

COMUNE CASALNUOVO DI NAPOLI
Città Metropolitana di Napoli

P.I.A.O 2025-2027

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione introdotto dall'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113 e successivamente integrato e modificato dalle disposizioni di cui:

- all'art. 1, comma 12, del decreto-legge 30 dicembre 2021, n. 228, convertito con modificazioni dalla legge n. 25 febbraio 2022, n. 15, per quanto attiene le disposizioni di cui ai commi 5 e 6;
- all'art. 1, comma 12, del decreto-legge 30 dicembre 2021, n. 228, convertito con modificazioni dalla legge n. 25 febbraio 2022, n. 15, introduttivo del comma 6-bis;
- all'art. 7, comma 1, del decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito, con modificazioni, in legge 29 giugno 2022, n. 79, per quanto attiene le disposizioni di cui al comma 6-bis e introduttivo del comma 7-bis.

L'art.6 del Decreto Legge 80/2021, convertito con modificazioni dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113, ha introdotto l'obbligo di redazione del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO) per tutte le Amministrazioni con più di 50 dipendenti (in forma semplificata per le altre), subordinandolo all'adozione, con decreto ministeriale, di un "Piano tipo" e di uno o più DPR in cui sono "sono individuati e abrogati gli adempimenti relativi ai piani assorbiti" dal PIAO. Il Piano, di durata triennale e soggetto ad aggiornamento annuale, è destinato a definire: a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10, del D.Lgs. n. 150/2009; b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale; c) gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo,

oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge, che sia destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b); d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione; e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati; f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità; g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi. Il Piano ha l'obiettivo di assorbire, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni. L'obiettivo principale è la semplificazione delle procedure e la programmazione nelle pubbliche amministrazioni, per garantire trasparenza, maggiore efficienza, efficacia e servizi migliori ai cittadini e alle imprese.

Ciclo di gestione della performance

La riforma introdotta sul finire del 2009 dal D.Lgs. n. 150 ha posto enfasi, tra gli altri, su tre concetti, ponendoli in stretta relazione l'uno con l'altro: la misurazione, la meritocrazia e la trasparenza. I tre concetti ne sottintendono un quarto che rappresenta al tempo stesso il punto di partenza e il punto d'arrivo del percorso di riforma che le amministrazioni pubbliche italiane dovranno contribuire ad attuare in questi anni. Si tratta del concetto di performance. La riforma si inserisce in un momento storico in cui le performance della pubblica amministrazione sono talvolta percepite come insufficienti. Tale percezione deriva paradossalmente non da informazioni tratte da sistemi di misurazione e valutazione dei risultati ma da una condizione di opacità, di conoscenza parziale o scorretta della natura e del livello di risultati che le amministrazioni pubbliche producono. A questo dato si aggiunge peraltro la difficoltà di riconoscere e premiare il merito di quei manager pubblici che contribuiscono più di altri a raggiungere risultati importanti, anche quando questi risultati si producono e sono evidenti.

L'impostazione dell'attuale percorso di riforma, nel suo declinare in modo esplicito i tre concetti ora richiamati, si discosta dal precedente, ed analogo percorso, avviato nel 1999 tramite il D. Lgs. 150 e incentrato sul concetto di controllo. Anche in quel caso peraltro, al centro della riforma, era il concetto, implicito, di performance, inteso in termini di risultati rispetto ai quali venivano declinati i diversi livelli a cui si può collocare l'attività di controllo.

L'aspetto forse più innovativo del citato D.Lgs. 150, rispetto ai tre concetti prima richiamati, risiede dunque nell'aver posto l'enfasi anzitutto sul concetto di performance, ponendolo al centro del disegno complessivo della riforma. Si tratta di un concetto ampio, di derivazione anglosassone, e che per la prima volta trova espressione compiuta in un testo normativo. Performance richiama al tempo

stesso il potenziale, l'azione e il risultato ottenuto da un soggetto. Nel riferire tale concetto alla pubblica amministrazione emerge tutta la complessità del fenomeno a cui ci si può riferire attraverso il termine performance.

Tale complessità si esprime nell'esigenza di definire elementi come il ciclo di gestione della performance (art. 4), inteso come la sequenza logica e temporale delle fasi che contraddistinguono la realizzazione di una performance, i livelli di performance (art. 3), di ente, di gruppo e individuale, (iii) gli ambiti della performance organizzativa (art. 8), dall'impatto delle politiche all'efficienza, e (iv) gli ambiti della performance individuale (art. 9), dal contributo alla performance organizzativa alle competenze.

La complessità del concetto di performance, si accompagna alla complessità di collegare concretamente tale concetto agli altri prima richiamati: misurazione, trasparenza e meritocrazia. Le amministrazioni pubbliche sono chiamate dalla riforma a realizzare un sistema che consenta loro di misurare e valutare la performance, a premiare il merito al proprio interno ed ad assicurare la trasparenza all'esterno nei confronti di utenti ed altre categorie di portatori di interesse. In tal senso la riformante definisce una traiettoria che trova le amministrazioni pubbliche italiane di oggi ad uno stato piuttosto differenziato ed eterogeneo e le orienta verso un punto di arrivo comune, che vede le amministrazioni pubbliche come organizzazioni in grado di realizzare e rendicontare livelli di performance migliori.

La riforma delineata nel D. Lgs. n. 150 del 2009 fornisce in linea teorica un forte impulso al cambiamento perché impone alle amministrazioni di progettare un cambiamento che richiede

l'adozione di un nuovo linguaggio, di nuovi strumenti e di un diverso approccio manageriale. Di per sé la forza dell'impulso non assicura però che la riforma trovi attuazione. Come già richiamato, le pubbliche amministrazioni, rispetto alla capacità di gestire la propria performance, si trovano oggi a stadi di evoluzione differenziati, in ragione delle proprie caratteristiche istituzionali ed organizzative, ma anche in relazione ad un livello attuale di performance non sempre coincidente.

Ne risulta che, a fronte di un impulso e di una traiettoria teoricamente omogenei per tutte le pubbliche amministrazioni, i percorsi di attuazione, tramite i quali produrre effettiva innovazione, per essere efficaci dovrebbero essere realizzati tenendo conto di tali peculiarità. E' la progettazione di questi percorsi di attuazione che porta infatti a sperimentare soluzioni che traducono i principi della norma in pratiche manageriali.

Dunque la fase di sperimentazione, tanto in termini di progettazione quanto nelle sue fasi operative, costituisce lo snodo per rendere efficace il percorso di attuazione della riforma. Tale efficacia si misura anche in termini di esperienze positive che emergono, progressivamente, quando le amministrazioni affrontano i diversi aspetti in cui principi e criteri definiti nella riforma devono trovare attuazione. Tali esperienze, adeguatamente valorizzate, possono fornire delle soluzioni cui fare riferimento in presenza di criticità nel percorso di attuazione della riforma. Il ciclo di gestione della performance si compone essenzialmente di tre fasi logiche. La misurazione intesa come definizione dei risultati che si intendono misurare e del valore target che essi assumeranno per effetto della gestione. La gestione intesa come monitoraggio del valore assunto in itinere dagli indicatori e comprensione del significato gestionale, delle cause e delle conseguenze, che determinati valori comportano. La valutazione, infine, intesa come fase

di giudizio circa l'adeguatezza del livello di performance raggiunto rispetto a quanto programmato e alle circostanze organizzative e di contesto determinatesi Per quanto dei concetti ora richiamati si discuta da anni (e si possa continuare a discutere) appare utile provare a dare delle brevi definizioni, prima di approfondire in termini operativi in cosa consistano la misurazione e valutazione della performance organizzativa.

La performance è il risultato che si consegue svolgendo una determinata attività. Costituiscono elementi di definizione della performance il risultato, espresso ex ante come obiettivo ed ex post come esito, il soggetto cui tale risultato è riconducibile e l'attività che viene posta in essere dal soggetto per raggiungere il risultato. L'insieme di questi elementi consente di distinguere tra: performance organizzativa (cioè dell'amministrazione considerata nel suo complesso o in riferimento ad una sua unità organizzativa) e performance individuale (cioè di un singolo soggetto). I medesimi elementi consentono anche di distinguere tra performance programmata, cioè misurata ex ante, e performance realizzata, cioè valutata ex post. Infine, il richiamo all'attività svolgendo la quale si realizza una performance induce a riflettere sulla multidimensionalità di tale concetto. Un risultato infatti si realizza per l'effetto congiunto di attività che si svolgono lungo diverse dimensioni: dall'organizzazione del lavoro, all'impiego di risorse economiche e finanziarie o strumentali, dall'acquisto di beni e servizi al trasferimento di informazioni e risorse. Questo elemento rende la performance, la sua misurazione e la sua valutazione, concetti multidimensionali.

La misurazione della performance è il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite indicatori, dei risultati ottenuti. La misurazione concerne i risultati ottenuti dall'amministrazione in termini di prodotti (output) e impatti (outcome). Ma la misurazione riguarda anche le attività da svolgere per conseguire tali risultati e le risorse (input) che rendono possibili tali attività. Risorse (input), attività, prodotti (output) e impatti (outcome) rappresentano gli oggetti di misurazione. Efficienza, efficacia, qualità, soddisfazione dell'utente, economicità, equità rappresentano alcune delle dimensioni di misurazione della performance. La misurazione è dunque un processo di selezione ed impiego di indicatori che si collega in modo stretto all'analisi della performance, cioè alla comprensione delle condizioni alle quali un determinato livello di performance si determina. L'analisi colloca la performance nel suo contesto, individua standard e parametri di riferimento, collega la misurazione con quanto previsto in fase di programmazione.

La valutazione della performance si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse, attività, prodotti e impatti vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'amministrazione aveva il compito di raggiungere. Il processo di valutazione è tipicamente un processo comparativo, di raffronto cioè tra il valore che gli indicatori definiti in fase di misurazione hanno assunto e il valore obiettivo che era stato definito. Dal momento che tali obiettivi si collocano tipicamente su più livelli, correlati ma differenti, e ciascuno di tali livelli ha interlocutori, orizzonti temporali, variabili ambientali differenti, se non viene chiarito in relazione a quale tipo di obiettivi avviene la valutazione e, soprattutto, quale finalità la valutazione ha, cioè quali conseguenze possono derivare dal processo valutativo, il rischio di confondere i piani e di trasferire giudizi da un livello all'altro si fa molto alto.

Strettamente correlato alla valutazione è il monitoraggio della performance. Se la valutazione si colloca al termine del periodo cui

un determinato obiettivo si riferisce, il monitoraggio consiste nel confronto periodico e sistematico dei dati rilevati e degli obiettivi definiti. Tale confronto è finalizzato ad incorporare le informazioni nel processo decisionale, ancorando quest'ultimo alla realtà. Il monitoraggio comprende il concetto di controllo in itinere dell'azione dell'amministrazione ma anche l'intervento correttivo. Se gli strumenti di monitoraggio presenti in un sistema non danno enfasi a questa dimensione e pertanto non vengono definiti in maniera tale da supportare i processi decisionali, l'azione di controllo conseguente risulta meno efficace.

Per quanto concerne il livello organizzativo cui si riferisce la misurazione e valutazione della performance organizzativa è opportuno distinguere tra il livello delle unità organizzative ed il livello dell'amministrazione considerata nel suo complesso.

Come anche richiamato nei documenti ANCI, la valutazione delle unità organizzative costituisce una parziale novità per gli Enti Locali dal momento che già molti enti, in applicazione delle disposizioni relative al sistema di programmazione e controllo, hanno identificato propri Centri di Responsabilità. In considerazione del livello di eterogeneità dei modelli organizzativi delle amministrazioni stesse, la definizione di quale sia il livello interno che corrisponde alla unità organizzativa, è rimessa all'autonoma valutazione dell'amministrazione. Nelle amministrazioni di dimensioni ridotte, l'unità organizzativa può di fatto coincidere con le singole persone, in tal caso la valutazione dell'unità organizzativa coincide con (parte della) valutazione della performance individuale.

La valutazione della performance dell'amministrazione nel suo complesso, costituisce una novità assoluta per gli Enti Locali. Tale valutazione, finalizzata a definire un quadro unitario dei risultati conseguiti dall'amministrazione, deve necessariamente prendere in considerazione più ambiti di misurazione e fondarsi sugli esiti forniti dal sistema di misurazione. Dal momento che gli esiti della valutazione devono fornire elementi utili allo svolgimento di analisi comparate nel tempo e con altre organizzazioni (benchmarking) la valutazione deve essere svolta secondo criteri che siano almeno in parte omogenei. Omogeneo può essere il modello complessivo del sistema di misurazione che identifica ambiti e dimensioni di misurazione, omogenei possono essere i singoli servizi la cui performance si misura, omogenei possono essere gli indicatori impiegati per misurare.

