cui normativa preveda un'obbligatorietà di frequenza diversa nonché per i corsi di durata inferiore alle 10 ore per i quali è richiesta la totale frequenza). Solo così si potrà accedere alle prove finali (se previste); sarà superata positivamente la prova finale, se prevista.

Solo a queste condizioni sarà considerato valido l'attestato di partecipazione.

La partecipazione ad un'iniziativa formativa implica un impegno di frequenza nell'orario stabilito dal programma.

La mancata partecipazione per motivi di servizio o malattia (da attestarsi per iscritto da parte del Responsabile di Area) comporterà l'inserimento (sempre che sia possibile) del dipendente in una successiva sessione o edizione del corso.

Il dipendente che richiede di partecipare ad un corso non può, in linea di massima, recedere dalla propria decisione se non per seri e fondati motivi che il Responsabile di Area deve confermare autorizzando la rinuncia.

La socializzazione delle conoscenze acquisite nei percorsi formativi frequentati è una buona pratica che deve diffondersi all'interno di ogni settore, anche attraverso il supporto di appositi strumenti informatici.

Azioni di Customer

Responsabile di Area: Al Responsabile di Area potrà venir chiesto di relazionare in merito alle ricadute operative dei corsi effettuati dai propri collaboratori.

Dipendenti: Saranno chiamati ad esprimere una valutazione di gradimento rispetto ai corsi di formazione attivati

Docenti: Sia i docenti esterni che i docenti interni potranno essere chiamati ad esprimere una valutazione complessiva sui destinatari della formazione erogata, in termini di rispetto degli orari, comportamento, attenzione, dinamiche interattive.

1.1.1.13 Iniziative Formative in previsione per l'anno 2026

La formazione dell'Ente prevede:

- iniziative formative di base per nuovi assunti o a seguito di modifiche organizzative
- iniziative formative trasversali ai settori
- iniziative formative specialistiche settoriali
- iniziative per la formazione del lavoro agile, in particolare sulla cybersecurity
- interventi di formazione continua su anticorruzione, privacy, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, contratti pubblici.

Per l'anno 2026, si è stabilito:

- di utilizzare, laddove possibile, le competenze interne all'ente per soddisfare la maggior parte delle necessità formative emerse, anche in affiancamento nel lavoro di routine;
- di prevedere la formazione principalmente attraverso le modalità di e-learning e/o webinar;
- di ricorrere alle docenze esterne solo per percorsi formativi di alta specializzazione, ovvero necessari ed improcrastinabili.

Nel prospetto analitico di cui all'allegato I del presente documento (a cui si rimanda), i corsi sono raggruppati in base al tipo di docenza prevista: docenza esterna all'Ente o docenza interna all'Ente.

1.1.1.14 La Direttiva Zangrillo sulla valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione

L'Amministrazione ritiene fondamentale tradurre le competenze acquisite attraverso la formazione in valore pubblico. Perciò la formazione trova attenzione da parte dei Responsabili di Area, che dovranno promuovere la crescita personale dei propri collaboratori in un'ottica di miglioramento delle performance generale dell'Ente.

Si ricorda che la formazione è obbligatoria nelle seguenti materie:

- a) attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni (l. n. 150 del 2000, art. 4);
- b) salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (d.lgs. n. 81 del 2008, art. 37);
- c) prevenzione della corruzione (l. n. 190 del 2012, art. 5);
- d) etica, trasparenza e integrità;
- e) contratti pubblici;
- f) lavoro agile;
- g) pianificazione strategica.

Con la riforma PNRR 1.15 (Decreto 23/12/2024 art. 10 comma 3) è stata stabilita la formazione obbligatoria per l'allineamento della contabilità Accrual. Inoltre, l'Ente, al fine di sostenere la modernizzazione dei servizi dell'Ente, intende attenzionare le aree di competenze trasversali che costituisce il framework degli obiettivi di sviluppo per la transizione amministrativa, digitale ed ecologica previste come aree strategiche del PNRR.

