



## **PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2025-2027**

**Bologna, 31 gennaio 2025**

## INDICE

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUZIONE</b>                                                | <b>3</b>  |
| <b>2. SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE</b> | <b>4</b>  |
| <b>3. SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE</b>    | <b>10</b> |
| <b>3.1 SOTTOSEZIONE "VALORE PUBBLICO"</b>                             | <b>10</b> |
| <b>3.2 SOTTOSEZIONE "PERFORMANCE"</b>                                 | <b>15</b> |
| <b>3.3 SOTTOSEZIONE "RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA"</b>             | <b>17</b> |
| <b>4. SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</b>                  | <b>41</b> |
| <b>4.1 SOTTOSEZIONE "MODELLO ORGANIZZATIVO"</b>                       | <b>41</b> |
| <b>4.2 SOTTOSEZIONE "PIANO TRIENNALE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE"</b> | <b>42</b> |
| <b>4.3 SOTTOSEZIONE "PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE"</b>        | <b>48</b> |
| <b>4.4 SOTTOSEZIONE "PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE"</b>        | <b>53</b> |
| <b>4.5 SOTTOSEZIONE: "PIANO TRIENNALE DELLE AZIONI POSITIVE"</b>      | <b>64</b> |
| <b>5. SEZIONE 4: MONITORAGGIO</b>                                     | <b>77</b> |

## 1. INTRODUZIONE

Il percorso di pianificazione, nelle sue varie componenti e fasi, è da lungo tempo presidiato all'interno di ATERSIR ricorrendo ad un'articolazione di provvedimenti:

- di natura strategico-politica, di competenza dell'organo politico (il Consiglio d'Ambito) che li assume attraverso deliberazioni;
- di natura gestionale assunte mediante determinazioni del Direttore e dei dirigenti preposti,

in coerenza con le previsioni delle leggi di riferimento per tempo vigenti.

Con determinazione del Direttore n. 28 del 31 gennaio 2023 è stato approvato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025, ai sensi dell'art. 6 del D.L. n. 80/2021, convertito con modificazioni in Legge n. 113/2021.

Nel corso del 2023 è iniziato un percorso di revisione degli strumenti di programmazione dell'Agenzia, ed è stata ridefinita la pianificazione strategica del periodo 2024-2026 partendo dalla individuazione della mission dell'Ente, partendo dal fondamentale riferimento del Report del Valore Pubblico che ATERSIR ha pubblicato, in collaborazione con il CERVAP - Centro di Ricerca sul Valore Pubblico, dell'Università degli Studi di Ferrara – e dal quale sono emersi i vettori che guidano ATERSIR verso la creazione di Valore Pubblico per la collettività.

Tale percorso è continuato, ancora in collaborazione con il CERVAP, in particolar modo per definire gli obiettivi di performance, e trova il suo naturale esito nel Piano della performance 2025-2027.

Le linee strategiche del Programma 2025-2027, sono state approvate con determina del direttore n. 182/2024 e presentate al Consiglio d'ambito, poi aggiornate con la Nota di aggiornamento al DUP 2025-2027, approvata da parte del Consiglio d'Ambito con delibera n. 124 del 18 dicembre 2024.

Si richiamano in questa sede gli obiettivi strategici portati dalla Direzione all'attenzione del Consiglio.

### *OBIETTIVI STRATEGICI 2025-2027 – TRATTI DAL DUP*

#### ***La programmazione dell'Agenzia: non adempimento amministrativo ma occasione per misurare e rappresentare il Valore Pubblico***

Si è seguita la linea innovativa di cui ai documenti di programmazione 2024-2026, cercando di mantenere uno stile più asciutto e comprensibile anche dai portatori di interesse di ATERSIR, ridefinendo gli obiettivi strategici e operativi dell'Agenzia, in discontinuità rispetto a quelli dei periodi precedenti, mediante un confronto interno all'Agenzia.

La focalizzazione sugli obiettivi e la necessità condivisa di ridurre quelli strategici al fine di meglio orientare l'azione dell'Agenzia, hanno condotto all'approvazione dei 5 obiettivi strategici che sono di seguito rappresentati:

## MISSION

*Consolidare il posizionamento di ATERSIR come Agenzia di Riferimento nel contesto della Regolazione Nazionale e di supporto strategico operativo agli esisti dell'ambito territoriale ottimale di riferimento in materia di SII e SGRU*

## OBIETTIVI STRATEGICI

*Obiettivi trasversali di durata quinquennale come la durata del Consiglio d'Ambito*

|                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1. AGENZIA INNOVATIVA (Missione, Programma 1.11 - 9.3 - 9.4)                   |
| 2. AFFIDAMENTI DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI (Missione, Programma 9.3 - 9.4)     |
| 3. MIGLIORAMENTO IMPATTO AMBIENTALE (Missione, Programma 9.3 - 9.4)            |
| 4. MIGLIORAMENTO IMPATTO ECONOMICO SOCIALE (Missione, Programma 9.3 - 9.4)     |
| 5. GESTIONE E ATTUAZIONE OBIETTIVI PNRR (Missione, Programma 1.11 - 9.3 - 9.4) |

Da qui prende l'avvio la fase di carattere operativo-gestionale del ciclo della programmazione che, sviluppando in maniera integrata quelli che erano:

- a) Piano della Performance
- b) Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)
- c) Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)
- d) Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP)
- e) Piano della Formazione
- f) Piano Triennale delle Azioni Positive (PTAP),

va a formare il presente PIAO 2025-2027 di durata triennale, da aggiornare annualmente.

## 2. SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

### 2.1 Dati anagrafici

|                          |                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DENOMINAZIONE            | Agenzia Territoriale dell'Emilia-Romagna per i Servizi Idrici e Rifiuti                                                                                                                                                              |
| AMMINISTRAZIONE PUBBLICA |                                                                                                                                                                                                                                      |
| ACRONIMO                 | ATERSIR                                                                                                                                                                                                                              |
| SITO ISTITUZIONALE       | <a href="https://www.atersir.it/">https://www.atersir.it/</a>                                                                                                                                                                        |
| SOCIAL NETWORK           | <a href="https://www.linkedin.com/company/atersir/">https://www.linkedin.com/company/atersir/</a><br><a href="https://www.youtube.com/channel/UCxWudA2T4On98ZqI93SaKsw">https://www.youtube.com/channel/UCxWudA2T4On98ZqI93SaKsw</a> |
| INDIRIZZO                | Via Cairoli 8/F - 40121 Bologna (3° piano)                                                                                                                                                                                           |
| CENTRALINO               | 051 63.73.411                                                                                                                                                                                                                        |

|                       |                                                                                |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INDIRIZZI PEC</b>  | <a href="mailto:dgatersir@pec.atersir.emr.it">dgatersir@pec.atersir.emr.it</a> |
| <b>COD IPA</b>        | ateis                                                                          |
| <b>CODICE FISCALE</b> | 91342750378                                                                    |

## **2.2 Missioni istituzionali e attività dell'agenzia**

ATERSIR è l'Agenzia di regolazione dei servizi pubblici locali ambientali costituita con la Legge regionale 23/2011 della Regione Emilia-Romagna.

L'Agenzia è responsabile delle funzioni pubbliche relative al Servizio Idrico Integrato (acquedotto, fognatura e depurazione) e del Servizio Gestione Rifiuti Urbani (raccolta, trasporto, avvio a recupero, smaltimento) operando secondo i criteri di efficacia, efficienza ed economicità, nel rispetto della disciplina di settore dell'Autorità Nazionale (ARERA), e perseguendo la sostenibilità sociale e gestionale dell'erogazione dei servizi.

Sono organi di ATERSIR:

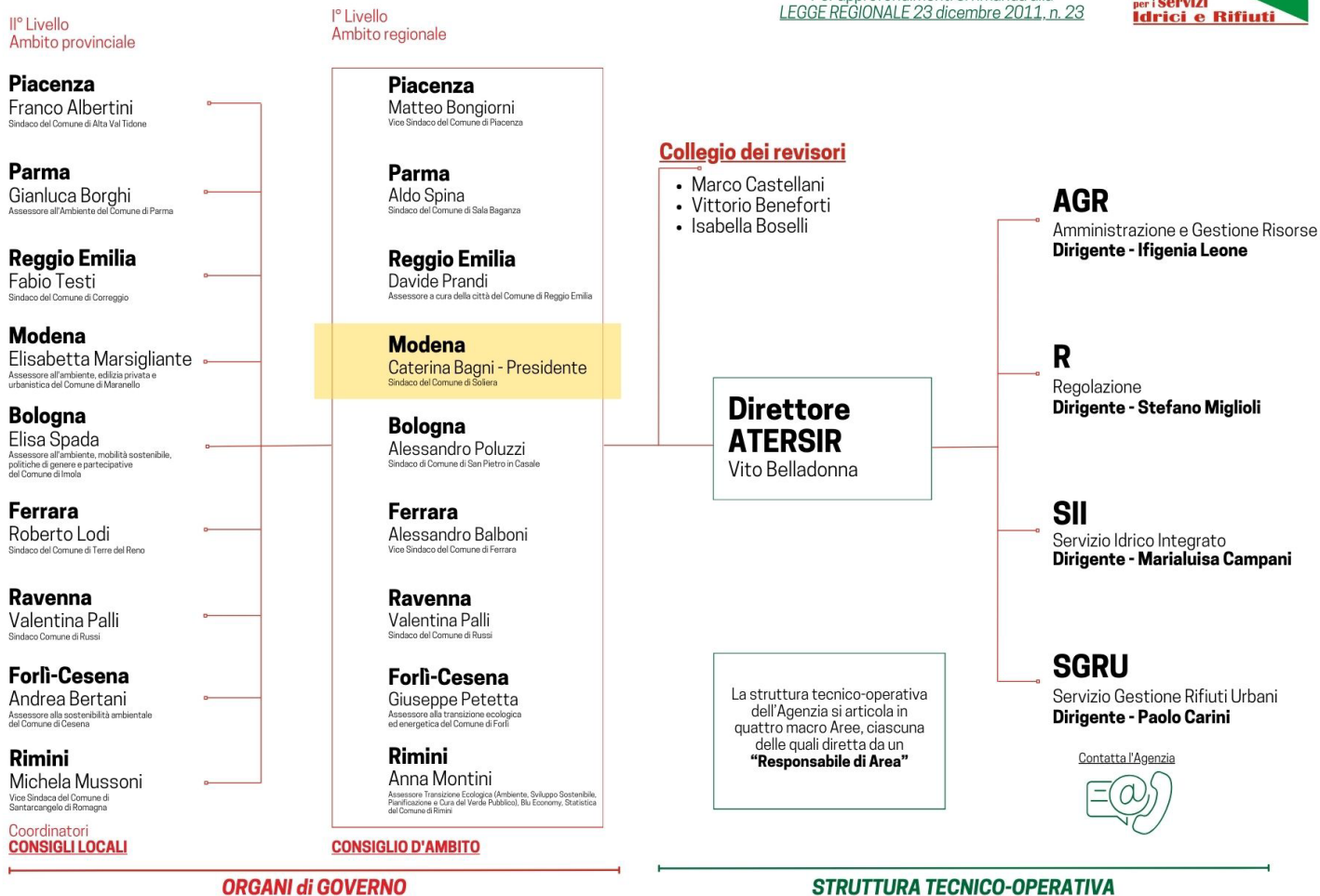
- il Presidente: che ha la rappresentanza legale dell'Agenzia e ne presiede il Consiglio d'ambito;
- il Consiglio d'Ambito: costituito da nove rappresentanti, uno per ciascun Consiglio locale;
- i Consigli locali: costituiti dai Comuni e dall'ente Provincia;
- il Collegio dei revisori: composto da tre membri.

Al Direttore compete la responsabilità della gestione tecnica, amministrativa e contabile dell'ente.

L'infografica sotto riportata, tratta dal sito dell'Agenzia (<https://www.atersir.it/agenzia/struttura-tecnica-operativa> -> STRUTTURA ORGANIZZATIVA e organigramma - ATERSIR) con aggiornamento al dicembre 2024, rappresenta in maniera efficace la governance dell'Ente e l'organizzazione a livello macro della struttura tecnico-operativa.

GOVERNANCE E  
STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Documento aggiornato a Dicembre 2024  
Per approfondimenti si rimanda alla  
LEGGE REGIONALE 23 dicembre 2011, n. 23



Dal punto di vista del bilancio, le previsioni di entrata per il periodo della programmazione sono costituite essenzialmente da trasferimenti correnti:

- quote di funzionamento:** pari a 5,072 mln di euro per ciascuno dei tre esercizi rispettano il limite di spesa (5,079 mln di euro) che la Regione, con DGR n. 1016/2019, ha ridefinito rispetto al tetto fissato in precedenza con DGR 117/2012, modificata con DGR 934/2012;
- entrate:** che discendono da leggi regionali o altre disposizioni che, per quanto assai rilevanti, non impattano sull'equilibrio di bilancio, in quanto 'pareggiate' da un corrispondente stanziamento in parte spesa, e precisamente:
- fondo incentivante dell'economia circolare** per il servizio gestione rifiuti ex L.R. 16/2015 e ss.mm.: a legislazione vigente previste risorse per circa 5,146 milioni di euro.

Si tratta di fondi prelevati dall'Agenzia attraverso le tariffe della gestione dei rifiuti e concessi ai Comuni come premialità o incentivi per l'attuazione dell'economia circolare;

- d) **concessioni di derivazione:** previsti trasferimenti dai gestori del Servizio Idrico Integrato per 869 mila euro a copertura dei relativi canoni in parte spesa, di cui una piccola quota (16 mila euro) dai Comuni.

Per quanto riguarda il conto capitale, risorse derivanti dall'Accordo di programma con il Ministero dell'Ambiente e la Regione Emilia-Romagna per il finanziamento, nell'ambito dei Fondi FSC 2014-2020, di interventi di miglioramento del Servizio Idrico Integrato: stanziati 4,9 milioni di euro per ciascun anno del triennio 2025-2027.