I requisiti degli obiettivi e indicatori di performance

I tratti essenziali degli obiettivi sono definiti dall'articolo 5 del D.Lgs n. 150/2009 e sono i seguenti, con particolare riferimento a quelli specifici fissati da ogni amministrazione: rilevanza e pertinenza con i compiti ed i programmi dell'ente; specifici e misurabili; idonei a determinare un miglioramento della qualità dei servizi; aventi un arco temporale determinato; commisurati agli standard nazionali e comunitari confrontabili con le tendenze dell'ente nel triennio precedente; correlati alle risorse assegnate.

Si deve comunque rilevare che molto spesso, nella esperienza di numerose amministrazioni, negli obiettivi sono mancati elementi di miglioramento, che in numerosi casi la definizione degli indicatori ha portato alla loro fissazione in soglie assai basse, che talvolta mancano gli indicatori che rendono gli obiettivi misurabili, che non vi sono quasi sempre elementi utili per giudicare l'impatto

migliorativo sulla attività dell'ente e/o sulla collettività, che spesso essi non tengono conto – quanto meno in misura adeguata- delle priorità strategiche che l'ente si è dato e degli eventuali elementi di novità.

In particolare si segnalano i seguenti aspetti di cui tenere conto nella formulazione delle proposte di obiettivi:

Tutti gli obiettivi devono essere corredati da uno o più indicatori che devono essere misurabili;

Gli indicatori devono essere caratterizzati da un miglioramento rispetto alla condizione esistente, miglioramento che può realizzarsi sia come riduzione dei tempi, sia come riduzione dei costi, sia come miglioramento della qualità. Il mantenimento della condizione esistente può essere considerato come un obiettivo nel caso in cui si realizzi una riduzione del personale utilizzato, una diminuzione delle risorse, un miglioramento qualitativo etc; Di norma occorre indicare anche gli effetti attesi, in termini misurabili, per la qualità dell'attività e soprattutto per gli utenti e la cittadinanza; Per ognuno degli obiettivi vanno indicate le posizioni organizzative ed i dipendenti utilizzati, nonché la percentuale di loro impegno nella realizzazione dello stesso, così che la valutazione sia in grado di differenziare le posizioni del personale utilizzato per la parte relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi

Gli obiettivi devono comunque avere un carattere sfidante, quindi il loro raggiungimento non può essere considerato come un esito scontato. La parte più rilevante degli obiettivi deve essere direttamente collegata alle priorità individuate dall'ente nei documenti programmatici, a partire dal programma politico amministrativo e dal DUP.

Si ricorda che spetta alla giunta l'approvazione del piano degli obiettivi e/o della performance e che la stessa non è in alcun modo vincolata a dare corso alle proposte dei settori che possono essere dalla stessa modificate anche in modo radicale

GLI OBIETTIVI STRATEGICI

Gestione delle risorse umane: costo relativo della funzione di gestione delle risorse umane; incidenza delle risorse in lavoro agile; grado di copertura delle attività formative per il personale; numero di ore di formazione medio per il personale; copertura delle procedure di valutazione del personale; giorni medi di presenza al lavoro; tasso di rotazione del personale non dirigenziale; contenziosi pendenti relativi al personale in cui l'amministrazione è stata chiamata in causa; percentuale di dipendenti con figli in età pre-scolare serviti da servizi di asili nido; percentuale di dipendenti con figli in età scolare minori di 13 anni serviti da centri estivi e dopo scuola; percentuale di dipendenti serviti da almeno una agevolazione di welfare aziendale;

Gestione degli approvvigionamenti e gestione immobiliare: incidenza del ricorso a convenzioni Consip ed al mercato elettronico degli acquisti; tempestività dei pagamenti; percentuale di acquisti effettuati già previsti nel programma delle acquisizioni; tempestività della disponibilità del bene (o servizio o opera) acquisito; efficienza degli spazi; efficienza di consumo di energia elettrica

Gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione: offerta servizi tramite identità digitale; uso identità digitale; percentuale di servizi full digital; percentuale di servizi a pagamento tramite PagoPA; percentuale di comunicazione tramite domicili digitali; disponibilità di banche dati pubbliche in formato aperto; percentuale di utilizzo di fascicoli informatici; percentuale di personale che ha ricevuto formazione informatica; dematerializzazione procedure; percentuale di sedi con accessibilità alla banda larga;

percentuale di atti adottati con firma digitale; percentuale di investimenti in ICT;

Gestione della comunicazione e della trasparenza: grado di utilizzazione della intranet; consultazione del portale istituzionale; indice sintetico di trasparenza dell'amministrazione; incidenza delle istanze di accesso civico o accesso agli atti evase nei tempi prescritti dalla legge

Va inoltre evidenziato come deve esserci una coerenza tra obiettivi e piano anticorruzione, per cui le amministrazioni sono tenute a garantire che tali documenti si muovono nella stessa direzione in termini di priorità.

Gli indicatori di performance sono misure quantificabili, sintetiche e significative che permettono di misurare l'andamento di una organizzazione nei suoi vari aspetti. L'articolo 8, comma 1, lett. d) ed f), del D. Lgs. n. 150/2009 individua, tra gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, nonché l'efficiente impiego delle risorse. La sperimentazione condotta dall'Ufficio di Valutazione della Performance sulla base delle indicazioni contenute nelle Linee Guida n. 1/2017 e n. 2/2017 ha portato alla definizione un set di "indicatori comuni", utili a monitorare l'andamento delle attività di supporto tipicamente svolte da tutte le amministrazioni. A tale gruppo di indicatori è stato affiancato anche l'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti, largamente diffuso quale misura significativa dell'efficienza amministrativa.

Ritenendo che gli indicatori proposti possono essere particolarmente utili ai fini della misurazione di alcune dimensioni rilevanti della performance organizzativa complessiva delle amministrazioni pubbliche, in base a quanto stabilito con la Circolare n. 2/2019 DFP, i dati definitivi relativi al monitoraggio del loro andamento, a partire da quelli riferibili al 2020, dovranno essere rilevati e trasmessi al Dipartimento della Funzione Pubblica, entro il 31 gennaio di ogni anno, con riferimento alle attività svolte nell'anno precedente per tutte le amministrazioni del perimetro per le quali si applica il D. Lgs. n. 150/2009.

Le conoscenze di carattere contabile possono essere rielaborate attraverso indicatori contabili in modo tale da fornire informazioni più significative, rispetto a quanto risultante dal sistema ordinario della contabilità, prevalentemente finanziaria, in uso presso il singolo ente locale.

Da ciò si comprende che il sistema degli indicatori si somma e deve essere inteso in maniera distinta rispetto al sistema della contabilità. Gli indicatori sono variabili che rappresentano una grandezza, la quale viene espressa sotto forma di un numero, con lo scopo di favorire la facile comprensione di un fenomeno relativo alla gestione dell'ente locale meritevole di particolare attenzione da parte di un qualsiasi stakeholder interno, come gli amministratori, i dirigenti ed i dipendenti, e/o esterno come ad esempio i cittadini, gli utenti e le organizzazioni sindacali. L'indicatore non è rappresentato esclusivamente da un rapporto, ma può essere anche un valore assoluto, come ad esempio un tale valore assoluto sarà dato dal numero di utenti del trasporto pubblico o dalle tonnellate di rifiuti raccolti dal servizio di nettezza urbana.

Non è invece un indicatore, ad esempio, il valore indicato dalla spesa corrente complessiva, dal momento che si tratta di un semplice dato contabile, ovvero non è un elemento appositamente rielaborato.

Si configurano tre tipologie di indicatori, con lo scopo di verificare i progressi nell'esecuzione del programma amministrativo ed il raggiungimento degli obiettivi prefissati:

- Indicatori finanziari, relativi all'avanzamento della spesa finanziaria prevista dalla programmazione e pianificazione svolta dall'ente locale. Si utilizzano questi indicatori con lo scopo di prevedere come si evolverà la spesa nel tempo;
- Indicatori di realizzazione, relativi principalmente alla quantificazione del numero di progetti e del numero di partecipanti alle iniziative finanziate;
- Indicatori di risultato, i quali hanno lo scopo di restituire feedback all'ente locale, in merito all'operato svolto, da chi ha beneficiato in maniera diretta degli interventi in termini di effetti raggiunti. Sono espressi solitamente attraverso una percentuale.

Gli indicatori contabili ed extra contabili e le loro peculiarità

Gli indicatori contabili forniscono una rappresentazione semplificata e più comprensibile delle operazioni gestionali dell'ente locale rilevabili dal sistema di contabilità.

Gli indicatori extracontabili forniscono invece informazioni aggiuntive in merito a tutti quegli aspetti che non sono rilevabili contabilmente, ma che in particolar modo negli enti locali, sono elementi indispensabili e fondamentali per la valutazione del grado di efficienza ed efficacia.

Proprio per questo i risultati attesi, in riferimento alle finalità ed agli obiettivi di gestione, possono essere espressi in termini di:

- Efficacia esterna, ovvero la capacità di soddisfare i bisogni attraverso risultati coerenti con le aspettative dei cittadini;
- Efficacia interna, ossia la capacità dei risultati prodotti di soddisfare gli obiettivi dati;
- Efficienza, intesa come rapporto tra impiego di risorse e risultati ottenuti.

Il concetto di efficienza è quindi riconducibile alla capacità di produrre maggiori prodotti/servizi(output) dati gli stessi quantitativi di fattori produttivi(input). Ovvero, detto in maniera più semplice, i medesimi output dati minori volumi di input. Con il concetto di efficacia interna intendiamo la capacità di raggiungimento degli obiettivi preposti, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo dal sistema di pianificazione e programmazione. Con il concetto di efficacia esterna, invece, intendiamo la capacità di soddisfare i bisogni della collettività, sia per quanto concerne i servizi erogati sia in merito al livello dell'impatto degli stessi servizi sui fenomeni socio-economici del territorio "amministrato". In altre parole, mentre l'efficacia interna riguarda la capacità di raggiungimento degli obiettivi stabiliti dagli organi di governo, l'efficacia esterna riguarda principalmente la capacità di soddisfare realmente i bisogni della comunità locale.

Proprio con l'*art.3 comma 4 del d.lgs n.150/2009* viene sancito l'obbligo della necessaria implementazione di criteri per tutto il comparto della pubblica amministrazione, regioni ed enti locali, compresi metodi e strumenti per la misurazione e per la valutazione della performance organizzativa che tengano in particolare considerazione il soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

“La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle

amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative(...). Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti(...). Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi”.

Il complesso degli indicatori è in grado di fornire indicazioni utili nel tempo, indagando come su come l'ente locale si è comportato nell'ambito della sua azione amministrativa nel corso degli anni, e nello spazio, mediante il confronto con gli altri enti locali.

In una situazione “ideale” di gestione dell'ente locale, l'efficacia interna deve identificarsi il più possibile con l'efficacia esterna-sociale.

Gli obiettivi stabiliti dal sistema di pianificazione e programmazione, quali il piano generale di azione, la relazione revisionale e programmatica, il bilancio pluriennale, il bilancio annuale di previsione ed il piano esecutivo di gestione, devono essere il più possibile coerenti rispetto ai reali bisogni della cittadinanza amministrata.

Pertanto, l'azione amministrativa dell'ente locale è efficace non tanto quando realizza l'efficacia interna, seppur elemento fondamentale per l'attivazione del processo del controllo di gestione, quanto piuttosto se vengono raggiunti apprezzabili livelli di soddisfacimento delle esigenze espresse nell'ambito della collettività di riferimento.

Nei prossimi articoli approfondiremo ancora di più le tematiche intorno agli indicatori, cercando di fornire un quadro più ampio e dettaglio in relazione al loro utilizzo ed alle loro funzioni nell'ambito del controllo di gestione degli enti locali.

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire:

la scelta degli indicatori per la misurazione della performance dell'Ente in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ente stesso;

la modalità di valutazione delle performance organizzativa e individuale;

il collegamento tra risultati di performance e sistema premiante;

la esplicitazione delle responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi ed al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata.

la rappresentazione dei risultati di performance in modo che sia di facile comprensione sia agli attori interni all'amministrazione, che agli stockholder;

Il sistema è logicamente composto da due parti, correlate, ciascuna dedicata ad una finalità di misurazione:

la misurazione della performance individuale (suddivisa tra contributi individuali e interventi di gruppo).

la misurazione della performance organizzativa;

La "performance organizzativa", concerne:

le politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività ;

il grado di attuazione dei Piani e dei Programmi con particolare riferimento alla tempistica realizzativa, agli *standard* qualitativi - quantitativi e al livello di assorbimento delle risorse;

il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi resi;

la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;

lo sviluppo delle relazioni con i cittadini, con gli utenti e con i soggetti destinatari dei servizi;

l'efficienza dell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati

il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità

Misurazione della performance individuale

la valutazione individuale del personale assegnato ad ogni capo settore;

la valutazione dei contributi individuali dei dipendenti in attività /obiettivi di gruppo.