In linea generale, all'interno di ciascuna area è possibile individuare almeno due diverse categorie di competenze che, generalmente, attengono a personale con ruoli diversi nei processi di trasformazione:

1. **competenze (o cultura) di base:** set di conoscenze e abilità che mirano a creare consapevolezza rispetto ad un determinato tema, a promuovere comportamenti coerenti nel proprio contesto di lavoro e a condividere valori comuni. Si tratta, pertanto, di competenze trasversali a tutti i dipendenti pubblici e non direttamente connesse a specifiche famiglie o profili professionali;
2. **competenze specialistiche:** set di conoscenze e capacità specialistiche necessarie per presidiare i contenuti afferenti ad un dato ruolo o una data posizione organizzativa e in grado di incidere sulle *performance* individuali.

I Responsabili di area pertanto sono chiamati a consentire la formazione ai propri collaboratori, ed attivarla per almeno 40 ore annuali prioritariamente sui temi della *formazione obbligatoria*, competenze necessarie per l'attuazione del PNRR, *leadership* e *soft skills*, utilizzando le piattaforme a disposizione e in particolare la piattaforma Syllabus nella quale sono iscritti tutti i dipendenti dell'Ente, assegnando ai propri collaboratori percorsi formativi specifici nell'ottica di sviluppo e creazione di valore pubblico di cui alla Direttiva Zangrillo.

1.1.1.15 Norma di chiusura

Le Posizioni di Elevata Qualificazione potranno richiedere corsi anche ulteriori rispetto a quelli previsti nel presente piano, in caso di subentro di nuove normative, esigenze gestionali sopravvenute e/o verifica di criticità formativa all'interno delle aree di competenza, nuove assunzioni. Il piano annuale 2026 deve intendersi, come previsto nel piano triennale, quale pianificazione flessibile in grado di rispondere alle esigenze in continua trasformazione nella società moderna.



2 Sezione 4: MONITORAGGIO

In questa sezione si ripercorrono tutti gli aspetti relativi al monitoraggio delle sezioni precedenti con evidenza degli strumenti, delle tempistiche, delle modalità e delle responsabilità.

MONITORAGGIO DEL VALORE PUBBLICO

Misurare il valore pubblico generato dall'Ente mediante le proprie azioni strategiche si esplicita concretamente nel misurare i risultati raggiunti nelle aree istituzionali e strategiche previste dal presente atto.

Gli indicatori di monitoraggio sono quelli previsti dal presente piano, la cui verifica sarà effettuata con le seguenti periodicità:

1. verifica dal 01/01 al 30/04 da effettuarsi entro il 30/06 di ogni anno
2. verifica dal 01/05 al 31/08 da effettuarsi entro il 31/10 di ogni anno
3. verifica dal 01/09 al 31/12 da effettuarsi entro il 28/02 di ogni anno

Le operazioni di monitoraggio sono svolte dal Segretario Comunale con il supporto del servizio Programmazione Strategica e i Responsabili di Area.

Tale supporto è da intendersi quale attività obbligatoria.

I referti del monitoraggio saranno trasmessi alla Giunta Comunale, ai Responsabili di Area, al Nucleo di valutazione e ai revisori dei conti dell'Ente.

MONITORAGGIO PTCPT

La politica nazionale di prevenzione e contrasto della corruzione è pianificata mediante il Piano nazionale anticorruzione (PNA) approvato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC). L'articolo 41, comma 1 lettera b), del Decreto legislativo 97/2016 ha stabilito che il PNA costituisce "un atto di indirizzo" per la predisposizione dei piani di prevenzione della corruzione e la Legge 190/2012 impone alle singole amministrazioni l'approvazione dei loro Piani triennali di prevenzione della corruzione e per la trasparenza (PTPCT).

Si ritiene che l'attività di monitoraggio consista nel verificare l'osservanza delle misure di prevenzione del rischio previste nel PTPCT da parte delle unità organizzative in cui si articola l'amministrazione. Secondo le linee guida ANAC l'attività di monitoraggio deve essere pianificata e documentata in un "piano di monitoraggio annuale" che indichi:

- i processi;
- le attività oggetto del monitoraggio;
- le periodicità delle verifiche;
- le modalità di svolgimento della verifica.