Gli stanziamenti di bilancio per risorse derivanti dal PNRR, Missione 2 – Rivoluzione Verde e Transizione Ecologica Componente 1 - Economia circolare e agricoltura sostenibile Investimento 1.1 - Realizzazione nuovi impianti di gestione rifiuti e ammodernamento di impianti esistenti Componente 4 - Tutela del territorio e della risorsa idrica Investimento 4.2 - Riduzione delle perdite nelle reti di distribuzione dell'acqua, compresa la digitalizzazione e il monitoraggio delle reti Investimento 4.4 - Investimenti fognatura e depurazione, in relazione ai progetti candidati dall'Agenzia relativamente ai bandi del MaTE e del MIMS, sia del Servizio Rifiuti (ex DM 396/2021) che Idrico Integrato (riduzione perdite reti e investimenti in fognatura e depurazione) sono pari complessivamente a circa 130 milioni di euro (<https://www.atersir.it/pnrr-piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza>).

In parte spesa, a parte le somme derivanti da entrate vincolate, le previsioni 2025 si traducono essenzialmente nella suddivisione per missioni, programmi e titoli dei 5,072 milioni di euro destinati a copertura delle spese di funzionamento. Le spese di personale, in particolare, rispettano i limiti delle norme ex D.L. 34/2019 previste per gli Enti Locali, applicabili ad ATERSIR secondo le indicazioni regionali (DGR 1822 del 7 dicembre 2020).

*Si tratta di un bilancio con entrate complessive per l'anno 2025 per circa 151 milioni di euro in equilibrio fra l'entrata e la spesa. In particolare, le voci da b) a d) delle entrate sono sostanzialmente pareggiate da stanziamenti corrispondenti in parte spesa, mentre il vero "budget caratteristico" dell'Ente è costituito dai 5,072 milioni di euro riferibili a ciascuno dei 3 esercizi oggetto della presente pianificazione.*

## **2.3 Stakeholder dell'Agenzia**

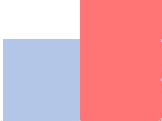
Nel perseguimento della propria Mission e degli obiettivi strategici, l'Agenzia interagisce con tutti i soggetti che partecipano alla creazione di un contesto più favorevole allo sviluppo economico e produttivo del Paese.

ATERSIR considera come stakeholder tutti gli individui, gruppi di persone o organizzazioni (sia profit che no profit) che possono contribuire alla realizzazione della mission istituzionale e al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia, sia i soggetti interessati alle attività dell'amministrazione pur senza poterle "influenzare" direttamente.

La platea degli stakeholder di ATERSIR può essere considerata piuttosto estesa poiché i servizi trattati dall'Agenzia- a livello di regolazione - sono essenziali per cittadini, aziende ed enti pubblici di tutto il territorio regionale (e, in qualche caso, extra regionale).

I principali stakeholder sono raffigurati nella seguente tabella, indicando per ognuno di essi i livelli (Basso, Medio, Alto) di Potere (colore azzurro) che può essere esercitato dagli stessi, inteso come la capacità di influenzare (positivamente o negativamente) il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia, e l'Interesse (colore rosso) riservato ai servizi e/o attività specifici di ATERSIR.

| Stakeholder                    | Descrizione                                                                                                                                                                                                                                                          | Potere/Interesse                              |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| AUTORITÀ NAZIONALI             | ARERA è Autorità nazionale indipendente con specifici poteri nei settori di competenza dell'Agenzia AGCM e ANAC hanno funzioni che rilevano sulle PPAA in genere (ANAC) e per specifiche tematiche sui settori regolati (AGCM)                                       | <div> <div>alto</div> <div>alto</div> </div>  |
| MINISTERI                      | Il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza energetica e il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti soggetti titolari delle misure del PNRR, responsabile della gestione e della allocazione dei finanziamenti                                               | <div> <div>alto</div> <div>medio</div> </div> |
| REGIONE                        | Ente che ha istituito ATERSIR e produce normativa e regolamentazione tecnica di competenza                                                                                                                                                                           | <div> <div>alto</div> <div>alto</div> </div>  |
| ENTI LOCALI                    | Toscana e Marche perché alcuni comuni toscani sono regolati da ATERSIR; altri, (prima afferenti alla regione Marche), sono stati annessi sulla base di provvedimenti legislativi all'Emilia-Romagna e recentemente i Comuni ex Marche di Montecopiolo e Sassofeltrio | <div> <div>alto</div> <div>alto</div> </div>  |
| SOCIETÀ PATRIMONIALI PUBBLICHE | Sono società dei comuni che detengono la proprietà degli asset del servizio idrico e in alcuni casi finanziano investimenti                                                                                                                                          | <div> <div>basso</div> <div>alto</div> </div> |
| GESTORI (RIFIUTI IDRICO)       | - Soggetti regolati                                                                                                                                                                                                                                                  | <div> <div>medio</div> <div>alto</div> </div> |

|                                  |                                                                                                                                                                    |                                                                                                    |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ASSOCIAZIONI<br>DI CATEGORIA     | Rappresentano operatori (i gestori) e/o utenti<br>ovvero le categorie destinatarie dei<br>provvedimenti dell'Agenzia.                                              | mediomedio<br>  |
| ASSOCIAZIONI<br>AMBIENTALISTE    | Interesse su tematiche ambientali collegate ai<br>servizi regolati                                                                                                 | medio alto<br>  |
| UNIVERSITÀ ED<br>ENTI DI RICERCA | Know-how tecnico-scientifico nelle varie<br>discipline interessate dall'attività dell'Agenzia<br>(tecnico-ingegneristiche, economiche,<br>giuridiche, manageriali) | basso medio<br> |

Inoltre, ATERSIR si impegna nella creazione di sinergie di Network, intesa come la costituzione e governo delle relazioni e dei rapporti d'interazione e di scambio con altri soggetti in modo organizzato e consapevole, per facilitare e migliorare il perseguimento e raggiungimento della propria Missione e obiettivi. I principali soggetti con cui l'Agenzia ha creato un Network vengono riportati nella seguente tabella:

| Soggetto                                                                                                  | Finalità Network                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ARPAE EMILIA-ROMAGNA</b>                                                                               | Condivisione dati su tematiche comuni, come raccolta differenziata, riciclo rifiuti, aspetti tecnici su acquedotto, fognatura e depurazione, compartecipazione a conferenze di servizi per approvazioni progetti e altro |
| <b>ART-ER</b>                                                                                             | Collaborazioni su temi territoriali come l'attuazione dei progetti sulla montagna (DGR 933/2012)                                                                                                                         |
| <b>CONSORZI DI BONIFICA</b>                                                                               | Protocolli per utilizzo infrastrutture idriche, partecipazione a tavoli comuni su emergenze idriche, riuso acque depurate a fini irrigui                                                                                 |
| <b>AGENZIA PROTEZIONE CIVILE</b>                                                                          | Gestione in coordinamento di emergenze che coinvolgono temi di servizio idrico e rifiuti e coinvolgimento operativo dei gestori di detti servizi                                                                         |
| <b>LEPIDA SOCIETÀ IN HOUSE</b>                                                                            | Fornitura servizi a ATERSIR e partecipazione dell'Agenzia a organi societari quali il Comitato di Indirizzo Permanente                                                                                                   |
| <b>CONFINDUSTRIA<br/>ROMAGNA</b> <b>EMILIA-</b>                                                           | Confronto su tematiche tariffarie                                                                                                                                                                                        |
| <b>LEGACOOP EMILIA-ROMAGNA</b>                                                                            | Relazioni sul lavoro in quanto loro associate partecipano alla gestione dei rifiuti                                                                                                                                      |
| <b>RAPPRESENTANZE ASSOCIATIVE<br/>DI UTENTI, CONSUMATORI,<br/>IMPRESE, ASSOCIAZIONI<br/>AMBIENTALISTE</b> | Condivisione e confronto sulle tematiche relative alla tutela dell'utenza dei servizi ambientali                                                                                                                         |
| <b>CONFSERVIZI EMILIA-ROMAGNA</b>                                                                         | Confronto strategico e operativo sui temi della regolazione                                                                                                                                                              |

|                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>LEGAMBIENTE</b>                                                                           | Scambio di dati, informazioni e valutazioni su temi ambientali afferenti al servizio idrico e rifiuti                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>VARIE UNIVERSITÀ</b>                                                                      | Accordi quadro tra enti pubblici nei settori del servizio idrico integrato e del servizio di gestione dei rifiuti, per lo svolgimento in collaborazione di attività di interesse comune, stipulati ai sensi della L. 241/1990, art. 15. Attivazione di tirocini curriculari                                                        |
| <b>ANEA - ASSOCIAZIONE NAZIONALE DEGLI ENTI DI GOVERNO D'AMBITO PER L'IDRICO E I RIFIUTI</b> | Ha lo scopo di indirizzare e supportare l'azione degli Enti di governo d'Ambito del servizio idrico integrato e del ciclo dei rifiuti urbani, promuovendo lo sviluppo sociale, culturale e tecnico degli Enti associati. ATERSIR è associato e pro tempore è titolare del coordinamento tecnico-scientifico sul ciclo dei rifiuti. |

### 3. SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

#### 3.1 SOTTOSEZIONE “VALORE PUBBLICO”

Il Valore pubblico diviene un aspetto centrale della programmazione, della rendicontazione e anche del “racconto” di ATERSIR.

In particolare, la “logica programmatica” di predisposizione del PIAO adottata dall’Agenzia può essere sintetizzata con la formula:

**+ SALUTE → - RISCHI → + PERFORMANCE → + VALORE PUBBLICO**



Iter di predisposizione del PIAO (Deidda Gagliardo & Saporito, 2021)

Infatti, ATERSIR crea Valore Pubblico quando impatta in modo migliorativo sul benessere dei propri stakeholder e, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura la salute delle

risorse e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti. Infine, l'Agenzia protegge il Valore Pubblico creato definendo ed attuando delle apposite misure di gestione del rischio.

La struttura di rendicontazione è stata sviluppata come descrizione e rappresentazione degli impatti generati da ATERSIR, ossia:

-  **Impatto Economico:** l'incremento economico prodotto dall'Agenzia per l'erogazione dei propri servizi, e distribuito alle principali categorie di stakeholder;
-  **Impatto Ambientale:** il livello di alterazione dell'ambiente dovuto in parte all'attività dell'Agenzia con riferimento al settore idrico e rifiuti;
-  **Impatto Sociale:** l'insieme delle conseguenze sulle persone e sulle comunità risultanti dall'azione di ATERSIR.

Un'agenzia di regolazione, infatti, non si identifica con una unica dimensione del benessere e pertanto il Valore Pubblico dovrebbe consistere nel miglioramento del benessere complessivo (economico, sociale, ambientale, sanitario, eccetera) del territorio; si pianifica quindi con strategie funzionali e si misura in termini di impatto degli impatti.

**Nella prospettiva del PIAO, si genera Valore Pubblico definendo strategie che siano poi misurabili in termini di impatti e, successivamente, programmando obiettivi specifici (e relative performance di efficacia e di efficienza) in modo funzionale al valore pianificato.**

A riguardo, già con il Dlgs 150/2009 si introduceva nella Pa il concetto di "performance" mai veramente realizzato almeno a livello locale. La performance era stata concepita come funzionale al miglioramento della qualità dei servizi ai fini del soddisfacimento dei fabbisogni dell'utenza dovendo essere rendicontata non solo contabilmente (accountability) e nel rispetto delle prime condizioni di trasparenza i cui contenuti erano stati affidati inizialmente a Civit poi assorbita da Anac dal 2014 (DI 90/2014 convertito dalla legge 114/2014). Rispetto a quanto su scritto e al contenuto dell'articolo 6 del DI 80/2021, il PIAO è l'evoluzione ultima di quel processo di riforma nato nel 2009 con cui definire gli obiettivi di programmazione generali e specifici delle Pa tenute a redigerlo. Un aspetto importante da richiamare, contenuto nella stessa norma istitutiva del PIAO è quello che prevede la "reingegnerizzazione" dei processi amministrativi/decisionali/organizzativi attraverso la revisione di quelle attività che non risultano più adeguate alle necessità gestionali rispetto ai tempi che stiamo vivendo e al contesto in cui sono svolte.

In tal senso è ben evidenziata la necessità di porre nuovi obiettivi quali:

- la realizzazione della piena accessibilità fisica e digitale alle amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, per i cittadini e il tessuto produttivo avendo a riferimento i «17 obiettivi di sviluppo sostenibile» dell'agenda Onu.

Il PIAO deve così diventare l'anello di congiunzione di un sistema integrato di obiettivi in cui le "linee di mandato" (declinate nel DUP), sono correlate all'*outcome* atteso (presente nella SeS

del DUP e nel PIAO) e declinato nel sistema di obiettivi operativi (presenti nella SeO del DUP e ulteriormente declinati nel PEG obiettivi) rispondenti ai bisogni del territorio di riferimento. Questi obiettivi, inoltre, devono trovare coerentemente corrispondenza con gli obiettivi del ciclo della "performance" (comma 3-bis dell'articolo 169 del Tuel). Il processo, infine, deve mirare all'integrità dell'ente garantendo la trasparenza dell'azione amministrativa.

Il nuovo palinsesto documentale, inoltre, non può prescindere dall'analisi preliminare di quello che è il "Capitale Intellettuale" dell'amministrazione, definito anche "capitale sociale" dell'ente in relazione agli obiettivi decisi e all'insieme delle risorse e degli strumenti operativi a disposizione. Pertanto, all'interno della sezione 3 del PIAO viene identificata l'organizzazione del capitale umano attraverso la descrizione della struttura organizzativa dell'ente, le misure organizzative del lavoro agile, il piano triennale dei fabbisogni di personale e il piano di formazione del personale

Nella sezione 4 del PIAO, si opera l'identificazione delle azioni di monitoraggio attuate sugli obiettivi precedentemente declinati sull'organizzazione concludendo il «ciclo della programmazione».

L'attività di programmazione deve considerare la regolarità dell'azione amministrativa senza arenarsi sulla logica dell'adempimento tipica di molti enti locali; la programmazione dovrebbe consentirci di creare Valore Pubblico superando la logica del mero adempimento e solo in questo caso potremo reingegnerizzare servizi, migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, in un contesto di ripresa della motivazione e dell'appartenenza dei collaboratori a una partita sfida che, come obiettivo vero, non può non contribuire al benessere della comunità e del territorio.