In tal caso diviene fondamentale l'utilizzo della scheda/report della performance individuale

SCHEMA PERFORMANCE

VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE PARTECIPANTE A PIANI PER GRUPPI DI LAVORO O CON VALUTAZIONE INDIVIDUALE , CATEGORIA B), C) E D) PRIVO DI INCARICO DI P.O. o E.Q.

AMBITO OBIETTIVI DI GRUPPO O INDIVIDUALI (risultati conseguiti in relazione agli Obiettivi di gruppo o individuali assegnati nei piani di lavoro di ciascun settore) (Totale: max 100 punti)

AMBITO COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI Max 100 punti

1. Qualificazione (capacità di approfondimento nello svolgimento delle mansioni affidate; propensione e disponibilità ad allargare ed approfondire le proprie conoscenze). Max Peso: 20 %

2. Responsabilità (disponibilità all'assunzione di responsabilità e alla partecipazione ai processi lavorativi). Max Peso: 20%

3. Flessibilità (capacità di adattamento al cambiamento professionale e/o ai cambiamenti organizzativi; disponibilità a far fronte ad esigenze di carattere temporaneo; capacità di adeguamento dimostrata nel trattare problemi o materie a contenuto innovativo).

Max Peso: 20%

4. Puntualità (cura della programmazione e controllo dei tempi di svolgimento delle attività). Peso: 10%

5. Capacità di iniziativa e autonomia (spirito di iniziativa e capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi, continuità nell'impegno; livello di autonomia nel suggerire o fornire soluzioni coerenti rispetto alle problematiche e idonee alla loro risoluzione).

Peso: 15%

6, Capacità relazionali e disponibilità (atteggiamento collaborativo con i colleghi, capacità di lavorare in gruppo e di instaurare un clima positivo in ufficio, e propensione alla cura dei rapporti con gli utenti esterni).

Peso: 15%

ESITO FINALE

AMBITO OBIETTIVI DI GRUPPO 50%

AMBITO OBIETTIVI INDIVIDUALI E COMPETENZE Peso 50%

La valutazione dovrà poi essere rapportata alle presenze effettive in servizio durante il periodo considerato in valutazione e con eventuale decurtamento – 10%

La scheda/report indicata a titolo meramente esemplificativo e già condivisa in sede di contrattazione decentrata, presuppone una procedura valutativa formalmente e cronologicamente distinta dalla fase liquidativa.

Rapporto PIAO -PEG

La disciplina fondamentale del PEG è contenuta nell'art. 169 del Tuel, D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267, che così dispone al comma 1:

“1. La giunta delibera il piano esecutivo di gestione (PEG) entro venti giorni dall'approvazione del bilancio di previsione, in termini di competenza.

Con riferimento al primo esercizio il PEG è redatto anche in termini di cassa.

Il PEG è riferito ai medesimi esercizi considerati nel bilancio, individua gli obiettivi della gestione ed affida gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi.”.

Gli altri commi dell'art. 169 del Tuel indicano altre caratteristiche del PEG:

comma 2:

– Nel PEG, le entrate sono articolate in titoli, tipologie, categorie, capitoli, ed eventualmente in articoli, secondo il rispettivo oggetto.

– Le spese sono articolate in missioni, programmi, titoli, macroaggregati, capitoli ed eventualmente in articoli.

comma 3:

– L'applicazione dei commi 1 e 2 del presente articolo è facoltativa per gli enti locali con popolazione inferiore a 5.000 abitanti, fermo restando l'obbligo di rilevare unitariamente i fatti gestionali secondo la struttura del piano dei conti di cui all'art. 157, comma 1-bis del Tuel. comma 3-bis:

– Il PEG è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con il documento unico di programmazione (DUP).

– Al PEG è allegato il prospetto concernente la ripartizione delle tipologie in categorie e dei programmi in macroaggregati, secondo lo schema di cui all'allegato n. 8 al decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni.

Pertanto, il piano esecutivo di gestione si inserisce nei documenti fondamentali di programmazione quale strumento operativo di breve e medio termine, da redigersi ogni anno sulla base di quanto indicato nel DUP e nel bilancio preventivo. La funzione principale del piano esecutivo di gestione consiste nel permettere la gestione da parte dei funzionari dell'Ente, nella separazione tra funzioni politiche (attribuite al Consiglio e alla Giunta) e le competenze gestionali dei funzionari responsabili dei servizi.

Il Principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio, allegato 4/1 al D. Lgs. 23/6/11, n. 118, punto 10.1, specifica che: "Il piano esecutivo di gestione (PEG) è il documento che permette di declinare in maggior dettaglio la programmazione operativa contenuta nell'apposita Sezione del Documento Unico di Programmazione (DUP). I contenuti del PEG, fermi restando i vincoli posti con l'approvazione del bilancio di previsione, sono la risultante di un processo iterativo e partecipato che coinvolge la Giunta e la dirigenza dell'ente. Il PEG rappresenta lo strumento attraverso il quale si guida la relazione tra organo esecutivo e responsabili dei servizi. Tale relazione è finalizzata alla definizione degli obiettivi di gestione, alla assegnazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento e alla successiva valutazione."

Ai sensi dell'art. 108 del Tuel, è il Direttore generale che formula la proposta di PEG da sottoporre all'approvazione della Giunta.

Riepilogando, le norme suindicate e le modalità indicate nel Principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio, allegato 4/1 al D. Lgs. 23/6/11, n. 118, punto 10,

Il piano esecutivo di gestione:

- è redatto per competenza e per cassa con riferimento al primo esercizio considerato nel bilancio di previsione;
- è redatto per competenza con riferimento a tutti gli esercizi considerati nel bilancio di previsione successivi al primo;
- ha natura previsionale e finanziaria;
- ha contenuto programmatico e contabile;
- può contenere dati di natura extracontabile;
- ha carattere autorizzatorio, poiché definisce le linee guida espresse dagli amministratori rispetto all'attività di gestione dei responsabili dei servizi e poiché le previsioni finanziarie in esso contenute costituiscono limite agli impegni di spesa assunti dai responsabili dei servizi;

- ha un'estensione temporale pari a quella del bilancio di previsione;
- ha rilevanza organizzativa, in quanto distingue le responsabilità di indirizzo, gestione e controllo ad esso connesse.

Con l'introduzione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) per effetto dell'art. 6 del DL 9 giugno 2021, n. 80, il Piano esecutivo di gestione (PEG) rimane obbligatorio, ma viene svuotato di parte degli obiettivi gestionali. Infatti, l'art. 1, comma 4, DPR 24 giugno 2022, n. 81 (che individua i contenuti del Piano integrato di attività e organizzazione – PIAO), sopprime il terzo periodo dell'art. 169, comma 3-bis del Tuel, D.Lgs 18 agosto 2000, n. 267, che recitava “Il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art. 108, comma 1, del presente testo unico e il piano della performance di cui all'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono unificati organicamente nel Piano esecutivo di gestione” (PEG). Di fatto si tolgono dal PEG gli obiettivi di performance dell'Ente, che rientrano nelle apposite sezioni del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) ex art. 6 del DL 9 giugno 2021, n. 80.

Il PEG rimane pertanto un documento di programmazione quasi esclusivamente finanziario focalizzandosi nella suddivisione degli stanziamenti di entrata e di spesa del bilancio preventivo per ciascun Responsabile di servizio.

Per contro il PIAO ha come obiettivo quello di “assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso”. Il PIAO ha anch'esso durata triennale, viene aggiornato annualmente ed è approvato con delibera dell'Organo esecutivo entro il 31 gennaio oppure, in caso di rinvio dei termini di approvazione del bilancio preventivo, entro 30 giorni dalla data di approvazione (art.11 del DM 30 giugno 2022, n. 132). Quindi, in ultima analisi, PEG E PIAO sono due documenti distinti di programmazione operativa, da approvarsi in coerenza con il bilancio di previsione e suoi allegati obbligatori.

Performance e customer satisfaction

Il cittadino valutatore nella nuova previsione normativa

Tra le più importanti novità del D.Lgs. n. 74/2017 vi è il focus sulla partecipazione dei cittadini al processo di valutazione e sui compiti e le responsabilità degli Oiv. L'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 novellato dal D.Lgs. n. 74/2017 stabilisce, infatti, che la funzione di misurazione e valutazione è esercitata, oltre che dagli Oiv e dai dirigenti, anche dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Amministrazione, partecipando alla *valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione*, secondo quanto stabilito dagli artt. 8 e 19-bis dello stesso decreto. Secondo l'art. 8, comma 1, lett. a), della norma in esame, poi, uno degli ambiti della performance organizzativa è costituito dall'attuazione di politiche volte al conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività, mentre la successiva lett. c) del medesimo art. 8 già prevedeva, come ulteriore ambito, la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

La modifica apportata all'art. 7, quindi, conferisce grande rilievo all'intervento dei cittadini o di altri utenti finali, quali attori del sistema di misurazione e valutazione, per cui diventa imprescindibile attivare i necessari presidi organizzativi, informativi e informatici, in grado di captare il grado di soddisfazione nel momento in cui l'interazione con le strutture amministrative dell'ente si realizza. Un'ulteriore

conferma viene dal nuovo art. 19-bis, comma 1, dello stesso D.Lgs. n. 150/2009 novellato, il quale prevede che i cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente al N.I.V il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo. Ancora, il medesimo art. 19-bis stabilisce che: – ciascuna Amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività ed ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'art. 8, comma 1, lettere c) ed e) (comma 2); – gli utenti interni alle Amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dal N.I.V (comma 3); – i risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'Amministrazione (comma 4); – il N.I. V verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione e, in particolare, ai fini della validazione della *Relazione sulla performance* di cui all'art. 14, comma 4, lett. c) (comma 5).

L'ascolto del cittadino nelle organizzazioni che hanno affrontato il modello europeo di Quality dei servizi pubblici (CAF) Porre il cittadino al centro dell'attenzione dell'organizzazione è, come noto, uno dei pilastri fondamentali della filosofia manageriale della Quality Totale, che dagli anni novanta del secolo scorso ha preso piede anche tra molte Pubbliche Amministrazioni del nostro Paese. *Il tema del miglioramento delle performance e della qualità dei servizi pubblici* è da tempo centrale nei programmi di riforma del sistema pubblico. A partire dalle linee programmatiche per la riforma delle Amministrazioni Pubbliche (Piano Industriale – maggio 2008), si è posto infatti l'accento sulla necessità di migliorare la qualità dei servizi pubblici promuovendo una gestione orientata al miglioramento continuo delle performance e alla soddisfazione dei clienti dei servizi pubblici e degli stakeholder. Tali obiettivi sono diventati strategici con il D.Lgs. n. 150/2009 e più recentemente con i decreti delegati della Legge n. 124/2015.

Complessivamente l'indirizzo delle norme in questa direzione mira a rafforzare la capacità delle Amministrazioni di porre in essere politiche più efficaci e servizi pubblici migliori e definisce tra gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa “la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive”, “la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi”, “lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione, nonché “la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati. Secondo il modello proposto dalle riforme di questi anni, il cittadino e la sua capacità di “voice” sono dunque al centro del sistema di misurazione e valutazione delle performance, perché sono “la sua soddisfazione e la sua partecipazione al processo di creazione del valore il vero motore per definire i percorsi di miglioramento gestionale da intraprendere” (concetto ripreso sin dalla delibera CIVIT n. 89/2010).

Le organizzazioni che si sono cimentate nell'applicazione di modelli di pianificazione strategica della qualità condivisi a livello europeo

(modelli per l'eccellenza), come ad esempio il Common Assessment Framework (CAF) promosso dalla nostra Funzione Pubblica sanno bene che i modelli tracciano la via, forniscono un metodo condiviso ma non definiscono i parametri, gli indicatori attraverso i quali misurare la propria attività ed i risultati che si ottengono. Individuare parametri e indicatori di misurazione e valutazione non è facile per nessuna organizzazione ma risulta ancora più problematico per le Pubbliche Amministrazioni che operano in assenza di un contesto di mercato e di una tradizione consolidata in tal senso ed in presenza invece di una maggior complessità decisionale, organizzativa e normativa. *Il Common Assessment Framework (CAF – Griglia Comune di Autovalutazione)* è uno strumento di Total Quality Management pensato e ideato dal settore pubblico per il settore pubblico e ispirato dal modello di eccellenza EFQM della European Foundation for Quality Management (EFQM) e dal modello Speyer della German University of Administrative Sciences. Il CAF si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla performance organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale, e alla società si ottengono attraverso una leadership che guidi le politiche e le strategie, la gestione del personale, delle partnership, delle risorse e dei processi. Il CAF considera l'organizzazione da diversi punti di vista contemporaneamente secondo l'approccio olistico di analisi delle performance organizzative. Nel modello CAF l'ascolto sistematico della voce del cittadino/utente ha una incidenza del 20% sulla valutazione complessiva della performance dell'organizzazione.