Nel P.T.P.C.T. approvato i processi vengono suddivisi in macro-processi che raggruppano le funzioni istituzionali delle aree organizzative.

Le misure generali e specifiche applicate alle singole attività soggette al monitoraggio sono indicate nelle schede di mappatura dei processi allegate al PTPCT approvato e che costituiscono parte sostanziale del presente programma.

Si prevede che le verifiche siano effettuate ogni 4 mesi, con il seguente calendario:

4. verifica dal 01/01 al 30/04 da effettuarsi entro il 30/06 di ogni anno
5. verifica dal 01/05 al 31/08 da effettuarsi entro il 31/10 di ogni anno
6. verifica dal 01/09 al 31/12 da effettuarsi entro il 28/02 di ogni anno

Le operazioni di monitoraggio sono svolte dal Responsabile della prevenzione della corruzione con il supporto del servizio Programmazione Strategica e dei Responsabili di Area.

Tale supporto è da intendersi quale attività obbligatoria.

In sede di periodica verifica di cui al titolo precedente, i responsabili di Area forniranno al RPCT ogni informazione richiesta circa l'efficacia dei sistemi di prevenzione adottati e la corretta osservanza delle misure di prevenzione del rischio attraverso il sistema informatico a tale scopo implementato, impostato su server accessibile alle Posizioni di Elevata Qualificazione.

Al termine delle operazioni annuali di monitoraggio del Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza il RPCT redige un verbale di "monitoraggio dell'attuazione e dell'idoneità delle misure programmate nel PTPCT" che per l'anno 2025 riporterà in linea generale il risultato dell'attuazione della misura e l'idoneità della stessa.

Il RPCT provvederà inoltre ad inserire nell'apposita piattaforma ANAC predisposta, il monitoraggio annuale del PTPCT e a predisporre la presa atto della G.C. con apposita delibera.



MONITORAGGIO PERFORMANCES

Il monitoraggio delle Performances si attiva mediante il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance approvato dall'Ente con [delibera n. 205 del 22/11/2011](#), e successive integrazioni e aggiornamenti, a cui si rimanda.

MONITORAGGIO FORMAZIONE DEL PERSONALE

La realizzazione del piano di formazione del personale sarà monitorata con riferimento:

1. **area di competenze** e relativo **ambito di competenza** (o tema di riferimento), secondo la classificazione riportata al par. 4 della Direttiva Zangrillo;
2. **eventuale carattere di obbligatorietà della formazione**, riportandone il riferimento normativo;
3. **destinatari (target)**, espressi sia in termini di tipologia, differenziando al minimo i dirigenti dal personale non dirigente, che in termini numerici;
4. **modalità di erogazione della formazione** (ad esempio apprendimento autonomo, formazione in presenza, webinar, etc.);
5. **numero di ore** di formazione pro-capite previste;
6. **risorse attivabili**, specificando, in particolare, il ricorso alla piattaforma Syllabus o di altre fonti (ad esempio SNA e relativi poli territoriali, operatori di mercato, corsi autoprodotti, etc.);
7. **tempi di erogazione**, ovvero il periodo di riferimento in cui si prevede l'erogazione della formazione.

La scheda di rilevazione e monitoraggio della formazione del personale viene allegata al presente piano e sarà verificata con la seguente calendarizzazione:

1. verifica dal 01/01 al 30/04 da effettuarsi entro il 30/06 di ogni anno
2. verifica dal 01/05 al 31/08 da effettuarsi entro il 31/10 di ogni anno
3. verifica dal 01/09 al 31/12 da effettuarsi entro il 28/02 di ogni anno

Le operazioni di monitoraggio sono svolte in autonomia dal servizio Programmazione Strategica, con il supporto dei Responsabili di Area. Tale supporto è da intendersi quale attività obbligatoria secondo le attività e le caratteristiche previste nel piano formativo.