Di seguito una tavola sinottica degli indicatori di impatto (ambientale, sociale ed economico) di Valore Pubblico correlati agli obiettivi strategici del DUP. La sezione Performance 2.2 delineerà la correlazione tra gli obiettivi operativi e gli obiettivi specifici in grado di contribuire alla creazione di Valore pubblico nonché a costituire la performance dell'Agenzia.

| DIMENSIONE | SOTTO-DIMENSIONE | Ambito d'impatto | Descrizione indicatori                                                                                                                     | Documentazione - Riferimento programmatico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------|------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IMPATTO    | SOCIALE          | SII              | <b>INTERRUZIONI DEL SERVIZIO:</b><br>durata media complessiva delle interruzioni per utente                                                | SDG's 6.4; Delibera ARERA 917/2017/R/IDR Allegato A REGOLAZIONE DEL SERVIZIO DI MISURA NELL'AMBITO DEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO A LIVELLO NAZIONALE (TIMSII) (M2); PNRR Missione M2 Componente C4 Intervento: 4. Garantire la sicurezza dell'approvvigionamento e la gestione sostenibile delle risorse idriche lungo l'intero ciclo; DUP ATERSIR 2024-2026 Missione 9, obiettivo strategico 4                                                                           |
| IMPATTO    | SOCIALE          | SGRU             | <b>INCENTIVO LFA EROGATO PER ABITANTE EQUIVALENTE</b>                                                                                      | SDG's 11.6 - 12.5 Deliberazione di Consiglio d'Ambito 7 del 27/02/2017 REGOLAMENTO DI GESTIONE DEL FONDO D'AMBITO DI INCENTIVAZIONE ALLA PREVENZIONE E RIDUZIONE DEI RIFIUTI (LFA); DUP ATERSIR 2024-2026 Missione 9 obiettivo strategico 4                                                                                                                                                                                                                               |
| IMPATTO    | ECONOMICO        | SGRU             | <b>ENTRATE DA RACCOLTA DIFFERENZIATA</b>                                                                                                   | SDG's 1.4 – 9.1 Applicazione metodi tariffari e procedure di affidamento in concessione dei servizi pubblici DUP ATERSIR 2024-2026 Missione 9 obiettivi strategici 2 e 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| IMPATTO    | ECONOMICO        | SII              | <b>CONTRIBUTI A TUTELA DELLA RISORSA IDRICA MONTANA:</b><br>elargizione di contributi ai comuni montani per la tutela della risorsa idrica | SDG's 6.6 - 6.b; PNRR M2 componente 4, intervento 2 e 3 e 4; D.G.R. n. 933/2012 "Indirizzi e linee guida relative alla gestione delle aree sottese ai bacini idrici che alimentano i sistemi di prelievo delle acque superficiali e sotterranee nel territorio montano e delle aree di salvaguardia" DUP ATERSIR 2024-2026 Missione 9 obiettivi strategici 4 e 5                                                                                                          |
| IMPATTO    | AMBIENTALE       | SII              | <b>PERDITE IDRICHE:</b><br>contenimento delle perdite idriche nelle reti e impianti di acquedotto                                          | SDG's 6.1-6.4 - 9.1 - 12.2 Delibera ARERA 917/2017/R/IDR Allegato A REGOLAZIONE DEL SERVIZIO DI MISURA NELL'AMBITO DEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO A LIVELLO NAZIONALE (TIMSII) (M1); PNRR Missione M2 Componente C4 intervento 4.2: Riduzione delle perdite nelle reti di distribuzione dell'acqua, compresa la digitalizzazione e il monitoraggio delle reti; DUP ATERSIR 2024-2026 Missione 9 Concorso all'attuazione degli obiettivi di PNRR obiettivo strategico 3 e 5 |

|                |                   |            |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------|-------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>IMPATTO</b> | <b>AMBIENTALE</b> | SII E SGRU | <b>INIZIATIVE A CARATTERE AMBIENTALE:</b><br>Totale di iniziative promosse dagli enti gestori dei servizi a carattere ambientale nel medio-lungo periodo in materia di prevenzione e sensibilizzazione sul tema | SDG's 6.b - 11.4 - 12.5 - 12.6 - 12.8; DUP 2024-2026 Missione 9 Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente - Obiettivo strategico 3                                                                                                                                                                                |
| <b>IMPATTO</b> | <b>AMBIENTALE</b> | SGRU       | <b>PRODUZIONE MEDIA RIFIUTI NON INVIATI A RICICLAGGIO PER ABITANTE EQUIVALENTE (Kg/ab.eq.)</b>                                                                                                                  | SDG's 11.6 - 12.5 (LFA - LFB3) PNRR Missione M2 Componente C1: Migliorare la capacità di gestione efficiente e sostenibile dei rifiuti e il paradigma dell'economia circolare; PRRB 2022-2017; DUP 2024-2026 Missione 9 Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente - Obiettivi strategici 2, 3 e 5                 |
| <b>IMPATTO</b> | <b>AMBIENTALE</b> | SGRU       | <b>PERCENTUALE DI RACCOLTA DIFFERENZIATA (% RD)</b>                                                                                                                                                             | SDG's 11.6 - 12.5 (LFB1) PNRR Missione M2 Componente C1: Migliorare la capacità di gestione efficiente e sostenibile dei rifiuti e il paradigma dell'economia circolare; PRRB 2022-2017; DUP 2024-2026 Missione 9 Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente - Obiettivi strategici 3 e 5                          |
| <b>IMPATTO</b> | <b>AMBIENTALE</b> | SGRU       | <b>PRODUZIONE PRO CAPITE DI RIFIUTI URBANI</b>                                                                                                                                                                  | SDG's 11.6 - 12.3 - 12.5 (LFB3) PNRR Missione M2 Componente C1: Migliorare la capacità di gestione efficiente e sostenibile dei rifiuti e il paradigma dell'economia circolare; PRRB 2022-2017; DUP 2024-2026 Missione 9 Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente - Obiettivi strategici 3 e 5                   |
| <b>IMPATTO</b> | <b>AMBIENTALE</b> | SGRU       | <b>PERCENTUALE DI RIFIUTO CONFERITO IN DISCARICA SUL RIFIUTO TOTALE:</b> Valore percentuale di rifiuti conferiti in discarica sul totale dei rifiuti urbani                                                     | SDG's 11.6 - 12.5 PNRR Missione M2 Componente C1: Migliorare la capacità di gestione efficiente e sostenibile dei rifiuti e il paradigma dell'economia circolare; PRRB 2022-2017 Azzerare i rifiuti in discarica; DUP 2024-2026 Missione 9 Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente - Obiettivi strategici 3 e 5 |
| <b>IMPATTO</b> | <b>AMBIENTALE</b> | SGRU       | <b>TASSO DI RICICLAGGIO:</b> riciclaggio di rifiuti urbani (in %)                                                                                                                                               | SDG's 11.6 - 12.5 PNRR Missione M2 Componente C1: Migliorare la capacità di gestione efficiente e sostenibile dei rifiuti e il paradigma dell'economia circolare; PRRB 2022-2017 Favorire il recupero di materia; DUP 2024-2026 Missione 9 Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente - Obiettivi strategici 3 e 5 |

### 3.2 SOTTOSEZIONE “PERFORMANCE”

Dettati gli obiettivi di più ampio respiro nel DUP, con determinazione n. 23 del 29 gennaio 2025 l’Agenzia ha provveduto ad articolare gli specifici di primo livello, come previsto dal D.M. 25 luglio 2023, cd. correttivo sull’armonizzazione: per tale livello di programmazione si è provveduto a declinare gli obiettivi operativi di cui al DUP a livello di centri di costo – coincidenti, per l’Agenzia, con le Aree organizzative.

Il presente documento rappresenta l’anello di congiunzione di un sistema integrato di obiettivi in cui quelli di più ampio respiro di cui al DUP vengono correlati all’*outcome* atteso e declinati in termini più operativi per l’Agenzia.

ATERSIR per la programmazione delle proprie performance, intese come leve per la creazione di Valore Pubblico, fa riferimento alla metodologia elaborata dal Centro di Ricerca sul Valore Pubblico (CERVAP). In particolare, gli obiettivi di performance devono essere programmati in modo direttamente funzionale a favorire la realizzazione di ogni specifico obiettivo di Valore Pubblico pianificato nella relativa sottosezione. Inoltre, il miglioramento dei livelli di performance organizzativa, da programmare nella presente sottosezione, è funzionale al miglioramento dei livelli delle performance individuali dei dirigenti e dei dipendenti.

In questa sezione si provvede a illustrare gli obiettivi specifici di secondo livello, declinati in una ottica cooperativa che rappresenti le attività e le intersezioni dell’intera Agenzia.

| Obiettivi Strategici                              | Area ATERSIR <sup>1</sup> | Obiettivi Operativi                                                                                    | Numero Obiettivi specifici di II livello |
|---------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>1. AGENZIA INNOVATIVA</b>                      | Tutte                     | OBIETTIVI DI AGENZIA <sup>2</sup>                                                                      | 3                                        |
|                                                   | SGD                       | 1.A. Digitalizzazione dei processi e procedimenti amministrativi                                       | 4                                        |
|                                                   | REG                       |                                                                                                        | 1                                        |
|                                                   | AGR                       |                                                                                                        | 1                                        |
| <b>2. AFFIDAMENTI DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI</b> | SGRU                      | 2.A. Programmazione di adeguati interventi per la riduzione degli impatti dei Servizi                  | 2                                        |
|                                                   | SII                       |                                                                                                        | 3                                        |
|                                                   | REG                       |                                                                                                        | 1                                        |
|                                                   | SGRU                      | 2.B. Controllo sulla corretta esecuzione delle modalità di raccolta dei rifiuti urbani differenziabili | 1                                        |
| <b>3. MIGLIORAMENTO IMPATTO AMBIENTALE</b>        | SGRU                      | 3.A. Programmazione di adeguati interventi per la riduzione degli impatti dei Servizi                  | 1                                        |
|                                                   | SII                       |                                                                                                        | 1                                        |

<sup>1</sup> Servizio gestione documentale, segreteria Organi, transizione digitale e comunicazione (SGD), Area Servizio Gestione Rifiuti Urbani (SGRU), Area Servizio Idrico Integrato (SII), Area Regolazione (REG) e Area Amministrazione e Gestione Risorse (AGR)

<sup>2</sup> Trattasi di obiettivi trasversali, collegati direttamente all’obiettivo strategico “1. AGENZIA INNOVATIVA”.

|                                                     |      |                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4. MIGLIORAMENTO<br>IMPATTO<br>ECONOMICO<br>SOCIALE | SGRU | 4.A. Analisi e approfondimento,<br>azioni correttive sui costi e ricavi<br>efficienti | 2  |
|                                                     | SII  |                                                                                       | 1  |
|                                                     | REG  |                                                                                       | 4  |
|                                                     | SII  | 4.B. Promozione dei servizi eco-<br>sistemici                                         | 1  |
|                                                     | SGRU | 4.C. Tutela dell'utenza                                                               | 1  |
|                                                     | REG  |                                                                                       | 1  |
| 5. GESTIONE E<br>ATTUAZIONE<br>OBIETTIVI PNRR       | SGRU | 5.A. Attivazione e rendicontazione<br>interventi PNRR                                 | 2  |
|                                                     | SII  |                                                                                       | 1  |
|                                                     | AGR  |                                                                                       | 1  |
| Totale                                              |      |                                                                                       | 32 |

A fianco di tali obiettivi, sono stati individuati gli obiettivi di mantenimento, relativi alle attività ordinarie più rilevanti per l'Agenzia, da monitorare e valutare ai fini della *performance*, distinti per centri di costo, non per forza collegati in maniera univoca agli obiettivi di cui al DUP e volti al mantenimento dei livelli di efficienza, qualità e produttività di ATERSIR.

Quest'ultima tipologia di obiettivi è utile anche a creare un filo conduttore con le altre sezioni del PIAO, nell'ottica della valorizzazione dello stesso come strumento unitario di programmazione e pianificazione.

In particolare, sono stati individuati 73 obiettivi di MANTENIMENTO e nella seguente infografica viene illustrata la distribuzione degli stessi alle AREE dell'Agenzia individuate come responsabili del loro coordinamento. Inoltre, per ogni obiettivo sono stati identificati degli appositi indicatori di monitoraggio e relativi target.

| N. OBIETTIVI<br>MANTENIMENTO | AREA RESPONSABILE                                                                                            |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3                            | OBIETTIVI<br>DI AGENZIA                                                                                      |
| 7                            | OBIETTIVI<br>SERVIZIO GESTIONE<br>DOCUMENTALE, SEGRETERIA<br>ORGANI, TRANSIZIONE<br>DIGITALE E COMUNICAZIONE |
| 10                           | OBIETTIVI<br>AREA SERVIZIO<br>GESTIONE RIFIUTI                                                               |
| 12                           | OBIETTIVI<br>AREA SERVIZIO<br>IDRICO INTEGRATO                                                               |
| 17                           | OBIETTIVI<br>AREA REGOLAZIONE                                                                                |
| 24                           | OBIETTIVI<br>AREA AMMINISTRAZIONE<br>E GESTIONE RISORSE                                                      |

Le schede riepilogative degli obiettivi specifici di secondo livello e degli obiettivi di mantenimento vengono allegate al presente Piano, quale parte integrante e sostanziale dello stesso (*Allegato 1 – obiettivi specifici di secondo livello, Allegato 2 – Obiettivi di mantenimento*).

### 3.3 SOTTOSEZIONE “RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA”

Nella seduta di Consiglio d'ambito del 27/01/2025 il Consiglio ha approvato le linee guida strategiche per l'aggiornamento del Piano integrato di attività ed organizzazione 2025-2027 – Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza (art. 3 lett. C) del DM 30/6/2022 n. 132), funzionali alle strategie di creazione del valore pubblico. La presente sottosezione è costituita da una Relazione descrittiva di analisi del contesto, dai due prospetti relativi alla “Mappatura dei processi dell'Agenzia e individuazione dei rischi” e “Misure di prevenzione”, redatti in base alle linee guida definite dal Consiglio d'ambito.