L'ascolto sistematico si realizza attraverso metodologie e strumenti organizzati, con la finalità di orientare l'organizzazione al miglioramento continuo delle sue performance. Chi scrive è particolarmente orgoglioso di aver potuto dare il proprio contributo ad una delle esperienze di maggior successo in questo campo, il Comune di Trento ed il suo Piano della Qualità Totale, vincitore per ben due volte (il massimo numero di volte possibile) del Premio per la Qualità delle Pubbliche Amministrazioni da parte della Funzione Pubblica. Inoltre, l'Ente, aderendo all'invito del FormezPA – Centro Risorse CAF ha conseguito, nel marzo 2012, il 1° livello di eccellenza del modello EFQM, su una scala di 5 livelli, costituito dal "Committed to Excellence" – Impegno verso l'eccellenza". Alle Amministrazioni in possesso dell'attestato di "Effective CAF User", ovvero di Amministrazione che utilizza in modo efficace il modello CAF, è stata, infatti, offerta la possibilità, in sede di prima sperimentazione a livello europeo di collegamento tra i modelli di eccellenza CAF ed EFQM, di partecipare alla valutazione per conseguire il successivo livello costituito dal "Committed to Excellence", ottenendo, da parte di un team di esperti, una valutazione della capacità dell'organizzazione non solo di pianificare adeguatamente, ma anche di realizzare quanto pianificato, valutando i risultati conseguiti dalle azioni di miglioramento intraprese. Il Comune di Trento ha messo a punto, tra le altre cose, un sistema molto ben organizzato di indagini di Customer Satisfaction supportato da un Manuale Operativo per la gestione dell'ascolto del Cittadino.

Metodologie e strumenti noti a livello europeo in tema di valutazione da parte del cittadino della performance dell'organizzazione A livello internazionale, da diversi anni, la cooperazione informale tra i diversi ministeri che rappresentano la Funzione Pubblica (gruppo EUPAN) dei paesi europei ha prodotto una convergenza di orientamento verso l'applicazione di sistemi di ascolto del cittadino basati sullo strumento *Servqual*. È una metodologia quantitativa molto standardizzata, studiata specificatamente per misurare il giudizio degli utenti sulla qualità dei servizi, che permette di confrontare le attese e le percezioni dell'utenza relativamente ad uno specifico

servizio. Esso è costituito da una serie di 22 domande predefinite articolate in due gruppi ripetuti riguardanti rispettivamente le aspettative degli utenti nei confronti del servizio e il giudizio sui vari aspetti del servizio, oppure distribuite in forma più compatte in una serie unica di domande. Le 22 domande, valide per ogni tipologia di servizio, consentono di misurare la qualità percepita e le attese separatamente, per 5 dimensioni, ritenute dagli autori indispensabili per giudicare la qualità del servizio. Le dimensioni sono le seguenti:

- *Elementi tangibili* (aspetto delle strutture fisiche, delle attrezzature e del personale);
- *Affidabilità* (capacità di erogare il servizio promesso in modo affidabile e preciso);
- *Capacità di risposta* (volontà di aiutare gli utenti e di fornire il servizio con prontezza);
- *Capacità di rassicurazione* (competenza e cortesia degli operatori e relativa capacità di ispirare fiducia e sicurezza);
- *Empatia* (assistenza premurosa e personalizzata che viene riservata a utenti).

Al di là degli elementi tangibili e della possibilità di accesso al servizio, gli elementi segnalati raggruppano una serie di caratteristiche come comunicazione, sicurezza, competenza, cortesia, capacità di capire le esigenze del cliente, possibilità di accesso al servizio che spostano molto l'accento sulla relazione, componente caratteristica di ogni relazione di servizio. Sempre a livello di cooperazione tra i diversi paesi europei l'applicazione di tale modello sancisce la transizione dalla semplice misurazione della qualità ad una gestione più complessiva ed inclusiva dell'utente nelle varie fasi del "ciclo del servizio" anche con un focus sullo scambio e il confronto tra le Amministrazioni e con una significativa proposta di strumenti operativi per analizzare e valutare aspettative, bisogni, esperienze, percezioni e in generale la soddisfazione dell'utente. È interessante rilevare che vengono considerati a non solo quei tools in grado di misurare ma anche altri strumenti che possono dar conto di azioni e contributi più partecipativi dei cittadini-utenti nei loro ruoli di progettazione/decisione/produzione condivisa. Senza pretesa di esaustività e non entrando nel dettaglio delle diverse metodologie, alcuni degli strumenti per l'ascolto del cittadino più diffusi tra le Pubbliche Amministrazioni in Italia ed in Europa sono:

- *Questionari sulla soddisfazione sia quantitativi che qualitativi* (faccia a faccia, postali o auto-compilativi, telefonici, via web);
- *Analisi del processo* ("customer journey mapping" – mappatura del percorso del cliente);
- *Raccolta di informazioni dallo staff di front office*;
- *Test di usabilità e analisi di siti web*;
- *Consultazione degli utenti potenziali in fase di progettazione del servizio*;
- *Utilizzo dell'ICT* per raccogliere i feedback degli utenti (quali e-mail, forum di discussione, chat, blog);
- *Panel di cittadini/utenti* (che acconsentono partecipare a studi/analisi di vario genere, spesso di tipo qualitativo relativamente ad un certo servizio);
- *Interviste di gruppo e focus group*;
- *Mystery shopping/utente misterioso* (persone ben preparate per osservare e ripetere il processo di fruizione di un servizio di un utente);

- *Carte dei servizi* (tre principi guida: standard orientati all'utente/cliente, comunicazione, coinvolgimento);
- Utilizzo strutturato di commenti, giudizi positivi e reclami come feedback;
- *Open Space Technology* (creazione di un gruppo numeroso e variegato di persone che discutono su temi complessi).

Non mancano quindi i riferimenti metodologici e gli spunti da utilizzare per l'avvio di un percorso di ascolto strutturato della voce del cittadino e di valutazione esterna della performance organizzativa

Con riferimento al Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio, di cui all'art. 2, comma 594, lettera a), della legge 24 dicembre 2007, n. 244, citato all'art. 1, comma 1, lettera b) del "Regolamento", ai sensi del punto 8.2 dell'allegato 4/1 recante "Principio Contabile Applicato Concernente la Programmazione di Bilancio" al D.Lgs.118/2011, lo stesso può essere inserito all'interno del Documento Unico di Programmazione, sezione Operativa parte seconda, quale strumento di programmazione relativo all'attività istituzionale.

Con riferimento al Piano delle azioni concrete, di cui all'art. 60 bis, comma 2, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, richiamato dall'art. 1, comma 1, lettera a) del "Regolamento", lo stesso è predisposto annualmente dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri e approvato con decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione, di concerto con il Ministro dell'Interno, previa intesa in sede di Conferenza unificata.

Il legislatore ha introdotto il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), che deve essere aggiornato annualmente dalle amministrazioni di cui all'art. 1, co. 2, del d.lgs. n.165/2001 e in cui la pianificazione della prevenzione della corruzione e della trasparenza è parte integrante, insieme ad altri strumenti di pianificazione, di un documento di programmazione unitario. *L'adozione annuale entro il 31 gennaio prevede l'aggiornamento a scorrimento utilizzando il modello predisposto in formato digitale realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica e da inserire sul sito istituzionale dell'ente.*

Si è dato corso con specifica determinazione n°5 del 04.12.2023 alla approvazione della procedura per la segnalazione di illeciti nell'amministrazione da parte di dipendenti (cd whistleblowing) ai sensi del D.Lgs n°24 del 10.03.2023 attuativo della Direttiva europea n°1937/2019

Obbligo di istituire un canale interno sicuro di segnalazione per tutte le imprese con più di 50 dipendenti, e per gli stati, le amministrazioni regionali e gli enti locali con oltre 10 mila abitanti

- Il canale a disposizione dei whistleblower deve garantire la riservatezza dell'identità del segnalante e la protezione di eventuali soggetti terzi citati nella segnalazione

- Nella definizione di whistleblower rientrano non solo i dipendenti dell'ente o della society, ma anche ex-dipendenti, consulenti, membri dei consigli direttivi, fornitori, tirocinanti e candidati a posizioni lavorative

Riguardo poi al coordinamento tra PTPCT e gli altri strumenti di Programmazione dell'ente è necessario che il piano delle performance definito nel PTPCT presenti i medesimi obiettivi strategici e operativi in materia premiale di produttività e di performance in modo da determinare effettiva conformità tra gli obiettivi previsti nei documenti di programmazione della performance e quelli indicati negli altri documenti di programmazione. Resta infatti fondamentale il coordinamento del PTPCT con il P.I.A.O e con la definizione di obiettivi specifici di performance individuale e organizzativa della struttura, utile per la verifica nel suo complesso della struttura e della organizzazione in un'ottica di integrazione e coerenza del P.I.A.O (quale P.d.O) con tutti gli strumenti di programmazione dell'ente.

AGGIORNAMENTO PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE
2025/2027

Comune Casalnuovo di Napoli		
SEZIONE DI PROGRAMMAZIONE	DESCRIZIONE SINTETICA DELLE AZIONI/ATTIVITÀ OGGETTO DI PIANIFICAZIONE	Amministrazioni con più di 50 dipendenti
SEZIONE 1		
		NOTE
Comune di		
Indirizzo	CASALNUOVO DI NAPOLI PIAZZA MUNICIPIO 1	
Recapito telefonico	081 5214111	
Indirizzo internet	https://www.comune.casalnuovo.na.it/c063017/hh/index.php ufficio.protocollo@comune.casalnuovo.na.it	
e-mail	protocollogen.casalnuovo.na@pec.actalis.it	
PEC	Cod.Fisc. 05600440639 P.IVA	
Codice	01441681218	
fiscale/Partita IVA	AVV. MASSIMO PELLICCIA	
Sindaco	111	
Numero dipendenti al 31.12.2022		
Numero abitanti al 31.12.2024	47428	



SEZIONE 2

VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

<p>Programmazione VALORE PUBBLICO</p>	<p>Documento Unico di Programmazione (DUP), nota di aggiornamento 2024/2026 art.170 c.1 D.lgs 267/2000, approvata con delibera C.C. n. 55 del 30.12.2024</p>	<p>Contiene il Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio, di cui all'art. 2, c. 594, lett. a), L.</p>
<p>Programmazione PERFORMANCE</p>	<p>Delibera G.C.n° 1 del 17.01.2025 " Approvazione del Piano esecutivo di Gestione (PEG) 2005-2007 Art.169 D.Lgs 267/2000</p>	
<p>Programmazione Rischi corruttivi e Trasparenza</p>	<p>Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024, precedentemente approvato con deliberazione di Giunta comunale n. 62 del 05/04/2022</p>	

Comune Casalnuovo di Napoli		
SEZIONE DI PROGRAMMAZIONE	DESCRIZIONE SINTETICA DELLE AZIONI/ATTIVITÀ OGGETTO DI PIANIFICAZIONE	Amministrazioni con più di 50 dipendenti
	<p>La sottosezione Valore Pubblico secondo le Linee Guida DFP si riferisce al livello complessivo di benessere economico, sociale, ambientale e sanitario dei cittadini, delle imprese e degli stakeholders determinato dall'Amministrazione ovvero coagente per le politiche sociali in favore di organizzazioni private o no profit in cui si possa determinare un miglioramento rispetto al livello di partenza (baseline).</p> <p>L'attuazione nel presente Piano viene attivata attraverso le linee programmatiche e le politiche sociali previste dal DUP e dal presente Piano e in fase esecutiva dal PEG avendo l'obiettivo primario di impattare complessivamente in maniera migliorativa rispetto al livello di partenza (baseline).</p> <p>Lo scopo precipuo del valore pubblico per il comune, quale ente più vicino al cittadino, è quello di creare valore e sinergia per la propria comunità definendo le strategie e le azioni da compiere in un arco temporale definito e tenendo nel debito conto il contesto interno e esterno in cui si opera. Il Valore pubblico si genera quando l'azione amministrativa viene orientata all'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale a favore dei cittadini e del tessuto produttivo secondo quanto previsto dall'art.6 D.L. 80/2012 istitutivo del P.I.A.O. Le linee Guida per il Piano Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica n°1 giugno 2017 e dalla deliberazione n°7 ANAC del 17.01.2023, definiscono il valore pubblico come il miglioramento del livello di benessere economico-sociale degli utenti e stakeholder rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio. Si tratta di un concetto che non va limitato agli obiettivi finanziari e budgetari ma deve essere comprensivo anche di quelli socio-economici con le loro diverse sfaccettature e varie dimensioni della qualità del vivere individuale e collettivo.</p>	



Comune Casalnuovo di Napoli		
SEZIONE DI PROGRAMMAZIONE	DESCRIZIONE SINTETICA DELLE AZIONI/ATTIVITÀ OGGETTO DI PIANIFICAZIONE	Amministrazioni con più di 50 dipendenti
2.2. Performance	<p>La Performance rappresenta il contributo recato, in un arco temporale preso a riferimento e previamente definito, da un soggetto o da un determinato gruppo di lavoro destinato al raggiungimento di obiettivi programmatici e/o strategici dell'organizzazione amministrativa dell'ente. La performance riguarda quindi il contributo dei singoli e dei settori in funzione di obiettivi comuni o specifici programmati dall'Amministrazione. La disciplina normativa sulla misurazione e valutazione della performance è stata introdotta dal Decreto Legislativo 150/2009 (Decreto Brunetta) in attuazione della L.15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della Pubblica Amministrazione. Su tale impianto normativo si sono poi inserite le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.</p> <p>Per il principio di autonomia organizzativa sancito dalla Costituzione agli articoli 114 e ss, regioni ed enti locali sono tenuti ad adeguare i loro ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3,4 e 5 comma 2,6,7,9,10 e 15 comma 1 dal Decreto Legislativo 150/2009. Per l'attuazione delle restanti disposizioni la materia è attribuita agli accordi sottoscritti in sede di Conferenza unificata. La disciplina di riferimento riguarda il ciclo di gestione della performance, i requisiti degli obiettivi e degli indicatori di performance, la introduzione del sistema di misurazione e valutazione della performance. Le amministrazioni valutano annualmente la performance individuale tesa a valorizzare il merito, la trasparenza e la integrità e in ambito temporale triennale la performance organizzativa adottando e aggiornando, previo parere vincolante del nucleo di valutazione, il sistema di misurazione e valutazione delle performance. La programmazione e il controllo dell'ente risiede all'interno di un processo unitario in cui la fase di definizione degli obiettivi programmatici e strategici si raccorda e Documenta Unico di Programmazione (DUP).</p>	



Comune Casalnuovo di Napoli		
SEZIONE DI PROGRAMMAZIONE	DESCRIZIONE SINTETICA DELLE AZIONI/ATTIVITÀ OGGETTO DI PIANIFICAZIONE	Amministrazioni con più di 50 dipendenti
Rischi corruttivi e trasparenza	<p>In materia di prevenzione della corruzione gli elementi essenziali della sezione in conformità alla L.190/2012 sono espressi nella Relazione RPCT e sono strettamente connessi all'attuazione del nuovo PNA- ANAC 2022 e agli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge n. 190 del 2012 e del decreto legislativo n. 33 del 2013. L'aggiornamento è stato predisposto tenendo conto anche degli aggiornamenti riportati nella Relazione anticorruzione secondo le indicazioni fornite dall'ANAC. La legge 6 novembre 2012 n.190, recante Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegality nella pubblica amministrazione", ha previsto l'introduzione di diversi strumenti e misure volte alla prevenzione del fenomeno corruttivo, tra i quali l'adozione di "Piani triennali di prevenzione della corruzione" (c.d. PTPC). In particolare, l'art. 1 comma 8, così come sostituito dall'art. 41 del D.Lgs. n. 97/2016, prevede che l'organo di indirizzo politico definisca gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano Triennale per la prevenzione e la corruzione. Inoltre, l'art. 10, comma 3, del D.Lgs. n.33/2013, così come novellato dal D.Lgs. n. 97/2016, stabilisce che "La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali"; L'allineamento tra gli obiettivi strategici e quelli gestionali-operativi relativi alle politiche di trasparenza e di prevenzione del rischio di corruzione è un traguardo necessario per assicurare l'integrity dell'amministrazione. La gestione del rischio corruttivo deve diventare parte integrante di tutti i processi decisionali e, in particolare, dei processi di programmazione, controllo e valutazione. In tal senso occorre garantire una sostanziale</p>	



integrazione tra il processo di gestione del rischio e il ciclo di gestione della performance. Nell'ottica, quindi, di una sempre maggiore integrazione tra gestione dei rischi corruttivi e ciclo della performance, come raccomandato dalle linee guida del Dipartimento Funzione Pubblica e dalle deliberazioni ANAC, le misure di trattamento dei rischi di corruzione, definiti come rischi prioritari, devono sempre più integrarsi con gli obiettivi di performance della struttura e dei singoli settori/servizi. In tal senso le misure di prevenzione della corruzione debbono sempre di più assumere un chiaro contenuto "organizzativo" incidendo in concreto sui processi organizzativi dell'ente. Pertanto, alla luce della normativa vigente e nell'ottica di una sempre più necessaria integrazione tra i diversi strumenti di programmazione gestionale, l'amministrazione definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza, al fine di individuare le attività gestionali - operative e di misurare la performance organizzativa dell'ente. Si ribadisce la necessità di prevedere sistemi di monitoraggio su più livelli, in cui il primo è in capo al pool o ufficio ad hoc - struttura organizzativa che è chiamata ad adottare le misure e il secondo livello in capo al RPCT. Il monitoraggio di primo livello, dunque, può essere attuato in autovalutazione da parte dei referenti (se previsti) o dai responsabili degli uffici e dei servizi della struttura organizzativa che hanno la responsabilità di attuare le misure oggetto del monitoraggio. Anche se in autovalutazione, il responsabile del monitoraggio di primo livello sarà chiamato a fornire al RPCT evidenze concrete dell'effettiva adozione della misura. È opportuno tener presente che questa modalità fornisce valutazioni di qualità meno elevata rispetto alle analisi condotte direttamente dal RPCT mediante struttura di supporto o da altre unità indipendenti (es. internal audit), poiché in questo caso si tratta di (auto) valutazioni effettuate dagli stessi soggetti che hanno la responsabilità dei processi/attività oggetto del controllo. Pertanto, è opportuno ricorrere all'autovalutazione soltanto nelle aree in cui il rischio di corruzione è più basso, mentre nelle aree a più alto rischio, questa modalità deve essere utilizzata in combinazione con l'azione di monitoraggio svolta dal RPCT con struttura di supporto o da organi indipendenti rispetto all'attività da verificare.

Responsabili apicali/settoriali delle unità organizzative devono collaborare alla programmazione e attuazione delle misure di prevenzione e contrasto alla corruzione ed in particolare partecipano attivamente al processo di gestione del rischio fornendo dati e informazioni necessarie per realizzare l'analisi del contesto e il monitoraggio delle misure, curano la formazione in materia per i dipendenti assegnati ai loro uffici, danno seguito alle misure specifiche adottate dal RPCT, tengono conto in sede di valutazione della performance dell'operato dei dipendenti assegnati all'attuazione del processo di gestione del rischio.

Le aree di rischio oggetto di mappatura in sintesi sono:

Contratti pubblici e disciplina derogatoria PNRR-

Acquisizione e gestione del personale

Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari

Affari legali e contenzioso

Governo del territorio – Pianificazione urbanistica ed edilizia

Gestione dei rifiuti

Politiche di coesione

Codice di Comportamento

Il Codice non è solo uno strumento con finalità etiche e contenente principi di ordine generale, ma è uno strumento che impone e consente, a tutela dell'amministrazione e del medesimo dipendente, l'adozione di specifiche procedure ai fini del rispetto degli obblighi imposti dalla norma. Assume particolare rilievo il suo ambito di applicazione: il Codice si applica ad una molteplicità di soggetti , ciò al fine di diffondere standard di eticità a tutti coloro che operano con e per conto dell'amministrazione. Il Codice è, quindi, uno strumento e, pertanto, affinché possa essere utilizzato

efficacemente, deve adeguarsi e modificarsi laddove intervengano cambiamenti di tipo organizzativo, normativo o, più semplicemente, se si ritiene che alcune indicazioni/prescrizioni evidenzino delle criticità da correggere. Con propria deliberazione del 19 febbraio 2020, n. 177, l'Autorità ha approvato le Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche con lo scopo di fornire indirizzi operativi che, valorizzando anche il contenuto delle Linee guida del 2013, orientino e supportino le amministrazioni nella predisposizione di nuovi codici di comportamento con contenuti più coerenti a quanto previsto dal legislatore e soprattutto, utili al fine di realizzare gli obiettivi di una migliore cura dell'interesse pubblico.

Il decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36 - come modificato in sede di conversione con legge del 29 giugno 2022, n. 79 recante "Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)" - ha introdotto modificazioni all'art 54 del Dlgs 30 marzo 2001, n. 165 proprio in tema di Codici di comportamento e formazione in tema di etica pubblica. In particolare, l'art. 4, comma 1, lettera a), del D.L. 36/2022 prevede che le pubbliche amministrazioni, nell'ambito dell'aggiornamento del codice di comportamento, debbano inserire all'interno del codice "una sezione dedicata al corretto utilizzo delle tecnologie informatiche e dei mezzi di informazione e social media da parte dei dipendenti pubblici, anche al fine di tutelare l'immagine della pubblica amministrazione".

Il 13 giugno scorso è stato approvato il DPR n. 81/2023 recante "Regolamento concernente modifiche al decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante: «Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165» entrato in vigore dal 14 luglio.

Comune Casalnuovo di Napoli		
SEZIONE DI PROGRAMMAZIONE	DESCRIZIONE SINTETICA DELLE AZIONI/ATTIVITÀ OGGETTO DI PIANIFICAZIONE	Amministrazioni con più di 50 dipendenti
3. SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE CAPITALE UMANO	E	
3.1 Struttura organizzativa	<p>L'organigramma del comune di Casalnuovo si articola in n° 13 Settori e specificatamente nel Settore I Affari Generali e Gestione Risorse Umane, Settore II Politiche Sociali, Settore III Lavori Pubblici, Settore IV Vigilanza Ambientale e Igiene del Territorio, Settore V Patrimonio e Manutenzione, Settore VI Finanze e Tributi, Settore VII Gare e Contratti, Settore VIII Polizia Municipale, Settore IX Urbanistica e Condoni, Settore Avvocatura Municipale, Settore Segreteria Generale e URP, Settore Unità di Progetto Pianificazione Territoriale Ufficio di Piano, Settore Unità di Progetto PICS</p> <p>Il Settore I Amministrativo ricomprende i servizi demografici,affari generali personale e contabilità del personale.</p> <p>Il Settore Politiche Sociali ricomprende i servizi: ufficio di piano, sostegno al reddito, interventi sociali assistenza integrata, politiche giovanili,biblioteca,,informa giovani, auditorium</p> <p>III Settore Lavori Pubblici ricomprende i servizi :lavori pubblici e programmazione opere pubbliche, espropriazione direzione lavori,,protezione civile – ufficio difesa del suolo, ufficio sopralluoghi tecnici</p> <p>IV Settore Vigilanza ambientale e Igiene del Territorio ricomprende i servizi: ufficio VAS, servizio ecologia, servizio ambiente, servizio vigilanza e repressione reati ambientali,servizio manutenzione aree verdi</p> <p>V Settore Patrimonio e Manutenzione ricomprende i servizi: patrimonio gestione e manutenzione,manutenzione reti, servizio cimiteriale</p> <p>VI Settore Finanze e Tributi ricomprende i servizi:ragioneria- controllo di gestione,programmazione economica e finanziaria,contabilità e controllo di regolarità contabile,tributi fiscalità locale ed entrate patrimoniali</p> <p>VIISettore Gare e Contratti ricomprende i servizi: ufficio gare e contratti,protocollo informatico messi e archivio, provveditorato economato,segreteria del Sindaco</p> <p>VIII Settore Polizia Municipale ricomprende i servizi: unità operative specialistiche,unità affari generali e gestione amministrativa, unità operativa polizia stradale, unità operativa polizia giudiziaria – edilizia , ambiente e</p>	