#### RELAZIONE DESCRITTIVA RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

(art. 3 lett. c) del DM 30 giugno 2022 n. 132)

#### **ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO**

##### ***La valutazione di impatto del contesto esterno: parte economica e quadro criminologico: i delitti contro la pubblica amministrazione***

Si rimanda ai lavori di Unioncamere Emilia Romagna – Ufficio studi e a quelli della Giunta Regionale ER, condivisi all'interno delle azioni previste dalla Rete per l'integrità e la trasparenza della Regione ER, a cui partecipa, dal 2018, anche l'Agenzia.

##### ***La valutazione di impatto del contesto esterno - Dinamiche dell'ambito di intervento di ATERSIR***

L'analisi del contesto esterno ha lo scopo di evidenziare le caratteristiche e le dinamiche dell'ambito di intervento dell'Agenzia e che possono in qualche modo “interferire” con la sua attività, favorendo il verificarsi di fenomeni corruttivi.

Le attività nelle quali si concretizza la missione istituzionale dell'Agenzia, determinano il contatto con interessi che spesso divergono o confliggono con le finalità individuate nel quadro normativo di riferimento e che devono, comunque, trovare una ricomposizione nei provvedimenti regolatori generali.

Fra questi si segnalano i provvedimenti per la regolazione in materia di gestione del ciclo dei rifiuti, per la definizione dei criteri di riconoscimento dei costi efficienti di esercizio e di investimento e per il Metodo Tariffario per il servizio integrato di gestione dei Rifiuti (MTR).

Nella logica di prevenzione dei fenomeni corruttivi e quindi di individuazione delle condizioni e dei fattori che anche solo potenzialmente possano favorirne il verificarsi, è importante conoscere i soggetti portatori di interessi coinvolti dall'azione dell'Agenzia.

L'Agenzia opera nei due settori della gestione del servizio idrico integrato e della gestione integrata dei rifiuti urbani, su tutto il territorio dell'Emilia-Romagna e per i Comuni di Regioni limitrofe, che ne facciano richiesta, previa intesa con la Regione contermina.

In tali settori il rischio corruttivo principale è costituito dalla “cattura del regolatore” per cui invece di agire nell'interesse della collettività, si avvantaggia il regolato. Infatti, l'attività di regolazione economica è soggetta a rischi specifici e differenti rispetto a quelli dell'attività amministrativa generalmente intesa o a quelli propri delle attività di prestazioni di servizi al cittadino. Quindi – al di là delle aree di rischio corruttive connesse agli aspetti meramente gestionali, relative alla gestione delle risorse umane, all'amministrazione e all'acquisto di beni e servizi, peraltro di entità molto ridotta, per le quali le caratteristiche sono comuni a quelle presenti nelle altre pubbliche amministrazioni – le aree di rischio su cui sarà incentrato il presente Piano sono aree di rischio specifiche, connesse alle attività istituzionali dell'Agenzia.

Le circostanze esterne possono favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi: ciò sia in relazione al territorio di riferimento, sia in relazione ai portatori di interessi, così come rappresentati nel paragrafo 2.3 della SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE.

Nella definizione delle aree di rischio e nella conseguente individuazione delle misure di prevenzione si sono valutate, altresì, le conseguenze che l'evento produrrebbe:

- sull'Agenzia stessa;
- sugli stakeholder, atteso che per valutare le conseguenze dell'evento corruttivo, va valutato il rilievo sul contesto esterno in cui opera l'Agenzia.

### ***I gestori dei servizi idrico integrato e rifiuti urbani e assimilati***

È di estremo interesse per questi soggetti la scelta della forma di gestione operata dall'Agenzia per l'accesso al mercato monopolistico del SII e dello SGRU.

In effetti, se la gara per la concessione del servizio (nella forma di società, anche a patrimonio misto pubblico/privato) consente un confronto concorrenziale più accentuato tra gli operatori economici in possesso delle adeguate capacità tecnico/economiche, il modello in house consente invece la gestione "in proprio" da parte dei comuni soci, sottraendo il servizio al mercato.

A fronte di una sostanziale equiordinazione dei modelli di affidamento (gara ad operatore economico; gara a doppio oggetto a società mista; in house providing) ai sensi della giurisprudenza europea, è quindi onere dell'Agenzia definire la forma di affidamento del SII e dello SGRU più opportuna, al fine di garantire la parità tra gli operatori, l'economicità della gestione ed un'adeguata informazione alla collettività di riferimento, dando conto delle ragioni e della sussistenza dei requisiti previsti per la forma di affidamento prescelta e definendo i contenuti specifici degli obblighi di servizio pubblico e servizio universale, nonché indicando le compensazioni economiche, se previste.

Peraltro, il lungo periodo di affidamento dei servizi in regime di salvaguardia agli attuali gestori, ha sicuramente consolidato nel territorio regionale la posizione nel mercato monopolistico da parte degli stessi.

Allo stesso modo, la scelta del modello in house non dovrebbe essere fondata solamente su motivazioni di carattere politico ma anche tecnico/economico, che avvantaggino la collettività di riferimento.

### ***I comuni e le province che partecipano ad ATERSIR***

Gli enti locali costituiscono gli stakeholder principali di ATERSIR in quanto partecipano ex LR n. 23/2011 all'Agenzia. È di interesse degli enti locali che la struttura tecnica dell'Agenzia valuti correttamente i loro indirizzi sulla forma di gestione dei servizi, per ogni bacino di affidamento, onde assicurare la scelta del modello gestionale più adeguata, tra quelle consentite dalla normativa vigente, sotto i profili giuridici, economici e tecnici (aff.to con gara ad operatore economico; affidamento con gara a doppio oggetto a società mista; aff.to in house providing).

Va segnalato che gli enti locali partecipanti ad ATERSIR sono spesso titolari di quote di partecipazione nelle società quotate multi utilities operanti nel territorio regionale e potenziali partecipanti alle gare per la gestione del SII e dello SGRU.

### ***Gli utenti dei servizi idrico integrato e gestione rifiuti urbani ed assimilati***

Per questi soggetti risulta di particolare importanza la definizione di standard qualitativi/quantitativi dell'erogazione dei servizi da parte di ATERSIR, nonché la regolazione/controllo della tariffa in base ai metodi tariffari definiti dall'Autorità nazionale (ARERA) per il servizio idrico e per il servizio rifiuti.

È attivo un servizio dedicato alla gestione dei reclami trasmessi dagli utenti che risponde verificando che i gestori applichino in maniera corretta gli strumenti di regolazione vigenti.

### ***La valutazione di impatto del contesto interno: organizzazione e funzioni di ATERSIR***

L'Agenzia è stata costituita dalla Regione Emilia-Romagna con LR n. 23/2011 a decorrere dal 01/01/2012 in sostituzione delle sopresse forme di cooperazione di cui all'art. 30 della L.R. n. 10/2008 (Autorità d'Ambito), e subentrando in tutti i rapporti giuridici attivi e passivi dalle stesse instaurati.

ATERSIR opera in conformità alla disciplina nazionale, europea e comunque nel rispetto del principio di sussidiarietà e delle competenze della Regione e degli enti locali.

### ***Organi di governo***

Organi di governo dell'Agenzia sono: il Presidente, il Consiglio d'Ambito e i nove Consigli locali.

A seguito delle elezioni amministrative di giugno 2024 sono state rinnovate le cariche elettive dell'Agenzia quali: Presidente, Consiglieri del Consiglio d'ambito e Coordinatori dei nove Consigli locali.

### ***Il Presidente***

Il Presidente, nominato dal Consiglio d'Ambito, ha la rappresentanza legale dell'Agenzia e nomina il collegio dei Revisori (art. 9 LR23/11). La Presidente è la Sindaca del Comune di Soliera (MO), Caterina Bagni (Deliberazione del Consiglio d'Ambito n. 94 del giorno 23 ottobre 2024).

### ***Il Consiglio d'Ambito***

Il Consiglio d'Ambito svolge le funzioni di organo di indirizzo politico-amministrativo di primo livello dell'Agenzia ed è composto da nove membri: La Presidente e i rappresentanti di ciascun ambito provinciale (sindaci, presidenti di provincia o amministratori da loro delegati in via permanente). È rinnovato ogni 5 anni.

### ***I Consigli locali***

I nove Consigli locali, uno per provincia, svolgono funzioni di indirizzo politico-amministrativo di secondo livello e sono costituiti dai rappresentanti dai sindaci dei comuni e dal presidente di provincia, inclusi nell'ambito territoriale ottimale, o da amministratori locali appositamente delegati.

I Consigli locali hanno quindi una funzione spiccatamente rappresentativa degli interessi locali per cui le relative decisioni/proposte sono generalmente presentate per essere recepite in seno al Consiglio d'Ambito.

### ***La struttura tecnico – operativa***

La struttura tecnico – operativa di ATERSIR, a supporto dei suddetti organi, è alle dipendenze del **Direttore** ed è articolata in quattro distinte Aree: «**Area Amministrazione e gestione risorse**», «**Area Regolazione**», «**Area Servizio di gestione rifiuti urbani**» e «**Area Servizio idrico integrato**», cui sono preposti quattro Dirigenti. Le Aree sono a loro volta articolate in Servizi individuati con Determinazione n. 200 del 29/08/2023.

Al 31 dicembre 2024 l'organico dell'Agenzia ammonta a **46** unità di personale in ruolo (5 dirigenti fra i quali il Direttore, assunto con contratto a tempo determinato ex art. 110, comma 1, D.Lgs. n. 267/2000 che rappresenta l'unico contratto di lavoro flessibile). Alla medesima data i dipendenti del comparto a tempo indeterminato sono pari a 39 unità alle quali si aggiungono 2 unità di personale in aspettativa per incarico presso altri Enti ai sensi dell'art. 110 del TUEL.

### ***Pianificazione della prevenzione della corruzione e la trasparenza***

#### ***Contenuti e finalità della pianificazione 2025 – 2027***

La migliore misura di prevenzione della corruzione è certamente il consolidamento dell'organizzazione di un'Amministrazione affidabile, autorevole, efficiente, proattiva, trasparente e sostanzialmente aperta ai cittadini.

Gli obiettivi strategici dell'Agenzia 2025-2027, individuati con Deliberazione di Consiglio d'Ambito 7/2025, richiamano in via generale, come in precedenza, i principi di trasparenza e di integrità quali cardini irrinunciabili a cui deve uniformarsi l'azione complessiva dell'Ente e propongono una strategia di tendenziale rafforzamento delle misure per la prevenzione della corruzione. Le linee di indirizzo, date dall'organo di indirizzo politico per l'adozione del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione 2025-2027 - Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza, funzionali alle strategie di creazione del valore pubblico, sono:

- a. promozione di maggiori livelli di trasparenza, considerata come presidio necessario per assicurare il rispetto della legalità, la partecipazione e il controllo diffuso e la fiducia dei cittadini nelle istituzioni; attuata anche attraverso forme di comunicazione sulle attività dell'Agenzia più puntuali e capillari, incrementando livelli di comunicazione e accessibilità delle informazioni;
- b. formazione, intesa come rinnovamento culturale delle risorse umane che operano nell'Agenzia, quale strumento che ottimizza l'azione amministrativa, migliorando la qualità dei servizi offerti;
- c. prevenzione del conflitto di interessi, da inquadrare come incompatibilità di interessi che interferiscono con quelli dell'Ente, con particolare riguardo alla formazione di commissioni, nelle assegnazioni agli uffici (art. 35-bis, D Lgs. n. 165/2001) e nelle procedure di affidamento;

- d. monitoraggio dei tempi procedurali che costituisce elemento fondamentale ed imprescindibile, atto ad evidenziare nonché superare possibili criticità derivanti da eventuali ritardi, non occasionali ma sistematici che impediscono la corretta conclusione del procedimento amministrativo nei termini previsti dalla normativa di riferimento. L'aggiornamento del monitoraggio deve considerarsi evoluzione perpetua, anche al fine di conseguire una graduale reingegnerizzazione dei processi operativi, con le relative misure di digitalizzazione e di semplificazione per quei procedimenti già precedentemente individuati;
- e. coinvolgimento degli interlocutori interni ed esterni, attraverso adeguate azioni di sensibilizzazione, ai fini di una più incisiva analisi del contesto.

Gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza sono stati più specificamente declinati, in accordo agli obiettivi strategici (adottati con Deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 124 del 16 dicembre 2024) come riportato nell'*Allegato 4 - Misure, generali e specifiche, di prevenzione del rischio corruttivo e della trasparenza*.

Di seguito uno schema di sintesi che rappresenta le Linee strategiche collegate alle sole misure anticorruptive prospettate:

| <b><i>Linee di indirizzo strategiche</i></b>                        | <b><i>Misure prospettate nella programmazione</i></b>                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Promozione di maggiori livelli di trasparenza</i></b>         | <i>Sviluppo e potenziamento del piano della comunicazione dell'Agenzia</i>                                                                                                        |
| <b><i>Formazione</i></b>                                            | <i>Adeguamento alla direttiva del 14/01/2025 della Funzione Pubblica. Previsione di una ampia gamma di opportunità formative per i dipendenti anche in tema di anticorruzione</i> |
| <b><i>Prevenzione del conflitto di interessi</i></b>                | <i>Attraverso la revisione e l'aggiornamento dei regolamenti dell'Agenzia</i>                                                                                                     |
| <b><i>Monitoraggio dei tempi procedurali</i></b>                    | <i>Revisione e aggiornamento della mappatura dei processi per tutte le Aree</i>                                                                                                   |
| <b><i>Coinvolgimento degli interlocutori interni ed esterni</i></b> | <i>Potenziamento dei canali comunicativi destinati agli stakeholder</i>                                                                                                           |

### ***Il processo***

L'adozione di misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza derivato da un'approfondita analisi dei contesti interni e esterni, ha previsto la consultazione e

comunicazione pubblica, la valutazione e trattamento dei rischi specifici a cui sono esposti i vari uffici o procedimenti e il monitoraggio e riesame.

Il processo di elaborazione del Piano si è articolato quindi nelle seguenti fasi:

- coinvolgimento degli attori del sistema della prevenzione del rischio corruzione;
- gestione del rischio;
- misure del Piano.

Con il coinvolgimento e la partecipazione attiva dei referenti, sono state condotte le fasi di pianificazione e di **gestione del rischio**, sono stati identificati i profili di rischio e le misure di prevenzione.

Nella fase conclusiva, infine, si è provveduto all'**aggiornamento del Piano** e alla presentazione alla dirigenza per l'approvazione.

### ***Soggetti coinvolti nella strategia di prevenzione: compiti e responsabilità***

Sono elencati di seguito gli attori del sistema della prevenzione del rischio corruzione con descrizione dei rispettivi compiti, nonché delle reciproche relazioni. Questi soggetti compongono la struttura di riferimento, ossia, secondo la terminologia del risk management, l'insieme di coloro che devono fornire le fondamenta e gli strumenti per progettare, attuare, monitorare, riesaminare e migliorare in modo continuo la gestione del rischio.

Nella struttura organizzativa di ATERSIR il **Consiglio d'Ambito**, in qualità di organo di indirizzo politico:

- designa il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (art. 1, comma 7, della l. n. 190/2012);
- definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e della pianificazione di prevenzione alla corruzione e della trasparenza.

Il **Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza**, designato dal Consiglio d'Ambito con deliberazione n. 108 del 20 dicembre 2017 nella persona del Direttore dell'Agenzia:

- elabora la proposta di Piano della prevenzione (L. 190/2012, art. 1, comma 8);
- adotta il P.T.P.C. e i suoi aggiornamenti e li comunica al Presidente dell'Ente;
- adotta tutti gli atti di indirizzo di carattere generale, che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione;

- segnala all'organo di indirizzo e all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e indica, agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare, i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza (L. 190/2012, art. 1, comma 7);
- verifica il rispetto degli obblighi di informazione a carico dei dirigenti;
- definisce le modalità formative relative ai dipendenti operanti o destinati ad operare in settori particolarmente esposti al rischio di corruzione ed individua, previa proposta dei dirigenti competenti, il personale che deve partecipare alla formazione/aggiornamento;
- verifica l'attuazione del Piano e la sua idoneità (anche con riferimento alle eventuali proposte formulate dai dirigenti competenti riguardo alle attività e procedimenti particolarmente esposti al rischio di corruzione);
- elabora la relazione annuale recante i risultati dell'attività svolta e la trasmette al Presidente dell'Agenzia e all'OIV e ne assicura la pubblicazione (art. 1, comma 14, l. n. 190/2012);
- ha facoltà di richiedere in qualsiasi momento chiarimenti a tutti i dipendenti e collaboratori, per iscritto o verbalmente, relativamente a comportamenti che possono integrare anche solo potenzialmente fattispecie corruttive o comunque non conformi a canoni di correttezza ai sensi della normativa vigente, nei limiti e nel rispetto delle informazioni ricevute;
- svolge altresì le funzioni di Responsabile della trasparenza come da deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 108 del 20 dicembre 2017 (art. 43 d.lgs. n. 33 del 2013).

Il nominativo del Responsabile è pubblicato, con adeguata evidenza, sul sito web di ATERSIR nella sezione "Amministrazione trasparente".

Le funzioni attribuite al Responsabile non sono delegabili se non in caso di straordinarie e motivate necessità.

Per ogni comunicazione al RPCT al momento è attiva la casella e-mail [anticorruzione@atersir.it](mailto:anticorruzione@atersir.it) con lo scopo di permettere al Responsabile di conoscere tempestivamente fatti corruttivi tentati o realizzati all'interno dell'amministrazione, il contesto in cui la vicenda si è sviluppata ovvero di ricevere contestazioni circa il mancato adempimento agli obblighi di trasparenza.

L'Ufficio Controlli interni, afferente all'Area Amministrazione e Gestione Risorse, opera a supporto del RPCT, nella predisposizione degli adempimenti delle disposizioni di cui al D. Lgs. 33/2013 e alla L. 190/2012 e ss.mm.ii.

**Il Direttore:**

- individua le soluzioni normative, organizzative, informatiche, comunicative più idonee e funzionali a supporto del processo di trasparenza;
- verifica la coerenza tra la Sezione Trasparenza del PTPC, la pianificazione ICT e di semplificazione e dematerializzazione;
- svolge una funzione propositiva in relazione all'aggiornamento del Codice di comportamento dell'Ente.

**L'Ufficio per i Procedimenti Disciplinari**, istituito presso la Città Metropolitana di Bologna, delegato, con Deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 57 del 19 giugno 2023 per la funzione disciplinare del potere datoriale, oltre ad esercitare le funzioni proprie delineate dall'art. 55 bis del D.lgs. n. 165 del 2001, deve svolgere una funzione propositiva in relazione all'aggiornamento del Codice di comportamento dell'Agenzia. Inoltre:

- opera in raccordo con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione, fornendo tutti i dati da questo richiesti anche ai fini delle comunicazioni periodiche all'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC);
- formula proposte di miglioramento al Codice di comportamento;
- svolge funzioni di garanzia e di attuazione del Codice di comportamento.

**I dirigenti delle Aree** e gli incaricati di elevata qualificazione:

- svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile, e dell'autorità giudiziaria (art. 16 d.lgs. n. 165 del 2001; art. 20 d.P.R. n. 3 del 1957; art.1, comma 3, l. n. 20 del 1994; art. 331 c.p.p.);
- partecipano al processo di gestione del rischio;
- propongono le misure di prevenzione (art. 16 d.lgs. n. 165 del 2001);
- assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione;
- adottano le misure gestionali, quali l'avvio di procedimenti disciplinari, la sospensione e rotazione del personale (artt. 16 e 55 bis d.lgs. n. 165 del 2001);
- osservano le misure contenute nel Piano (art. 1, comma 14, della l. n. 190 del 2012).

**L'Organismo indipendente di valutazione**, dott.ssa Serena Baraldo (che succede al Dott. Vito Piccinni, nominato con deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 76 del 20 dicembre 2021), è stata nominata con deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 123 del 16 dicembre 2024, partecipa al processo di gestione del rischio:

- considera i rischi e le azioni inerenti alla prevenzione della corruzione nello svolgimento dei compiti ad essi attribuiti;

- svolge compiti propri connessi all'attività anticorruzione nel settore della trasparenza amministrativa (artt. 43 e 44 D.lgs. n. 33 del 2013 e s.m.i);
- esprime parere obbligatorio sul Codice di comportamento adottato dall'Amministrazione (art. 54, comma 5, d.lgs. n. 165 del 2001);
- attesta l'assolvimento degli (specifici) obblighi di pubblicazione dei dati entro i termini previsti dall'Autorità nazionale anticorruzione.

**Tutti i dipendenti:**

- partecipano al processo di gestione del rischio;
- osservano le misure contenute nel Piano (art. 1, comma 14, della l. n. 190 del 2012 e s.m.i);
- segnalano le situazioni di illecito al proprio dirigente (art. 54 bis del d.lgs. n. 165 del 2001);
- segnalano casi di personale conflitto di interessi (art. 6 bis l. n. 241 del 1990; artt. 6 e 7 Codice di comportamento).

La violazione da parte dei dipendenti dell'amministrazione, delle misure di prevenzione previste dal Piano costituisce illecito disciplinare.

**I collaboratori a qualsiasi titolo di ATERSIR:**

- osservano le misure contenute nel P.T.P.C.;
- segnalano le situazioni di illecito (art. 8 Codice di comportamento).

**Altri soggetti coinvolti sono:**

- il **Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA)**, individuato, con Deliberazione del Consiglio d'Ambito n. 102 del 7 luglio 2017, nel Dirigente dell'Area Regolazione, dott. Stefano Miglioli, incaricato della compilazione ed aggiornamento dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA)
- il **Responsabile della protezione dei dati** (Data Protection Officer – DPO) nominato con Determinazione del Direttore n. 302 del 27 dicembre 2023, nell'Ing. Giorgio Sbaraglia. La designazione esterna del DPO è di durata triennale. Costituisce una figura di riferimento per il RPCT per le questioni di carattere generale riguardanti la protezione dei dati personali, ferme restando le funzioni e le responsabilità del RPCT.

La partecipazione alla costruzione e all'aggiornamento del Piano è aperta a tutti gli stakeholder dell'Agenzia.

ATERSIR partecipa alla **Rete per l'integrità e la trasparenza della Regione Emilia Romagna** che promuove (e Deliberazione della Giunta RER n. 1852 del 17.11.2017), il

confronto volontario, a cui partecipa il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e suoi collaboratori, insieme agli omologhi degli enti del territorio regionale, al fine di:

- condividere le esperienze e attività di prevenzione messe in campo, con i rispettivi piani triennali di prevenzione della corruzione;
- organizzare attività comuni di formazione, con particolare attenzione ai settori a rischio di corruzione;
- confrontare e condividere valutazioni e proposte tra istituzioni, associazioni e cittadini.

### **Pianificazione**

L'efficacia delle misure adottate negli anni precedenti, attribuita ad una buona pianificazione, si riscontra dall'esito delle rilevazioni semestrali condotte dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e riportate nelle relazioni annuali dello stesso, disponibili nella sezione del sito internet istituzionale, nella sezione Amministrazione trasparente.

In sintesi, l'attuazione delle misure di prevenzione (misure, generali e specifiche indicate nei Piani adottati negli anni scorsi) si è dimostrata in linea con le funzioni dell'Ente, nonché con la configurazione dei compiti e delle responsabilità dei soggetti interni all'Amministrazione e si attesta, in media, intorno al 95 % del totale. Gli esiti della pianificazione sono inoltre annualmente trasmessa al Presidente dell'Agenzia e all'OIV.

Il presente Piano dà continuità a diverse misure di prevenzione già previste con particolare riferimento ai processi dell'Agenzia afferenti alla regolazione dei servizi pubblici ambientali (idrico e rifiuti).

Nella logica di sensibilizzazione e partecipazione alla prevenzione della corruzione, l'Agenzia ha predisposto l'avviso per la presentazione di suggerimenti per l'aggiornamento del Piano. La consultazione pubblica, condotta dal 03/12/2024 al 03/01/2025, con pubblicazione sul sito internet istituzionale dell'“Avviso per la presentazione di contributi o di suggerimenti”, non ha ricevuto osservazioni e proposte da parte degli stakeholder.

### **Gestione del rischio**

Negli Allegati relativi alla presente sezione del PIAO (*Allegati 3 e 4*):

- *Allegato 3 - Mappatura dei processi e individuazione dei rischi;*
- *Allegato 4 - Misure, generali e specifiche, di prevenzione del rischio corruttivo e della trasparenza,*

è riportata la mappatura dei processi di competenza, individuando per ciascuno di essi i rischi corruttivi correlati e le misure di prevenzione previste.

Più in particolare, il processo di gestione del rischio si è sviluppato attraverso le seguenti fasi:

1. mappatura dei processi
2. individuazione dei rischi;
3. valutazione del rischio e ponderazione;
4. trattamento del rischio: individuazione delle misure di prevenzione;

### ***La mappatura dei processi***

Per tale adempimento sono state coinvolte la Direzione e le 4 Aree in cui si articola l'Agenzia che hanno condotto i processi di propria competenza nelle 4 Aree individuate dalla Legge 190/2012, ovvero:

- A. Area acquisizione e progressione del personale:
  1. Reclutamento;
  2. Progressioni di carriera;
  3. Conferimento di incarichi di collaborazione.
- B. Area affidamento di lavori, servizi e forniture:
  1. Progettazione;
  2. Selezione Contraente;
  3. Stipula;
  4. Esecuzione Contratto.

Per quest'Area, ATERSIR ha analizzato gli ulteriori processi afferenti alle sue competenze istituzionali, di affidamento delle concessioni del SII e del SGRU, individuando i relativi rischi corruttivi e misure di prevenzione.

- C. Area provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario:
  1. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'anno;
  2. Provvedimenti amministrativi a contenuto vincolato;
  3. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'anno e a contenuto vincolato;
  4. Provvedimenti amministrativi a contenuto discrezionale;
  5. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'anno;
  6. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'anno e nel contenuto.
- D. Area provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario:
  1. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'anno;
  2. Provvedimenti amministrativi a contenuto vincolato;

3. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'anno e a contenuto vincolato;
4. Provvedimenti amministrativi a contenuto discrezionale;
5. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'anno;
6. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'anno e nel contenuto.

Accanto a ciò sono state introdotte altre due Aree ovvero: l'Area E) indicante gli ambiti di attività peculiari della stessa Agenzia nonché l'Area F) indicante una serie di attività comune a tutte le PP.AA.

**E. Area Regolazione, Area SII e Area SGRU:**

1. Adozione e modifica del Piano d'Ambito con riferimento al modello organizzativo, al programma degli investimenti e al PEF del SII e del SGRU;
2. Monitoraggio dello stato di avanzamento del programma degli investimenti SII e del SGRU;
3. Scelta modello gestionale per l'affidamento della gestione del servizio idrico integrato e del servizio di gestione dei rifiuti urbani e assimilati (in house; gara; società mista);
4. Verifica conformità normativa UE e nazionale delle attuali gestioni SII e SGRU;
5. Adozione e modifica degli strumenti di regolazione del SII e del SGRU: Regolamento - Carta del Servizio;
6. Definizione delle clausole contrattuali della convezione di affidamento SII e SGRU;
7. Verifica degli adempimenti contrattuali dei gestori con eventuali applicazioni di penalità e conguagli SII e SGRU;
8. Verifica della congruità dei costi di investimento ed operativi, riconosciuti sulla tariffa SII e/o sulla tassa SGRU;
9. Definizione del valore residuo da riconoscere al gestore uscente SII e SGRU;
10. Revisioni tariffarie;
11. Approvazione progetti sul servizio idrico integrato ex art. 158 bis D. Lgs. 152/2006;
12. Riscontro reclami utenti SII e SGRU.

**F. Area ulteriore**

1. Gestione del patrimonio dell'Ente;
2. Verifica autorizzazione al pagamento e liquidazione fatture;
3. Stipula convenzioni con altre PP.AA;
4. Gestione benefici contrattuali: buoni pasto;
5. Gestione carte carburanti;
6. Formazione;
7. Trasparenza;
8. Semplificazione;
9. Digitalizzazione;
10. Etica;
11. Rotazione;
12. Protezione;

- 13. PNRR;
- 14. Privacy.

### ***L'individuazione dei rischi***

Per tutti i processi, precedentemente elencati, sono stati enucleati una serie di possibili rischi corruttivi, dipendenti dal contesto esterno ed interno all'Amministrazione e i dati emersi nella fase iniziale.