	<p>attività di P.G. delegate, unità polizia urbana – controllo commercio IX Settore Condono Urbanistica e Antiabusivismo ricomprende i condono edilizio, urbanistica – edilizia pubblica e privata L.219/81, servizio antiabusivismo Nell’ambito della programmazione dei fondi comunitari sono PICS. Ufficio di Piano, pianificazione urbanistica, per l’Avvocatura municipale l’area legale e amministrativa, il S.I. C. Servizio informatizzazione comunale e responsabilità della transizione al digitale e per la Segreteria Generale il servizio Controlli amministrativi Il livello delle posizioni organizzative è allo stato correlato alle attribuzioni sindacali delle posizioni apicali ma la modifica statutaria prevede, in rapporto alla fascia demografica del comune, l’introduzione del livello e delle qualifiche dirigenziali correlato ad un diverso processo Modello di rappresentazione dei profili di ruolo come definiti dalle linee guida di cui all’articolo 6-ter, comma 1, del decreto-legislativo 30 marzo 165;</p>	
<p>3.2 Organizzazione del lavoro agile</p>	<p>L’adozione del lavoro agile avviene consentendo al personale di poter svolgere la prestazione di lavoro subordinato con modalità spazio-temporali innovative, garantendo pari opportunità e non discriminazione ai fini del riconoscimento delle professionalità e della progressione di carriera. Il presente provvedimento inserito nel PIAO 2024-2026, conferma i seguenti obiettivi:</p> <p>a) organizzare il lavoro agile ai sensi del combinato disposto dell’art.263 comma 1 del Decreto Legge n. 34 del 19 maggio 2020 e s.m.i. come prorogato dall’art. 19 del D.L. comma n.183 del 31 dicembre 2020, salvo ulteriori proroghe disposte dalla normativa nazionale delle predette disposizioni garantendo, comunque, che l’erogazione dei servizi rivolti ai cittadini e alle imprese avvenga con regolarità, continuità ed efficienza nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente; consentire al personale di svolgere la prestazione lavorativa, laddove non è prevista la presenza continuativa in ufficio, secondo le modalità che seguono al fine di garantire la funzionalità degli uffici e comunque nel rispetto di quanto previsto dai protocolli e linee guida in tema di sicurezza sul lavoro Al lavoratore agile è consentito l’espletamento dell’attività lavorativa in modalità agile secondo un’articolazione settimanale che preveda almeno 2 giornate di lavoro agile da remoto non frazionabili e</p>	

giornata. In caso di rapporto di lavoro a tempo ridotto, è ammissibile il ricorso al lavoro agile per non più di 2 giorni a settimana e nella sola ipotesi in cui la prestazione lavorativa a tempo ridotto sia almeno del 50%. L'accesso al lavoro agile avviene su base volontaria. Il dipendente che intenda espletare la propria attività lavorativa in modalità agile presenta istanza al proprio servizio di appartenenza. Alla scadenza del termine di presentazione della istanze, il Responsabile di Settore/Responsabile del Personale, valuta la compatibilità di ciascuna istanza con i requisiti previsti dal presente POA e rilascia relativa autorizzazione specificando l'articolazione del lavoro agile e individuando altresì gli orari della contattabilità. L'organizzazione della rotazione dei dipendenti disposta dal Responsabile AA.GG - Personale con proprio atto interno dovrà in ogni caso garantire la tenuta funzionale del servizio, l'erogazione delle prestazioni agli utenti e favorire nell'arco temporale plurisettimanale un'equilibrata alternanza dei dipendenti. Il Responsabile AA.GG-Personale collocherà in lavoro agile a rotazione i dipendenti che possano rendere lavoro agile fino al raggiungimento della misura minima del 50%. Il dipendente è tenuto a mantenere la massima riservatezza sui dati e sulle informazioni di cui verrà a conoscenza nell'esecuzione della prestazione lavorativa. Si considera rientrante nei suddetti dati e informazioni qualsiasi notizia attinente all'attività svolta dall'Amministrazione, ivi inclusi le informazioni sui suoi beni e sul personale, o dati e informazioni relativi a terzi in possesso dell'Amministrazione per lo svolgimento del suo ruolo istituzionale. Nello svolgimento delle operazioni di trattamento dei dati ai quali il dipendente abbia accesso in esecuzione delle prestazioni lavorative, in considerazione delle mansioni ricoperte, in relazione alle finalità legate all'espletamento delle suddette prestazioni lavorative, i dati personali devono essere trattati nel rispetto della riservatezza e degli altri fondamentali diritti riconosciuti all'interessato dalle rilevanti norme giuridiche in materia di cui al Disciplinare UE 679/2016 - GDPR e al D.Lgs. 196/03 e successive modifiche - Codice Privacy. In conformità a quanto stabilito dall' art. 4, comma 1, lettera b), del Regolamento DPCM n. 132/2022 lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non pregiudichi in alcun modo o riduca la fruizione dei servizi a favore degli utenti; la garanzia di un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, assicurando la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza

;l'adozione di ogni adempimento al fine di dotare l'amministrazione di
una

piattaforma digitale o di un cloud o, comunque, di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile; l'adozione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove presente; l'adozione di ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta;)

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

SOTTOSEZIONE 3.3 – Piano triennale del fabbisogno di personale

INDICE

Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente¹⁴	34
Programmazione strategica delle Risorse Umane	37
Capacità assunzionale calcolata sui vigenti vincoli di spesa	38
Trend delle cessazioni	40
Evoluzione dei fabbisogni: strategia di copertura del fabbisogno e riallocazione delle risorse	40
Formazione delle Risorse Umane	45
Priorità strategiche	47
Risorse interne ed esterne	47
Misure per incentivare l'accesso alla formazione	47

<u>Obiettivi e risultati attesi</u>	47
<u>Azioni Positive per le Pari Opportunità delle Risorse Umane</u>	47
<u>Analisi di contesto</u>	47
<u>Azioni positive: accesso e carriera</u>	49
<u>Azioni positive: benessere organizzativo</u>	49
<u>Azioni positive: work-life balance</u>	50

PREMESSE ED OBIETTIVI:

La Riforma della pubblica Amministrazione, avviata dalla Legge Delega 7 agosto 2015 n.124, è stata promossa attraverso l'adozione di numerosi decreti attuativi, in particolare per quanto interessa ai fini del presente Piano, dal recente D.Lgs 25 maggio 2017, n.75 (G.U. n.130 del 07.06.2017), in vigore dal 22 giugno 2017.

Tra le principali misure introdotte dal decreto troviamo il progressivo superamento della cd. "dotazione organica" e l'introduzione di un nuovo modello di reclutamento basato sui fabbisogni e non più sulle piante organiche con l'obiettivo di reclutare le professionalità che davvero sono utili al miglioramento dei servizi.

Nel corso del 2019 sono poi intervenute rilevanti novità normative che hanno accelerato il processo di uscita dal lavoro (tra l'altro) nella Pubblica Amministrazione, a mezzo della conversione in Legge 26/2019 del D.L. n. 4 del 2019 che ha introdotto la cd. "quota 100" e hanno favorito il turn over con la modifica all'art. 3 del D.L. 90/2014 conv. in L. 114/2014. Poco dopo il legislatore ha introdotto una "rivoluzione copernicana" nel sistema di computo delle capacità assunzionali di Regioni e Comuni mediante l'art. 33 D.L. 34/2019.

A decorrere dal 20.4.2020 - data indicata nell'apposito decreto attuativo DM 17.3.2020 contenente "Misure per la definizione delle capacità assunzionali di personale a tempo indeterminato dei comuni", pubblicato in in GU n.108 del 27-4-2020, attuativo delle disposizioni di cui all'art. 33, comma 2, del decreto-legge 30 aprile 2019, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 giugno 2019, n. 58 - i Comuni possono effettuare assunzioni di personale a tempo indeterminato entro il limite di una spesa complessiva per il personale dipendente (al lordo degli oneri riflessi e al netto dell'IRAP) non superiore al valore soglia, definito come percentuale, anche differenziata per fascia demografica, delle entrate relative ai primi tre titoli risultanti dal rendiconto dell'anno precedente a quello in cui è prevista l'assunzione, che dovranno essere calcolate al netto delle entrate a destinazione vincolata e del Fondo Crediti Dubbia Esigibilità stanziato in Bilancio di Previsione. Il suddetto decreto ha individuato i valori soglia e le fasce demografiche, previa intesa in Conferenza Stato-Città ed autonomie locali.

La programmazione dei Fabbisogni del PIAO 2025/27 si pone in continuità con la pregressa programmazione (che peraltro per alcune assunzioni non risulta ancora completata, anche in relazione alla necessità di procedere propedeuticamente ad adeguare la regolamentazione interna alla subentrata disciplina di cui al DPR 82/2023), mantenendo una modulazione atta ad assicurare la sostenibilità finanziaria della programmazione pluriennale e l'adeguamento ai nuovi obiettivi amministrativi, già contenuti nel PIAO 2024/26 e che trovano ulteriore coerente sviluppo nell'aggiornamento del medesimo Piano per il triennio 2025/27.

Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente

Il personale dipendente al 31/12/2024 è suddiviso come da tabella sotto riportata:

	Categoria A (dal 01/04/2023: Area degli Operatori)	Categoria B (dal 01/04/2023: Area degli Operatori Esperti)	Categoria C (dal 01/04/2023: Area degli Istruttori)	Categoria D (dal 01/04/2023: Area dei Funzionari ed Elevata Qualificazione)	Dirigenti	TOTALE
Tempo indeterminato e pieno		39	28	17		84
Tempo indeterminato e parziale			26			26
Tempo determinato e pieno				12		12
Tempo determinato e parziale			8	3		11
TOTALE		39	62	32		133

Sulla base dell'organizzazione dell'Ente, la suddivisione del personale in relazione ai profili professionali presenti è la seguente:

Categoria A (dal 01/04/2023: Area degli Operatori)

PROFILO	N° dipendenti
---------	---------------

_____ (es. Operatore)	
...	

Categoria B (dal 01/04/2023: Area degli Operatori Esperti)

PROFILO	N° dipendenti
Collaboratore Amministrativo-Contabile	8
Collaboratore Servizi Generali	27
Collaboratore Tecnico-Manutentivo	4

Categoria C (dal 01/04/2023: Area degli Istruttori)

PROFILO	N° dipendenti
Istruttore Amministrativo (compreso staff sindaco P.T. e T.D.)	22
Istruttore Contabile	1
Istruttore di Polizia Locale	35
Istruttore Tecnico	4

Categoria D (dal 01/04/2023: Area dei Funzionari ed Elevata Qualificazione)

PROFILO	N° dipendenti
Funzionario Elevata Qualificazione	14

Funzionario Contabile	
Funzionario Giuridico-Amministrativo	1
Funzionario Lavori Pubblici	4
Funzionario Manutenzione	3
Funzionario Polizia Locale	2
Funzionario Servizi Socio-Assistenziali	8
Specialista della Comunicazione	1

Dirigenti

PROFILO	N° dipendenti
_____ (es. Dirigente Amministrativo)	
...	

Programmazione strategica delle Risorse Umane

La definizione dei fabbisogni di personale è uno dei principali fattori che compongono la programmazione strategica delle risorse umane per la creazione di valore pubblico. Il processo di definizione determina il numero di risorse di cui l'amministrazione necessita per soddisfare i bisogni della comunità, ma anche e soprattutto le competenze richieste ad essere richiesto.

La definizione dei fabbisogni di personale è pertanto basata su un'analisi delle attività e dei servizi erogati e sulla conseguente valutazione delle competenze necessarie per svolgere queste attività in modo efficace ed efficiente. Il processo sopra descritto consente di avere a disposizione le risorse umane richieste per la generazione di valore pubblico.

Al fine di elaborare una strategia in materia di capitale umane coerente con gli obiettivi dell'Amministrazione, è necessario valutare i seguenti fattori:

Capacità assunzionale calcolata sui vigenti vincoli di spesa:

Limiti della dotazione organica in senso finanziario

La spesa di personale conseguente alla definizione dei fabbisogni di personale effettuata dall'Amministrazione è coerente con l'obbligo di riduzione della spesa di personale disposto dall'art. 1 comma 557 della Legge 296/2006 rispetto al valore medio del triennio 2011/2013, considerando l'aggregato rilevante comprensivo dell'IRAP ed al netto delle componenti escluse, tra cui la spesa conseguente ai rinnovi contrattuali, come da tabella sotto riportata:

Descrizione	Importo (€)
Limite di spesa art. 1 comma 557 L. n. 296/2006	6.414.969,11 €
Spesa di personale anno 2024 calcolata come sopra descritto	5.897.666,47 €

Limiti delle facoltà assunzionali per il personale a tempo indeterminato

La spesa di personale è contenuta entro i limiti del valore soglia della fascia demografica di appartenenza, ai sensi dell'art. 33, comma 2 del D.L. n. 34/2019, convertito dalla L. n. 58/2019, come di seguito illustrato:

- Rapporto tra ultimo triennio di entrate correnti al netto del FCDE e spese di personale, calcolato sulla base dell'ultimo rendiconto di gestione approvato: 25,87 %;
- Valore-soglia di riferimento per la fascia demografica dell'amministrazione (art. 4, comma 1 DM 17/03/2020): 27%.