I rischi sono elencati nella tabella di sintesi, riportata di seguito, "**Tabella Indicatori di rischio e criteri di valutazione**", corredata dagli Indicatori di rischio e dai Criteri di valutazione.

### ***La valutazione, ponderazione e la priorità di trattamento del rischio***

Il PNA 2019 ha innovato il processo di gestione del rischio, soprattutto con riferimento alla macro-fase di valutazione del rischio.

La valutazione del rischio, con approccio valutativo (di tipo qualitativo), è la macro-fase in cui il rischio è identificato, analizzato e ponderato, ossia confrontato con gli altri rischi per individuare modalità e priorità di intervento.

Il processo di gestione del rischio si sviluppa secondo una logica sequenziale e ciclica, in un'ottica di progressivo miglioramento del processo.

L'obiettivo è quello di perseguire esclusivamente il pubblico interesse, nel rispetto dei principi costituzionali di legalità, imparzialità, buon andamento e di servizio alla collettività (artt. 97 e 98 Cost.).

Per procedere all'individuazione e valutazione dei possibili eventi che possono favorire potenzialmente la "corruzione" si è tenuto conto di un **insieme di dati**, raccolti a cura dello staff del RPCT, attraverso i seguenti **canali di informazione**, quali:

- reclami pervenuti all'Ufficio Relazioni con il Pubblico (analisi dei dati raccolti dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione);
- segnalazioni di casi di cattiva amministrazione pervenute direttamente al RPCT dai c.d. whistleblower e da utenti esterni;
- monitoraggio annuale sui procedimenti disciplinari, in particolare per violazioni al Codice di comportamento;
- monitoraggio sui procedimenti giudiziari penali e amministrativo-contabili;
- esito dell'analisi del contesto esterno, con particolare considerazione dei dati relativi al profilo criminologico del territorio emiliano-romagnolo, quali evidenziati nel presente Piano e che saranno aggiornati nel corso degli anni;

- indicazioni del PNA e delle linee guida e orientamenti di ANAC.

**L'analisi del rischio** ha un duplice obiettivo: comprendere in modo più approfondito gli eventi rischiosi, attraverso i cosiddetti “**Fattori abilitanti**” alla corruzione e stimare il livello di esposizione a rischio corruzione dei vari processi.

Si considerano “fattori abilitanti” degli eventi corruttivi i **fattori** la cui presenza nel processo condiziona la possibilità che si verifichino, appunto, eventi corruttivi, quali:

1. **monopolio di potere** (esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto, es.: funzionario responsabile o addetto al processo amministrativo o a una attività-chiave dello stesso da un numero eccessivo di anni, titolare di un insieme di informazioni non accessibili o parzialmente accessibili ad altri funzionari);
2. **natura e rilevanza degli interessi coinvolti nel processo**, in termini di “appetibilità” dei benefici derivanti dal processo, che possono esporre a corruzione o pressioni anche da parte della criminalità organizzata;
3. **inadeguatezza della regolazione del processo**, in termini di mancato rispetto del principio di distinzione tra direzione politica e direzione amministrativa, di mancanza di chiarezza normativa o di eccessiva discrezionalità (es.: eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento, assenza di predeterminazione di criteri generali e oggettivi, assenza di una procedura scritta);
4. **eccessiva complessità del processo**, e/o presenza di eccessivi oneri burocratici: una eccessiva complessità sul piano delle procedure, degli uffici coinvolti, della documentazione richiesta, una scarsa o nulla informatizzazione, ecc.
5. **assenza o carenza di controlli** amministrativi, interni o esterni all'Amministrazione;
6. **opacità**, per assenza o carenza di trasparenza del processo;
7. **inadeguata diffusione della cultura della legalità**, in termini di rispetto delle norme in materia di conflitti di interessi, di imparzialità, delle disposizioni del Codice di comportamento nazionale e aziendale e delle disposizioni e delle misure, generali o specifiche, del Piano Triennale di prevenzione della corruzione;
8. **non adeguata formazione**, informazione e responsabilizzazione degli addetti, in termini di inadeguatezza o assenza di competenze professionali, di scarsa circolazione delle informazioni o in termini di cattiva organizzazione della struttura.

Per stimare **l'esposizione a rischio** dei processi, si definiscono, in via preliminare, gli **indicatori di rischio**. Gli indicatori individuati permettono di valutare, per ciascun **fattore abilitante**, il grado di esposizione dei singoli processi. I processi risulteranno tanto più esposti a rischio corruzione quanto più sono rinvenibili, al suo interno, elementi che generano rischio.

Nella tabella sotto riportata sono elencati gli indicatori di rischio e i relativi criteri di valutazione **calibrati sulla effettiva realtà organizzativa e amministrativa dell'Agenzia**.

Per ogni indicatore è possibile esprimere un giudizio sintetico del **rischio**, con le **valutazioni** “Alto”, “Medio” o “Basso”.

**Tabella degli Indicatori di rischio e criteri di valutazione**

| Fattore abilitante  | Indicatore di rischio                             | Criteri di valutazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Monopolio di potere | 1. Grado di concentrazione del potere decisionale | <p>1. Il dirigente che adotta gli atti o esprime il parere di legittimità è anche responsabile del procedimento e non sono coinvolte nell'istruttoria altre strutture o altri enti: Rischio <b>ALTO</b>.</p> <p>2. Il dirigente che adotta gli atti o esprime il parere di legittimità è anche responsabile del procedimento ma sono coinvolte nell'istruttoria altre strutture o altri enti.<br/>Oppure:<br/>Il dirigente che adotta gli atti o esprime il parere di legittimità non è anche responsabile del procedimento e non sono coinvolte nell'istruttoria altre strutture o altri enti: Rischio <b>MEDIO</b>.</p> <p>3. Il dirigente che adotta gli atti o esprime il parere di legittimità non è il responsabile del procedimento e altre strutture o altri enti sono coinvolti nell'istruttoria: Rischio <b>BASSO</b>.</p> <p>In caso di procedure di controllo o altre procedure dove non sono applicabili i criteri sopra indicati tenere conto dei seguenti criteri alternativi:</p> <p>1. Un solo funzionario e/o dirigente effettua il controllo o l'istruttoria e non sono coinvolti nel controllo, o nell'istruttoria, altri strutture o enti: Rischio <b>ALTO</b>.</p> <p>2. Almeno due funzionari e/o dirigenti effettuano il controllo o l'istruttoria, purché risulti da atti formali, oppure sono coinvolti nel controllo, o nell'istruttoria, altri strutture o enti: Rischio <b>MEDIO</b>.</p> |

|                                                           |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           |                                                             | 3. Almeno due funzionari e/o dirigenti effettuano il controllo o l'istruttoria, se risulta da atti formali, e sono coinvolti nel controllo, o nell'istruttoria, altri strutture o enti: Rischio <b>BASSO</b> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Natura e rilevanza degli interessi coinvolti nel processo | 2. Tipologia di utenza/beneficiari                          | <p>1. Il processo ha come destinatari/beneficiari soggetti privati, compresi dirigenti o funzionari quando operano per interessi personali o privati: Rischio <b>ALTO</b>.</p> <p>2. Il processo ha come destinatari/beneficiari dei soggetti pubblici, diversi da quelli di cui al punto 3 (nota 1): Rischio <b>MEDIO</b>.</p> <p>3. Il processo ha come destinatari uffici interni, a cui sono equiparati i soggetti esterni, oppure dirigenti o funzionari nell'esercizio delle loro funzioni pubbliche (nota 2): Rischio <b>BASSO</b>.</p> <p>Nota 1: ai soggetti pubblici sono equiparati i soggetti di diritto privato in controllo pubblico o partecipati a maggioranza da enti pubblici per fini istituzionali (esempio: associazioni esponenziali degli interessi di enti locali, come ANCI).</p> <p>Nota 2: si intendono società in house.</p> |
| Natura e rilevanza degli interessi coinvolti nel processo | 3. Ammontare del beneficio, anche indiretto e non economico | <p>1. Il processo determina direttamente o indirettamente, un vantaggio o uno svantaggio economico, pari o superiore a Euro 500.000: Rischio <b>ALTO</b>.</p> <p>2. Il processo determina, direttamente o indirettamente, un vantaggio o uno svantaggio economico inferiore a Euro 500.000 e pari o superiore a Euro 40.000: Rischio <b>MEDIO</b>.</p> <p>3. Il processo determina, direttamente o indirettamente, un vantaggio o uno svantaggio economico inferiore a Euro 40.000: Rischio <b>BASSO</b>.</p> <p>Tenere conto del valore delle singole erogazioni e dell'ammontare massimo a cui le singole erogazioni possono arrivare.</p>                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                 |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inadeguatezza della regolazione del processo                                    | 4. Grado di discrezionalità                                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il processo è discrezionale, con disciplina generica in legge: Rischio <b>ALTO</b>.</li> <li>2. Il processo è discrezionale, disciplinato dalla legge e da un regolamento o un atto amministrativo generale: Rischio <b>MEDIO</b>.</li> <li>3. Il processo è vincolato per legge oppure è disciplinato da un atto generale che non lascia alcun margine di valutazione all'operatore: Rischio <b>BASSO</b>.</li> </ol>                                                                                  |
| Inadeguatezza della regolazione del processo                                    | 5. Grado di chiarezza e di complessità normativa           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il processo è disciplinato da norme poco chiare, farraginose, con fonti di diverso livello (europeo, statale o regionale): Rischio <b>ALTO</b>.</li> <li>2. Il processo è disciplinato da una pluralità di fonti normative (europee, statali o regionali), per cui è complesso, ma il quadro normativo complessivo è chiaro: Rischio <b>MEDIO</b>.</li> <li>3. Il processo è disciplinato da norme chiare, di una sola fonte normativa (europea, statale o regionale): Rischio <b>BASSO</b>.</li> </ol> |
| Eccessiva complessità del processo, e/o presenza di eccessivi oneri burocratici | 6. Grado di semplificazione amministrativa                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il processo presenta una complessità che non pare giustificata, con eccessivi oneri burocratici: Rischio <b>ALTO</b>.</li> <li>2. Il processo è complesso, pur senza oneri burocratici sproporzionati: Rischio <b>MEDIO</b>.</li> <li>3. Il processo non è complesso oppure anche se complesso, senza oneri burocratici sproporzionati, è completamente informatizzato: Rischio <b>BASSO</b>.</li> </ol>                                                                                                |
| Assenza o carenza di controlli amministrativi                                   | 7. Livello dei controlli amministrativi, interni o esterni | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Il processo è privo di controlli amministrativi, esterni alla struttura che lo gestisce: Rischio <b>ALTO</b>.</li> <li>2. Il processo ha controlli contabili-finanziari e/o, solo periodicamente, controlli amministrativi: Rischio <b>MEDIO</b>.</li> <li>3. Il processo è sottoposto a controllo da parte di organo interno: Rischio <b>BASSO</b>.</li> </ol>                                                                                                                                         |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Opacità, per assenza o carenza di trasparenza      | 8. Grado di trasparenza del processo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La disciplina normativa del processo non prevede alcuna forma di pubblicazione di dati, di provvedimenti finali o endoprocedimentali e non sono previste pubblicazioni ai sensi del D.lgs. n. 33/2013: Rischio <b>ALTO</b>.</li> <li>2. La disciplina normativa del processo prevede forme di pubblicazione di dati, di provvedimenti finali o endoprocedimentali oppure sono previste pubblicazioni ai sensi del D.lgs. n. 33/2013: Rischio <b>MEDIO</b>.</li> <li>3. La disciplina normativa del processo prevede forme di pubblicazione di dati, di provvedimenti finali o endoprocedimentali e sono previste pubblicazioni ai sensi del D.lgs. n. 33/2013: Rischio <b>BASSO</b>.</li> </ol> |
| Inadeguata diffusione della cultura della legalità | <p>9. Manifestazione di eventi corruttivi in passato negli ultimi 5 anni.</p> <p>Parametri di verifica:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sanzioni disciplinari per reati contro la P.A. o altri dove la P.A. è parte offesa, come truffa e simili;</li> <li>b. Condanne, anche non passate in giudicato, per reati contro la P.A. o altri dove la P.A. è parte offesa, come truffa e simili;</li> <li>c. Condanne, anche non passate in giudicato, della Corte dei conti per responsabilità amministrativa-contabile</li> <li>d. Segnalazioni di whistleblower per fenomeni corruttivi o di cattiva amministrazione (se è</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si è verificato almeno uno degli eventi che costituiscono parametro di verifica nel processo in esame: Rischio <b>ALTO</b>.</li> <li>2. Si è verificato almeno uno degli eventi che costituiscono parametro di verifica in un processo della medesima struttura: Rischio <b>MEDIO</b>.</li> <li>3. Non si è verificato alcuno degli eventi che costituiscono parametro di verifica nella medesima struttura: Rischio <b>BASSO</b>.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                            | stata accertata la fondatezza, anche solo parziale).                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Inadeguata diffusione della cultura della legalità                         | 10. Grado di attuazione di misure generali e specifiche di contrasto alla corruzione                                                                                                                                                                                                                                               | <p>1. Il Dirigente competente per il processo non ha attuato misure di prevenzione della corruzione generali o specifiche programmate, per almeno due anni di seguito nell'ultimo triennio, senza giustificazioni condivise dal RPCT: Rischio <b>ALTO</b>.</p> <p>2. Il Dirigente competente per il processo non ha attuato misure di prevenzione della corruzione generali o specifiche programmate, in un anno dell'ultimo triennio, senza giustificazioni condivise dal RPCT: Rischio <b>MEDIO</b>.</p> <p>3. Il Dirigente competente per il processo ha attuato, nell'ultimo triennio, tutte le misure di prevenzione della corruzione generali e specifiche, entro l'anno di programmazione oppure alcune non sono state attuate, per ragioni eccezionali, con condivisione del RPCT: Rischio <b>BASSO</b>.</p> |
| Non adeguata formazione, informazione e responsabilizzazione degli addetti | <p>11. Livello di formazione e coinvolgimento degli addetti.</p> <p>Parametri di verifica:</p> <p>a. Grado di partecipazione a corsi di formazione e aggiornamento dei collaboratori della struttura;</p> <p>b. Realizzazione di riunioni di servizio semestrali per la condivisione di obiettivi e risultati della struttura.</p> | <p>1. Non sono state tenute riunioni di servizio nell'anno precedente oppure il grado di partecipazione media a corsi di formazione/aggiornamento del personale della struttura è significativamente inferiore (di oltre il 20%) a quello della partecipazione media dei dipendenti a corsi di formazione/aggiornamento: Rischio <b>ALTO</b>.</p> <p>2. È stata tenuta nell'anno precedente almeno una riunione di servizio e il grado di partecipazione media a corsi di formazione/aggiornamento del personale della struttura è in linea (pari o non inferiore del 20%) con quello della partecipazione media dei dipendenti a corsi di formazione/aggiornamento: Rischio <b>MEDIO</b>.</p>                                                                                                                       |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 3. Sono state tenute nell'anno precedente almeno due riunioni di servizio e il grado di partecipazione media a corsi di formazione/aggiornamento del personale della struttura è in linea (pari o non inferiore del 20%) con quello della partecipazione media dei dipendenti a corsi di formazione/aggiornamento:<br>Rischio <b>BASSO</b> . |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Ogni area di rischio (si rimanda al precedente paragrafo “La mappatura dei processi

”) viene valutata sulla base del fattore abilitante principale, attribuendo un livello di esposizione al rischio per ogni indicatore.

L'analisi finale del rischio è quindi definita con un criterio di prevalenza rispetto al livello (alto, medio, basso) attribuito ai criteri di valutazione.

Dall'analisi condotta, i valori di rischio più alto riguardano i processi di affidamento del SII e SGRU nonché nei processi interni di affidamento di appalti di servizi e/ o forniture e nelle attività tipiche della Regolazione. L'Area dei processi a carattere generale presenta un rischio medio/ basso, così come si rinviene in gran parte dei processi finalizzati all'acquisizione e alla progressione del personale.

La ponderazione della priorità di trattamento del rischio tiene conto del livello di esposizione al rischio specifico dell'Agenzia (colonna “Livello di esposizione” dell'*Allegato 3*) in rapporto all'andamento nazionale riscontrato dalle relazioni di Unioncamere Emilia Romagna e Ufficio studi e da Giunta della Regione Emilia-Romagna, nonché delle evidenze (incidenti, criticità, episodi segnalati, ....) e del contesto specifico di ATERSIR.

### ***Il trattamento del rischio: obiettivi, e misure di prevenzione***

In coordinamento con gli obiettivi strategici, sono stati più specificamente declinati gli obiettivi in materia di prevenzione del rischio corruttivo e della trasparenza, come riportati nell'*Allegato 4* al PIAO.

Gli obiettivi di ATERSIR nella strategia di prevenzione della corruzione sono riconducibili agli obiettivi previsti nel Piano nazionale anticorruzione: creazione di un contesto non favorevole alla corruzione ai fini della riduzione delle possibilità di manifestazione di eventi corruttivi; aumento delle possibilità di scoprire eventi corruttivi.

Le misure di prevenzione introdotte per realizzare tali obiettivi puntano ad essere economicamente e organizzativamente sostenibili.

Si riportano di seguito, in riferimento a tutte le Aree di rischio, le principali misure di prevenzione introdotte con il piano 2025 - 2027, meglio descritte nell'*Allegato 4* al quale si rinvia:

1. connessione digitale e tecnologica per garantire l'accessibilità a tutti: l'Amministrazione, nel corso degli anni, ha attivato una progressiva informatizzazione dei processi, grazie al crescente impiego di tecnologie informatiche a disposizione degli uffici. Queste azioni consentono, per tutte le attività dell'amministrazione, la tracciabilità dello sviluppo del processo, contrastando vischiosità con emersione delle responsabilità per ciascuna fase. L'Agenzia nel presente Piano pone l'attenzione sullo sviluppo di piattaforme telematiche per lo scambio di dati e informazioni. L'accesso telematico a dati, documenti e procedimenti è garantito anche dal continuo aggiornamento, automatizzato, dei dati contenuti nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale, consentendo il controllo sull'attività da parte dell'utenza;
2. la riduzione degli elementi di discrezionalità e delle decisioni in capo ad un unico soggetto con la nomina dei Direttori dell'esecuzione dei contratti pubblici di affidamento dei SPL affidati dall'Agenzia, ove non ancora nominati. Inoltre, è implementato un sistema proceduralizzato di monitoraggio e controllo delle gestioni affidate cui i direttori dell'esecuzione devono attenersi, con la previsione, ove opportuno, di confronti collegiali in sede di adozione delle decisioni. Inoltre saranno svolti controlli da parte dei RUP/DEC dei contratti di SPL affidati dall'Agenzia.
3. l'Agenzia garantisce all'interno dei bandi di gara e degli schemi di contratto per affidamenti, apposite clausole a garanzia della compatibilità o mancanza di conflitto di interesse fra le parti;
4. la riduzione degli elementi di discrezionalità nella definizione dei costi e ricavi efficienti;
5. la riduzione degli elementi di discrezionalità nel riconoscimento dei costi legati agli interventi PNRR per il tramite di procedure di evidenza pubblica fatta dai gestori, come prescritto dalla norma.

### **Misure di Trasparenza**

La trasparenza è intesa come: "accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità".

Il Responsabile della prevenzione della corruzione svolge anche le funzioni di Responsabile della trasparenza con il compito di garantire la completezza, chiarezza e aggiornamento delle informazioni pubblicate e segnalare all'Organo di indirizzo politico, all'O.I.V., all'ANAC e, nei casi più gravi, all'UpD i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione.

L'O.I.V. ha il compito di verificare la correttezza degli obiettivi previsti nel PTPCT in materia di trasparenza.

Per chiarire le responsabilità del processo di pubblicazione dei dati, si identificano i ruoli dei diversi attori, già individuati con apposito atto:

- il Direttore;
- i Dirigenti delle Aree Amministrazione e Gestione Risorse, Area Regolazione, Area Servizio Idrico Integrato, e Area Servizio Gestione dei Rifiuti Urbani, ciascuno per la propria competenza e per la disponibilità di risorse assegnategli;
- Responsabile di servizio, responsabile della pubblicazione: è il titolare del Servizio che possiede il dato e ne deve curare la pubblicazione direttamente, con procedura automatizzata, o tramite il servizio preposto.

Per semplificare la pubblicazione di dati, documenti e informazioni oggetto di pubblicazione obbligatoria, sono in implementazione, presso l'Agenzia, modalità automatizzate di pubblicazione di provvedimenti, dei dati relativi a contratti di lavori, forniture e servizi, consulenti e collaboratori.

### ***Obiettivi strategici in materia di trasparenza***

L'Agenzia mira a:

- favorire lo sviluppo della cultura della legalità e dell'integrità del proprio personale;
- intendere la trasparenza come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul proprio sito internet:
  - delle informazioni concernenti ogni aspetto della propria organizzazione ed attività;
  - delle informazioni relative agli andamenti gestionali dell'Ente e sull'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali;
  - dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione;

allo scopo di facilitare forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

L'Amministrazione, attraverso il RPCT e suoi collaboratori, ha definito le misure in materia di trasparenza in continuità con la precedente programmazione, tra cui:

- Pubblicazione atti contrattuali in amministrazione trasparente;
- Pubblicazione sul sito web degli atti di pianificazione;
- Pubblicazione sul sito web delle relazioni ex art. 34 D.l. 179/2012.

L'Agenzia continuerà, inoltre, a pubblicare sul sito web gli ordini del giorno delle convocazioni delle sedute degli organi di indirizzo politico al fine di garantire la trasparenza esterna.

### ***Collegamenti con gli strumenti di programmazione dell'Ente***

La realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ente passa attraverso il pieno compimento di misure di prevenzione della corruzione e la trasparenza.

Le misure più significative vengono tradotte in sede di programmazione operativa ed esecutiva in obiettivi specifici, azioni ed indicatori, garantendo così i dovuti collegamenti fra le Sezioni del PIAO.

### ***Attuazione e monitoraggio delle misure contenute nel Piano***

Per tutte le misure selezionate all'interno dell'*Allegato 4* al PIAO: Misure, generali e specifiche, di prevenzione del rischio corruttivo e della trasparenza, sono indicati:

- tempi/fasi di attuazione;
- tempi di monitoraggio nell'attuazione della misura;
- collegamento reale con il ciclo della performance;
- responsabile attuazione;
- misure di trasparenza;
- risorse.

Ciò al fine di coordinare gli adempimenti relativi agli obblighi di trasparenza previsti nel D.lgs. n. 33 del 2013 e ss.mm.ii. con le aree di rischio, in modo da capitalizzare gli adempimenti posti in essere dall'amministrazione.

### ***Monitoraggio sull'attuazione della pianificazione in materia di prevenzione della corruzione***

Ai sensi dell'art. 1, c. 14, della l. n. 190/2012, entro il 15 dicembre di ogni anno, salvo proroghe disposte dall'ANAC, il Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza trasmette al Consiglio d'Ambito e all'OIV e, infine, pubblica sul sito di ATERSIR – sezione anticorruzione, la Relazione sull'attività svolta e sui risultati conseguiti.

La Relazione è consultabile quindi alla pagina internet

<https://amministrazionetrasparente.atersir.it/amministrazione-trasparente/anticorruzione>

- Relazione annuale del responsabile della prevenzione della corruzione, anno 2024 pubblicata il 31/01/2025.

Le tabelle riferite alla mappatura dei processi e rischi e alle misure di prevenzione sono allegate al presente documento (*Allegati 3 e 4*).

#### 4. SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

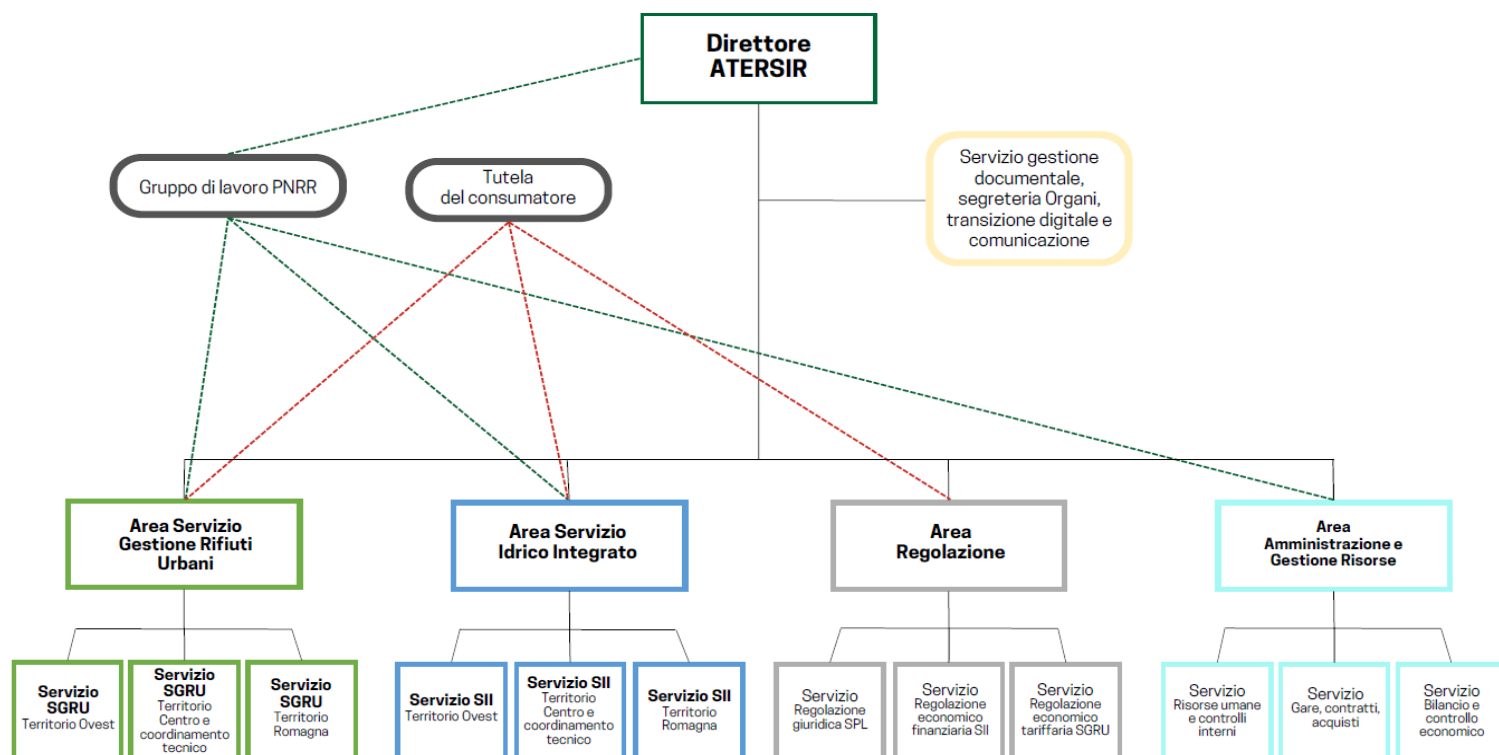
Organizzazione e capitale umano, dove verrà presentato il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione o dall'Ente

##### 4.1 SOTTOSEZIONE “MODELLO ORGANIZZATIVO”

Nella Sezione 1 dedicata all'Anagrafica dell'Amministrazione è descritto il modello organizzativo attuale con cui opera l'Agenzia, deciso dal Consiglio d'ambito con delibera n. 72 del 18 luglio 2022 e specificato a livello di micro organizzazione con determinazione n. 200/2023.

Di seguito l'articolazione del nuovo modello organizzativo di ATERSIR:

## ORGANIGRAMMA



#### **4.2 SOTTOSEZIONE “PIANO TRIENNALE DEL FABBISOGNO DI PERSONALE”**

La programmazione triennale del fabbisogno di personale, introdotta dall'art. 39, comma 1, della L. n. 449/1997 e disciplinata dall'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001 e ss.mm.ii. si pone il raggiungimento degli obiettivi di potenziamento degli organici e sviluppo delle competenze, nonché la messa a regime del nuovo modello organizzativo dell'Agenzia.

Tale Piano confluisce nel PIAO, e viene quindi definita per il triennio 2025-2027 come indicato nel presente documento.