L'amministrazione ha pertanto previsto incrementi della spesa di personale nel rispetto delle percentuali individuate dall'art. 5 del suddetto decreto 17 marzo 2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze e con il Ministro dell'Interno, attuativo dell'art. 33, comma 2 del D.L. n. 34/2019), come di seguito evidenziato:

Descrizione	Importo (€)
(A) Spesa di personale anno 2018 (art. 5 co. 1 DM 17/03/2020)	6.707.967,28
(B) Incremento massimo 2018 (Tab. 2 DM 17/03/2020)	1.475.752,80
(C) Capacità assunzionali residue (art. 5 co. 2 DM 17/03/2020)	0,00
(D) Incremento massimo possibile: valore maggiore tra B e C (nota prot.	1.475.752,80

12454/2020 MEF – RGS)	
(E) Spesa massima teorica anno corrente (A + D)	8.183.720,08
(F) Spesa di personale effettivamente prevista anno corrente	6.322.436,51

L'amministrazione ha altresì verificato che l'applicazione dei maggiori spazi assunzionali di cui all'art. 5 del DM 17/03/2020, sopra rappresentata, sia contenuta all'interno del valore soglia di riferimento per la fascia demografica dell'amministrazione di cui all'art. 4 del DM citato, come di seguito riportato:

Descrizione	Importo (€)
(A) Spesa di personale anno corrente (lett. F tabella precedente)	6.322.436,51
(B) Valore soglia per la spesa (Art. 4 DM 17/03/2020)	6.414.969,11

L'Organo di revisione ha effettuato l'asseverazione, con verbale n. 6 del 23.01.2025, dell'equilibrio pluriennale di bilancio tenuto conto delle indicazioni espresse dalla Corte dei conti, sezioni Riunite in sede giurisdizionale, sentenza 7/2022.

Limiti delle facoltà assunzionali per il personale a tempo determinato

Il ricorso a forme di lavoro flessibile è, nell'ambito della programmazione dei fabbisogni di personale, riservato ad esigenze di carattere straordinario. Al fine di disincentivarne l'improprio utilizzo l'art. 9, comma 28 del D.L. n. 78/2010, conv. con modif. dalla L. n. 122/2010, limita il ricorso al lavoro flessibile al valore della spesa sostenuta per le stesse finalità nell'anno 2009, al netto delle esclusioni di legge. L'Amministrazione ha pertanto verificato il rispetto di tale soglia.

Ulteriori limiti delle facoltà assunzionali

L'amministrazione:

- ha effettuato, come da nota prot. n. 41152 del 18/11/2024, la ricognizione annuale della consistenza del personale, al fine di verificare situazioni di soprannumero o di eccedenza - art. 33, comma 1, D.Lgs. n. 165/2001 e circolare Dipartimento Funzione Pubblica n. 4/2014, accertando l'insussistenza di tali situazioni;

- non si trova, poiché per gli Enti strutturalmente deficitari o in dissesto le assunzioni di personale sono sottoposte al controllo della Commissione per la stabilità finanziaria degli enti locali presso il Ministero dell'Interno, in tale situazione - Art. 243, comma 1, D.Lgs. 267/2000
- non si trova nella condizione di mancata certificazione di un credito nei confronti delle PA - Art. 9, comma 3-bis, D.L. n. 185/2008;
- ha rispettato i termini per l'approvazione di bilanci di previsione, rendiconti, bilancio consolidato ed il termine di trenta giorni dalla loro approvazione per l'invio dei relativi dati alla Banca Dati delle Amministrazioni Pubbliche (art. 13, legge n. 196/2009) - Art. 9, comma 1-quinquies, D.L. n. 113/2016.

Trend delle cessazioni

Conoscere la consistenza delle cessazioni previste nel futuro è una componente della pianificazione dei fabbisogni di personale da cui non è possibile prescindere, se si desidera gestire efficacemente il capitale umano. Alla data di adozione del presente Piano è possibile stimare le cessazioni previste nel triennio, anche sulla base dei pensionamenti, come di seguito riportato:

Categoria (dal 01/04/2023: Area)	2025	2026	2027
A (dal 01/04/2023: Area degli Operatori)	0	0	0
B (dal 01/04/2023: Area degli Operatori Esperti)	5	5	5
C (dal 01/04/2023: Area degli Istruttori)	1	3	1
D (dal 01/04/2023: Area dei Funzionari ed Elevata Qualificazione)	2	1	1
Dirigenti	0	0	0

Evoluzione dei fabbisogni: strategia di copertura del fabbisogno e riallocazione delle risorse

La presente sezione intende evidenziare potenziali tendenze nell'evoluzione dei fabbisogni connessi a modifiche organizzative e funzionali in atto. Queste variazioni possono essere causate da fattori interni o esterni, per i quali è richiesta una discontinuità nei ruoli o nelle competenze delle risorse umane presenti.

Ad esempio, la digitalizzazione dei processi può comportare la necessità di rafforzare competenze specifiche, anche riducendo il numero di personale impiegato in determinate attività.

Anche il potenziamento o la dismissione di servizi, attività o funzioni, così come le esternalizzazioni o internalizzazioni, possono influire sul fabbisogno di personale.

È quindi essenziale monitorare l'evoluzione dei fabbisogni per garantire una gestione efficiente del capitale umano e la continuità delle attività amministrative. La conoscenza delle novità nel fabbisogno di personale consente di adattarsi in modo tempestivo ai cambiamenti e di mantenere una dotazione di personale coerente con il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'amministrazione.

In quest'ottica, l'amministrazione, intende cogliere l'opportunità offerta dalla legge di Bilancio 2025, ed in particolare il comma 165 dell'art. 1, che ha introdotto la possibilità per le pubbliche amministrazioni di trattenere in servizio il personale, sia dirigenziale sia non dirigenziale, fino al compimento del settantesimo anno di età. Tale misura si configura come un'opportunità seppur con i suoi limiti e requisiti, considerate le condizioni di sottorganico in cui l'Ente si trova e onde poter contare sull'importanza del trasferimento di competenze, con l'obiettivo di affiancare ai nuovi assunti personale con un consolidato bagaglio di esperienza, garantendo un accompagnamento efficace durante il ricambio generazionale in atto.

In ragione di quanto sopra evidenziato, nei percorsi di reclutamento del personale si presterà particolare attenzione all'accertamento delle conoscenze e delle abilità richieste per partecipare attivamente alla trasformazione digitale della pubblica amministrazione.

L'esito dell'analisi sull'evoluzione dei fabbisogni effettuata internamente ha portato alla seguente programmazione delle assunzioni:

N. Posizioni	Categoria (dal 01/04/2023: Area)	Profilo Professionale	Note	Anno di copertura del fabbisogno
4	DIRIGENTE	DIRIGENTE	Assunzione mediante concorso, anche con riserva interna del 50% o con ricorso all'art. 110 del d.lgs. 267/2000. 9/12 di n. 1 Dirigente Tecnico, n 1 Dirigente Contabile Amm.vo, n 1 Dirigente Area	2025

			Politiche Sociali, n 1 Dirigente LLPP	
2	F/EQ	FUNZIONARIO AMM.VO CONTABILE	Assunzione funzionari amministrativi contabili al 50% mediante procedure concorsuali di reclutamento o altre procedure previste dalla normativa vigente (mobilità, utilizzo graduatorie ecc..)	2025
1	F/EQ	FUNZIONARIO AMM.VO	Art. 1 comma 165 Legge di bilancio 2025 - trattenimento in servizio Responsabile P.O. Gare e Contratti	2025
nd	nd	nd	PROGRESSIONI VERTICALI TRA AREE FINANZIATE ESCLUSIVAMENTE CON LE RISORSE DI CUI ALL'ART.13 C.8 CCNL 2019/2021	2025
2	ISTRUTTORI	ISTRUTTORE TECNICI	Passaggio al 100% di n. 2 tecnici in servizio al 75% nel 2024	2025

4	ISTRUTTORI	ISTRUTTORE TECNICO/AMM.VO	Assunzione istruttori tecnici/amministrativi contabili al 50% mediante procedure concorsuali di reclutamento o altre procedure previste dalla normativa vigente	2025
6	ISTRUTTORI	ISTRUTTORE VIGILANZA	n. 2 Assunzioni istruttori di Vigilanza - Area Istruttori - al 75% per sostituzione di n. 2 dimissioni - n. 4 ulteriori mediante scorrimento graduatoria Ente	2025
3	OPERATORI	OPERATORI	In organico presso Settori vari con rapporto di lavoro al 50% e nelle more, in caso di necessità, mediante ricorso a lavoratori interinali.	2025
NUOVE ASSUNZIONI ETEROFINANZIATE				
6	F/EQ	Funzionari Socio-Assistenziali	Somme finanziate Fondo Nazionale Povertà 2020 -	2025

			Ministero del Lav. e delle Politiche sociali	
4	F/EQ	ISTRUTTORE DIRETTIVO AMMINISTRATIVO - EDUCATORE SOCIALE	somme finanziate fondo nazionale povertà 2021. ministero del lavoro e delle politiche sociali - full time per 12 mesi con ricorso a lavoro interinale di n. 3 funzionari amm.vi e n. 1 educatore sociale	2025
1	F/EQ	ISTRUTTORE DIRETTIVO SOCIO ASSISTENZIALI	somme finanziate fondo nazionale povertà 2021. ministero del lavoro e delle politiche sociali -proroga educatore professionale full time per 12 mesi	2025
1	F/EQ	1 Funzionario Tecnico 1 Funzionario Amministrativo	Adesione Bando Coesione 2021/2027 - decreto 603/23 Ag.Coe. Terr. -	2025

Per la compilazione della tabella sopra riportata si utilizzano le modalità di copertura del fabbisogno previste dal DM 24/06/2022, che definisce il contenuto del PIAO. Le modalità sono di seguito riportate:

- **soluzioni interne all'amministrazione;**
- **mobilità interna tra settori/aree/dipartimenti;**
- **meccanismi di progressione di carriera interni;**
- **riqualificazione funzionale (tramite formazione e/o percorsi di affiancamento);**
- **job enlargement attraverso la riscrittura dei profili professionali;**
- **soluzioni esterne all'amministrazione;**
- **mobilità esterna in/out o altre forme di assegnazione temporanea di personale tra PPAA (comandi e distacchi) e con il mondo privato (convenzioni);**
- **ricorso a forme flessibili di lavoro;**
- **concorsi;**
- **stabilizzazioni.**

La programmazione del fabbisogno di personale sopra riportata è prevista dall'art. 39, comma 1 della Legge 449/1997 e dall'art. 6 del D.Lgs. 165/2001 ed è stata approvata secondo le "*Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte della PA*" emanate con Decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione del 08/05/2018 e secondo le indicazioni di cui alla "*Definizione di linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche*" approvate con Decreto del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione del 22/07/2022.

L'Organo di revisione ha verificato che la programmazione triennale del fabbisogno di personale tenga conto dei vincoli assunzionali e dei limiti di spesa previsti dalla normativa, e ritiene che la previsione triennale sia coerente con le esigenze finanziarie espresse nell'atto di programmazione dei fabbisogni.

L'Organo di revisione ha formulato il parere sul PIAO, limitatamente alla parte dedicata alla programmazione del fabbisogno del personale, con verbale n. 6 del 23.01.2025

Formazione delle Risorse Umane

Il ruolo della formazione quale leva strategica per lo sviluppo organizzativo dell'Ente è ribadito dal CCNL Funzioni Locali del 16/11/2022, che agli articoli 54 *“Principi generali e finalità della formazione”*, 55 *“Destinatari e processi della formazione”* e 56 *“Pianificazione strategica di conoscenze e saperi”* conferma l'importanza dei processi formativi nell'ambito della corrente fase di rinnovamento e modernizzazione delle pubbliche amministrazioni, al fine di conseguire una maggiore qualità ed efficacia delle attività istituzionali.

Attraverso la formazione, la P.A. può sviluppare i punti di forza dei dipendenti, aiutandoli a costruire le competenze e le conoscenze necessarie per affrontare nuove sfide lavorative. Essa è quindi una leva strategica per accrescere la resilienza e la capacità di adattamento ai cambiamenti, anche in funzione delle importanti innovazioni tecnologiche, progettuali ed organizzative che attendono il comparto pubblico italiano, come sottolineato nel *“Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale”* e come inevitabilmente emerso nell'ambito del PNRR.

In tale contesto, risulta pertanto indispensabile incoraggiare processi di rafforzamento delle competenze professionali.

Nell'ambito della costruzione del piano formativo dell'Amministrazione sono state altresì prese in considerazione le vigenti disposizioni in materia di formazione obbligatoria, con particolare riferimento a:

- il D.Lgs. 165/2001, art. 1, comma 1, lettera c) in materia di pari opportunità nella formazione e nello sviluppo professionale dei dipendenti;
- il D.Lgs. 165/2001, art. 7, comma 4 in materia di sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione;
- il D.Lgs. 165/2001, art. 54 in materia di formazione sui temi dell'etica pubblica e del comportamento etico;
- il D.Lgs. 82/2005, art. 13 in materia di formazione finalizzata alla conoscenza e all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché dei temi relativi all'accessibilità e alle tecnologie assistive ed allo sviluppo delle competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali dei dirigenti, per la transizione alla modalità operativa digitale;
- il D.Lgs. 81/2008, art. 37 in materia di formazione obbligatoria sulla salute e la sicurezza;
- la L. 190/2012 ed i suoi decreti attuativi, con particolare riferimento al D.Lgs. 33/2013 ed al D.Lgs. 39/2013, in materia di formazione sui temi dell'anticorruzione e della trasparenza;
- il D.P.R. 62/2013, art. 15 comma 5 in materia di formazione sui temi della trasparenza e dell'integrità;
- il Reg. (UE) 2016/679 in materia di formazione sul trattamento dei dati personali.

Alla luce delle già indicate considerazioni, l'amministrazione ha elaborato il seguente piano formativo per l'anno 2025, in continuazione di quanto già fatto nell'anno 2024 attraverso la piattaforma Syllabus:

Priorità strategiche

- Riqualficazione della competenza nel lavoro con i cittadini, attraverso un percorso di formazione sulle tecniche di comunicazione e di risoluzione dei problemi;
- Potenziamento delle competenze informatiche del personale, attraverso corsi di formazione sulle tecnologie più recenti e sulle applicazioni utilizzate in ambito lavorativo;

Risorse interne ed esterne

- Risorse interne: formatori interni, esperti del settore e dipendenti con competenze specifiche;
- Risorse esterne: Enti di formazione accreditati, università e associazioni professionali.

Misure per incentivare l'accesso alla formazione

- Possibilità di seguire specifici corsi di formazione durante l'orario lavorativo;
- Possibilità di ottenere riconoscimento delle competenze acquisite durante la formazione, attraverso il rilascio di certificati e attestati.

Obiettivi e risultati attesi

- Riqualficazione e potenziamento delle competenze del personale;
- Accrescimento del livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti;
- Maggiore soddisfazione dei cittadini, grazie della migliore qualità del servizio offerto dall'ente.

Azioni Positive per le Pari Opportunità delle Risorse Umane

Analisi di contesto

Nella presente sezione viene effettuata la programmazione di azioni positive a valenza triennale, volte alla promozione delle pari opportunità, al miglioramento della qualità del lavoro e del benessere organizzativo, nonché alla valorizzazione delle persone.

Le azioni positive sono misure temporanee speciali, eventualmente in deroga al principio di uguaglianza formale, mirate a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità tra i collaboratori.

Sono misure “speciali” – in quanto non generali ma specifiche e ben definite, che intervengono in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta sia indiretta – e “temporanee” in quanto necessarie fintanto che si rileva una disparità di trattamento.

Ai sensi della Direttiva 23 maggio 2007 del Ministro per le Riforme e Innovazioni nella Pubblica Amministrazione e del Ministro per i diritti e le Pari Opportunità, “*Misure per attuare pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche*”, le azioni positive rappresentano misure preferenziali per porre rimedio agli effetti sfavorevoli indotti dalle discriminazioni, per guardare alla parità attraverso interventi di valorizzazione del lavoro delle donne e per riequilibrare la presenza femminile nei luoghi di vertice.

La pianificazione delle azioni positive è dunque funzionale all'individuazione di una gamma di strumenti semplici ed operativi per l'applicazione concreta delle pari opportunità, con lo scopo di favorire l'uguaglianza sostanziale dei collaboratori, il miglioramento della qualità del lavoro ed il benessere organizzativo. Il documento è stato redatto con la collaborazione del Comitato Unico di Garanzia.

L'Amministrazione, consapevole dell'importanza di uno strumento finalizzato all'attuazione delle pari opportunità, intende proseguire nell'operazione di armonizzazione e sviluppo simbiotico della propria attività anche al fine di migliorare, nel rispetto di quanto stabilito da normativa e contrattazione collettiva vigenti, i rapporti con il personale dipendente e con i cittadini; in particolare, si ritengono prioritari i seguenti obiettivi:

- definire e attuare politiche che coinvolgano tutta l'organizzazione nel rispetto del principio di pari dignità e trattamento sul lavoro;
- superare stereotipi di genere attraverso politiche organizzative, formazione e sensibilizzazione;
- integrare il principio di parità di trattamento in tutte le fasi della vita professionale delle risorse umane affinché assunzione, formazione e sviluppo di carriera avvengano in base alle competenze, esperienze e potenziale professionale;
- sensibilizzare e formare tutti i livelli dell'organizzazione sul valore della diversità e sulle modalità di gestione delle stesse;
- monitorare periodicamente l'andamento delle pari opportunità e valutare l'impatto delle buone pratiche;
- individuare azioni a garanzia della parità di trattamento fornendo strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Si individuano quindi, su proposta del Comitato Unico di Garanzia e previo parere degli organismi di rappresentanza previsti dall'art. 42 del D.Lgs. n. 165/2001 nonché delle OOSS e della Consigliera di Parità, i seguenti ambiti di intervento:

Azioni positive: accesso e carriera

Al fine di dare effettiva applicazione al principio della parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro l'Amministrazione adotterà misure che attribuiscono vantaggi specifici ovvero evitino o compensino svantaggi nelle carriere al genere meno rappresentato. I criteri di azione positiva saranno, nel rispetto della normativa vigente ed in particolare dell'art. 5 del D.L. n. 36/2022, proporzionati allo scopo da perseguire e adottati a parità di qualifica da ricoprire e di punteggio conseguito nelle prove concorsuali.

- **Azioni positive:** Adozione di criteri di azione positiva a favore dell'equilibrio di genere nelle carriere, nel rispetto della normativa vigente.

Azioni positive: benessere organizzativo

Gli aspetti relativi al benessere delle lavoratrici e dei lavoratori sono sempre più condizionati dalle continue istanze di cambiamento ed innovazione che hanno interessato e che, quotidianamente, interessano la Pubblica Amministrazione, nell'intento di mantenere un adeguato livello di risposta alle esigenze del cittadino in un contesto di risorse sempre più scarse.

In virtù della necessità di adeguare l'organizzazione dell'amministrazione a mutati scenari normativi e sociali, i dipendenti sono stati chiamati ad una sorta di "flessibilità organizzativa" incentrata principalmente sull'adattamento, sia individuale che collettivo, alle nuove realtà.

Diviene quindi necessario rilevare le esigenze dei dipendenti finalizzate al "vivere bene sul posto di lavoro", al fine di individuare eventuali criticità organizzative ed attivare azioni positive. A tal fine, un importante strumento a disposizione delle organizzazioni è la valutazione dello stress lavoro correlato.

Anche la valutazione dello stress lavoro correlato potrà essere ricondotta all'analisi del benessere organizzativo del capitale umano, posto che la presenza di eventi sentinella potrebbe implicare senso di inadeguatezza da parte delle dipendenti e dei dipendenti in relazione alla propria capacità di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro.

L'amministrazione si impegna pertanto a monitorare la presenza di eventi sentinella nell'ambito della valutazione dello stress lavoro correlato per garantire che i dipendenti vivano bene sul posto di lavoro, nonché ad adottare misure volte a combattere situazioni conflittuali sul posto di lavoro, determinate ad esempio da:

1. Pressioni o molestie sessuali;
2. Casi di mobbing;
3. Atteggiamenti miranti ad avvilire il dipendente, anche in forma velata ed indiretta;
4. Atti vessatori correlati alla sfera privata della lavoratrice o del lavoratore, sotto forma di discriminazioni.

- **Azioni Positive:** I componenti del CUG si rendono disponibili a ricevere le istanze e le segnalazioni dei dipendenti nell'ambito di loro competenza e a farsene portavoce con l'Amministrazione.

Azioni positive: work-life balance

L'amministrazione si impegna, per quanto possibile, a soddisfare i bisogni dei dipendenti legati ad esigenze di cura dei figli, in particolare nei periodi di chiusura delle scuole primarie, a garantire il rispetto delle disposizioni legislative e contrattuali per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e all'assistenza di familiari e a sostegno dell'handicap, e a favorire l'adozione di politiche di conciliazione degli orari di lavoro.

L'amministrazione si impegna altresì, per quanto possibile e compatibilmente con le esigenze di servizio, ad accogliere le domande dei dipendenti di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, pur nell'ambito dei limiti imposti dalla vigente normativa e tenendo in considerazione la mancanza di un diritto all'accoglimento della richiesta, essendo questa subordinata all'assenso dell'ente di appartenenza. Particolare attenzione verrà prestata alle richieste dettate da esigenze familiari e di conciliazione vita privata/lavoro.

L'amministrazione si impegna infine a:

1. assicurare, quando possibile, a ciascun dipendente la possibilità di usufruire di un orario flessibile in entrata ed in uscita;
 2. valutare, anche attraverso una diversa organizzazione del lavoro, eventuali richieste di ulteriore flessibilità derivanti da particolari necessità di tipo familiare o personale, valutando possibilità di introdurre diverse modalità spazio-temporali nell'esecuzione del lavoro (telelavoro e lavoro agile);
 3. garantire il rispetto delle disposizioni legislative e contrattuali relative alla concessione e all'utilizzo di permessi, congedi ed aspettative.
- **Azioni positive:** Valutazione di ulteriori forme di flessibilità per i dipendenti con particolari necessità di tipo familiare o personale
 - **Azioni positive:** Valutazione dell'utilizzo di diverse modalità spazio-temporali nell'esecuzione del lavoro (telelavoro e lavoro agile).

SEZIONE DI PROGRAMMAZION E	DESCRIZIONE SINTETICA DELLE AZIONI/ATTIVITÀ OGGETTO DI PIANIFICAZIONE	Amministrazioni con più di 50 dipendenti
	<p>Formazione del personale</p> <p>La Legge 190/2012, così come modificata dal D.lgs. 97/2016, ha riordinato la disciplina normativa italiana in materia di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella Amministrazione, raccordandosi con il D.lgs. 33/2013 in materia di obblighi di pubblicità e di trasparenza, con il D.lgs. 39/2013 in materia di inconfiribilità ed incompatibilità degli incarichi e con il D.P.R. 62/2013 in materia di codice di comportamento dei dipendenti pubblici.</p> <p>La Corte dei Conti con la Deliberazione n. 276/2013 ha sancito ufficialmente che la formazione anticorruzione e trasparenza è fuori dell'ambito applicativo dell'art. 6.co13 del D.L. 78/2010 e pertanto non è vincolata a tali limiti di spesa. Con l'introduzione nel nostro ordinamento del sistema di prevenzione della corruzione previsto dalla legge 190 del 2012, la formazione viene espressamente prevista come una misura generale e obbligatoria di prevenzione e mitigazione del rischio corruzione. Difatti, la 190 del 2012 definisce un sistema formativo imperniato su tre principi fondamentali, ai quali la Scuola Nazionale dell'Amministrazione impronta l'intera propria attività di formazione. I tre principi sono quelli della programmazione, della Sotto il primo profilo, la legge n. 190 del 2012 inserisce la formazione fra i contenuti necessari dei piani di prevenzione della corruzione. Sotto il secondo profilo, cioè quello della responsabilizzazione, la legge n. 190 del 2012 prevede che spetti a ciascuna amministrazione il compito di individuare il personale da formare. Infine, sotto il terzo profilo, che è quello della valutazione, la legge 190 del 2012 attribuisce al responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza compiti di verifica dell'efficacia dei piani formativi e l'ANAC precisa che "le amministrazioni dovranno monitorare e verificare il livello di attuazione dei processi di formazione e la loro efficacia attraverso questionari destinati ai soggetti destinatari della formazione [le cui] domande riguarderanno le priorità di formazione e il grado di soddisfazione dei percorsi già avviati.</p>	

Denominazione Ente/Amministrazione		
SEZIONE DI PROGRAMMAZIONE	DESCRIZIONE SINTETICA DELLE AZIONI/ATTIVITÀ OGGETTO DI PIANIFICAZIONE	Amministrazioni con più di 50 dipendenti
MONITORAGGIO	<p>L'art.1 comma 14 della Legge 190/2012 stabilisce che il RPCT predisponga una relazione recante i risultati dell'attività svolta., L'implementazione di un sistema operativo di definizione degli obiettivi programmatici e strategici comporta la necessità di messa a punto di un sistema di monitoraggio delle performance che può assumere anche i connotati del controllo in itinere in special modo per la performance organizzativa e nello specifico destinata:</p> <ul style="list-style-type: none"> . alla verifica dello stato di attuazione degli obiettivi strategici definiti; . alla verifica dello stato di attuazione programmatico; . alla verifica dello stato di attuazione degli obiettivi gestionali assegnati <p>Il monitoraggio avviene sulla base dell'avanzamento degli obiettivi, come risultante anche dalla realizzazione delle relative fasi intermedie</p> <p>Resta preferenziale il sistema della scheda di performance individuale per la verifica dello stato di attuazione di obiettivi specifici e gestionali (controllo direzionale) a carico degli apicali o capi settore sotto il coordinamento del Segretario Generale.</p> <p>.Il monitoraggio delle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance",</p>	



avverry in ogni caso secondo le modalit  stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo n. 150 del 2009 mentre il monitoraggio della sezione *“Rischi corruttivi e trasparenza”*, secondo le indicazioni di ANAC.

In relazione alla Sezione *“Organizzazione e capitale umano”* il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance sar  effettuato su base triennale dal Nucleo di valutazione