Di seguito si richiamano le principali determinazioni assunte in materia di personale dalla Giunta regionale e dall'Agenzia stessa dal 2012, in linea con le disposizioni normative regionali e nazionali vigenti:

- ✓ con deliberazione di G.R. n. 934 del 9 luglio 2012 viene stabilito che l'Agenzia definisce la propria dotazione organica nel rispetto del limite di costo del personale pari ad € 2.459.190;
- ✓ con deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 5 del 25 febbraio 2014 viene riconfermata la dotazione organica di prima istituzione, ad invarianza di spesa, con la distinzione dei profili professionali per un totale di 42 unità;
- ✓ con deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 60 del 10 novembre 2015 la dotazione organica viene ridefinita in 55 unità di personale, tenuto conto delle nuove funzioni attribuite dalla Regione successivamente alla L.R. n. 23/2011 istitutiva dell'Agenzia;
- ✓ con deliberazione di G.R. n. 1016 del 24 giugno 2019 viene ampliato il perimetro di spesa, in particolare il limite di costo del personale viene elevato in € 3.047.234,87 corrispondenti al dimensionamento ottimale della struttura organizzativa dell'Ente definito con la suindicata delibera CAmb 60/2015;
- ✓ con deliberazione di G.R. n. 1822 del 7 dicembre 2020, confermato che ad ATERSIR si applica la normativa prevista per gli Enti Locali in termini di spesa di personale e conseguente capacità assunzionale, viene stabilito il tetto di spesa derivante dalla definizione del costo di personale così come calcolato in base alla nuova disciplina in materia di seguito riportata.

Il comma 2 dell'art. 33 del D.L. n. 34/2019, come modificato dall'art. 1, comma 853 della L. n. 160/2019, stabilisce che: *“A decorrere dalla data individuata dal decreto di cui al presente comma, anche per le finalità di cui al comma 1, i comuni possono procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato in coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio asseverato dall'organo di revisione, sino ad una spesa complessiva per tutto il personale dipendente, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, non superiore al valore soglia definito come percentuale, differenziata per fascia demografica, della media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione”* (rideterminato in sede di assestamento di bilancio, come quanto affermato dalla

Sezione regionale di controllo della Corte dei Conti della Campania con la deliberazione n. 111/2020).

In data 27.04.2020 è stato pubblicato il DPCM 17.03.2020 avente ad oggetto: *“Misure per la definizione delle capacità assunzionali di personale a tempo indeterminato dei comuni”*, adottato in attuazione del citato l’art. 33 del D.L. 34/2019 convertito nella L. n. 58/2019, cd *“Decreto Crescita”*.

Il DPCM 17.03.2020, avente ad oggetto: *“Misure per la definizione delle capacità assunzionali di personale a tempo indeterminato dei comuni”*, individua le fasce demografiche, i relativi valori soglia prossimi al valore medio per fascia demografica in relazione al rapporto fra spesa di personale ed entrate correnti. Per i comuni di maggiori dimensioni è prevista una percentuale minore del rapporto in esame, con conseguente applicazione prudenziale dell’istituto.

Le disposizioni del DPCM 17.03.2020 si applicano con decorrenza dal 20 aprile 2020.

È stata emanata la circolare del Ministro per la pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell’economia e delle finanze e con il Ministro dell’Interno del 13.05.2020, in attuazione dell’art. 33, comma 2, del D.L. n. 34/2019, convertito con modificazioni dalla L. n. 58/2019, in materia di assunzioni di personale da parte dei Comuni.

In tale contesto, al fine di individuare un tetto di spesa di personale, la Regione con la richiamata deliberazione n. 1822/2020 ha confermato che l’Agenzia si colloca, ai sensi dell’art.4 comma 1 del citato decreto, nella fascia dei Comuni con popolazione sopra ai 1.500.000 abitanti, per i quali il valore soglia di virtuosità del rapporto della spesa del personale rispetto alle entrate correnti è pari al 25,30%.

Per l’anno 2025 la pianificazione delle assunzioni deve tener conto dell’art. 1, comma 830 della legge di bilancio per il 2025, n. 207/2024, ai sensi del quale:

*“Per l’anno 2025 le agenzie fiscali, gli enti di regolazione dell’attività economica, gli enti produttori di servizi tecnici e economici, gli enti produttori di servizi assistenziali, ricreativi e culturali, le Autorità di bacino distrettuali, le fondazioni lirico-sinfoniche, i teatri nazionali e di rilevante interesse culturale e le altre amministrazioni locali, non comprese nei commi da 823 a 829, inserite nel conto economico consolidato e individuate ai sensi dell’articolo 1, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, nei rispettivi raggruppamenti istituzionali, possono procedere ad assunzioni con rapporto di lavoro a tempo indeterminato nei limiti della spesa determinata sulla base dei rispettivi ordinamenti ridotta di un importo pari al 25 per cento di quella relativa al personale cessato nell’anno precedente”.*

Di conseguenza, l’Agenzia garantisce per il 2025 il rispetto del limite di nuove assunzioni con la riduzione, rispetto al limite ordinamentale, del 25% delle cessazioni dell’anno 2024.

La spesa di personale di riferimento alla data di approvazione del Piano dei fabbisogni si riferisce all’ultimo rendiconto approvato ad oggi, e dunque al rendiconto per l’anno 2023.

Il rapporto tra spese di personale con riferimento al rendiconto 2023 e media delle entrate correnti relativamente agli anni 2021-2022-2023 è pari al 15,24% come risulta dalla tabella seguente:

| ENTRATE CORRENTI                                                    | Rendiconto 2021      | Rendiconto 2022      | Rendiconto 2023      | MEDIA                |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| TITOLO 1 - entrate tributarie                                       | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |                      |
| TITOLO 2-trasferimenti correnti                                     | 11.702.411,33        | 16.712.448,09        | 17.383.165,68        |                      |
| TITOLO 3-entrate extratributarie                                    | 95.519,28            | 196.666,97           | 495.079,53           |                      |
| <b>TOTALE ENTRATE CORRENTI</b>                                      | <b>11.797.930,61</b> | <b>16.909.115,06</b> | <b>17.878.245,21</b> | <b>15.528.430,29</b> |
| Stanziamenti definitivi FCDE bilancio 2023 ASSESTATO                |                      |                      |                      | 220.000,00           |
| <b>ENTRATE CORRENTI NETTE (A)</b>                                   |                      |                      |                      | <b>15.308.430,29</b> |
|                                                                     |                      |                      |                      |                      |
| <b>SPESA DI PERSONALE</b>                                           |                      |                      |                      |                      |
| Impegni macroaggregato 1.01 rendiconto 2023 (B)                     |                      |                      |                      | <b>2.333.438,66</b>  |
|                                                                     |                      |                      |                      |                      |
| <b>INCIDENZA SPESA DI PERSONALE /ENTRATE CORRENTE NETTE (C=B/A)</b> |                      |                      |                      | <b>15,24%</b>        |

Il piano assunzioni indicato di seguito per il triennio 2025-2027 risponde all'esigenza di provvedere ad un continuo potenziamento dell'organico dell'Agenzia che consenta di fronteggiare le attività istituzionali e le emergenti attività in esito alle procedure di affidamento, e garantisce al contempo il rispetto di un criterio di sostenibilità finanziaria della spesa, collocando comunque l'Agenzia ad un valore ben al di sotto della soglia prevista dalla norma di riferimento.

Occorre evidenziare che l'Agenzia:

- ✓ non è sottoposta alla normativa in tema di saldi di bilancio di cui all'art. 1, comma 466, L. n. 232/2016 e ss.mm.ii.;
- ✓ ha rispettato le norme in tema di contenimento della spesa di personale, ed in particolare i limiti fissati dalla Regione con DGR n. 934/2012, e successive ridefinizioni ex DGR n. 1016/2019 e da ultimo ex DGR n. 1822/2020;
- ✓ ha approvato il Piano delle Azioni Positive nell'ambito del PIAO 2024-2026 (determinazione n. 23 del 31 gennaio 2024), ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 48 del D.Lgs. n. 198/2006, e lo aggiorna nell'ambito del presente PIAO;
- ✓ ha approvato il Bilancio di previsione 2025 - 2027 con deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 125 del 18 dicembre 2024;
- ✓ ha approvato il rendiconto dell'esercizio 2023 con deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 36 del 22 aprile 2024;
- ✓ rispetta le norme sul collocamento obbligatorio dei disabili di cui alla Legge 68/1999 ed è già programmata l'assunzione di un lavoratore di cui alla L. 68/1999 per coprire le percentuali previste dalla medesima legge, all'esito di procedura di mobilità esclusivamente riservata;

- ✓ ha eseguito la ricognizione annuale di cui all'art. 33 del D.Lgs. 165/2001 riguardante le situazioni di sovrannumero o di eccedenze di personale e sono state acquisite agli atti le dichiarazioni negative dei Dirigenti;
- ✓ ha attivato la piattaforma telematica per la certificazione dei crediti ai sensi dell'art. 27 del DL 66/2014;
- ✓ ha definito il sistema degli obiettivi in coerenza con i documenti di programmazione 2025-2027 dell'Ente;

sussistono pertanto i presupposti necessari per procedere ad assunzioni di personale.

Ciò premesso, i Dirigenti hanno formulato le loro proposte individuando, sulla base di analisi quali quantitative, i profili professionali necessari al raggiungimento degli obiettivi indicati negli strumenti di programmazione economico finanziaria ed allo svolgimento dei compiti istituzionali dell'Agenzia, tenuto conto del personale in servizio e degli attuali vincoli normativi in materia di assunzioni e di spesa di personale.

Nel triennio 2025 - 2027 si conferma un piano di sviluppo delle risorse umane con l'obiettivo di portare a copertura 55 posti (fabbisogno già espresso con deliberazione di Consiglio d'Ambito n. 60/2015), copertura che si programma di raggiungere nel 2027.

Nel complesso viene confermata la precedente programmazione (alcuni posti non sono stati coperti nel 2024 e vengono riprogrammati nel 2025, considerata la necessità).

La previsione del raggiungimento del numero di dipendenti, previsto dalla dotazione organica del 2015, pari a 55 unità di personale, si confronta quotidianamente con la difficoltà di reperimento di risorse o con la forte concorrenzialità fra gli enti – alla prima collegata – che stanno rendendo molto difficile negli ultimi due-tre anni la concreta realizzazione delle politiche di personale di ATERSIR: per questo motivo alcune assunzioni previste nell'anno precedente sono riproposte per il 2025.

Sarà preferito lo scorrimento delle graduatorie in vigore appena terminate o in via di svolgimento come modalità di copertura dei posti in elenco, alla luce dell'attuale normativa in materia di assunzioni di personale; viene in ogni caso ripristinata la mobilità ex art. 30 del D.Lgs. n. 165/2001 e ss.mm.ii.

Per l'anno 2025 si prevede la copertura di:

- ✓ 1 posto di Funzionario Giuridico - esperto in gestione del personale, per potenziare il servizio Risorse Umane, mediante progressione verticale;
- ✓ 2 posti di Funzionario Economico - esperto in aspetti economico finanziari delle gestioni, uno la cui procedura concorsuale è stata già espletata nel 2024 e l'assunzione già determinata per il 1 marzo 2025, in sostituzione di una unità di personale transitato dal comparto all'Area, e l'altra mediante scorrimento di tale graduatoria, in sostituzione di personale cessato per mobilità volontaria in uscita verso altro Ente;

- ✓ 1 posto di Funzionario Tecnico - esperto in regolazione SGR per supporto all'Area SGRU sulla sede di Piacenza (slittamento dal 2024), per cui è attiva convenzione col Comune di Piacenza per utilizzo di una loro graduatoria, che tuttavia nel corso del 2024 non ha portato ad alcuna assunzione;
- ✓ 1 posto di Istruttore Amministrativo Contabile - esperto in attività amministrative riservato ai lavoratori di cui alla L. 68/1999 per ottemperare eventuale obbligo previsto dalla norma come desumibile dal prospetto informativo L. n. 68/1999, per potenziare l'apparato amministrativo dell'Agenzia, la cui procedura di mobilità è stata già svolta nel 2024, e per cui si assumerà nei prossimi mesi;
- ✓ 1 posto di Istruttore Informatico - Esperto in sistemi e software per implementare un ufficio interno dedicato alla gestione e allo sviluppo dell'infrastruttura informatica.

Per l'anno 2026 si prevede la copertura di:

- ✓ 1 posto di Funzionario Economico - esperto in gestione di bilancio, in sostituzione di una unità di personale transitato dal comparto all'Area;
- ✓ 1 posto di Istruttore Tecnico – esperto in regolazione, in sostituzione di personale cessato nel corso del 2024, destinato al rafforzamento dell'Area SII.

Per l'anno 2027 si prevede la copertura di:

- ✓ 1 posto di Istruttore Amministrativo Contabile - esperto in attività amministrative, per potenziare l'apparato amministrativo dell'Agenzia.

La facoltà prevista dall'art. 52, comma 1-*bis* del D.Lgs. n. 165/2001 e ss.mm.ii. è esercitabile per il posto vacante di Funzionario Giuridico - esperto in gestione del personale, nei limiti previsti dalla norma, in quanto nel piano 2025 – 2027 sono previste un totale di 5 posizioni di Area Funzionari in copertura, di cui 4 con accesso dall'esterno e 1 per la progressione tra le Aree, ed era tra l'altro già prevista nel Piano triennale dei fabbisogni 2024-2026.

Il personale in servizio presso l'Agenzia con forme di lavoro flessibile, sempre nel rispetto dei limiti di sostenibilità economico finanziaria e del contrasto al precariato, viene definito nel modo seguente:

- ✓ Direttore dell'Agenzia assunto ex art 110 TUEL.

Si conferma il rispetto del limite stabilito dall'art. 1, comma 830 della legge di bilancio per il 2025, come di seguito rappresentato:

|                                    |        |                              |
|------------------------------------|--------|------------------------------|
| Costo dotazione organica 2025-2027 |        |                              |
|                                    |        | € 2.126.020,53               |
| Oneri riflessi                     | 35,68% | € 758.564,13                 |
| Totale                             |        | <b><u>€ 2.884.584,66</u></b> |

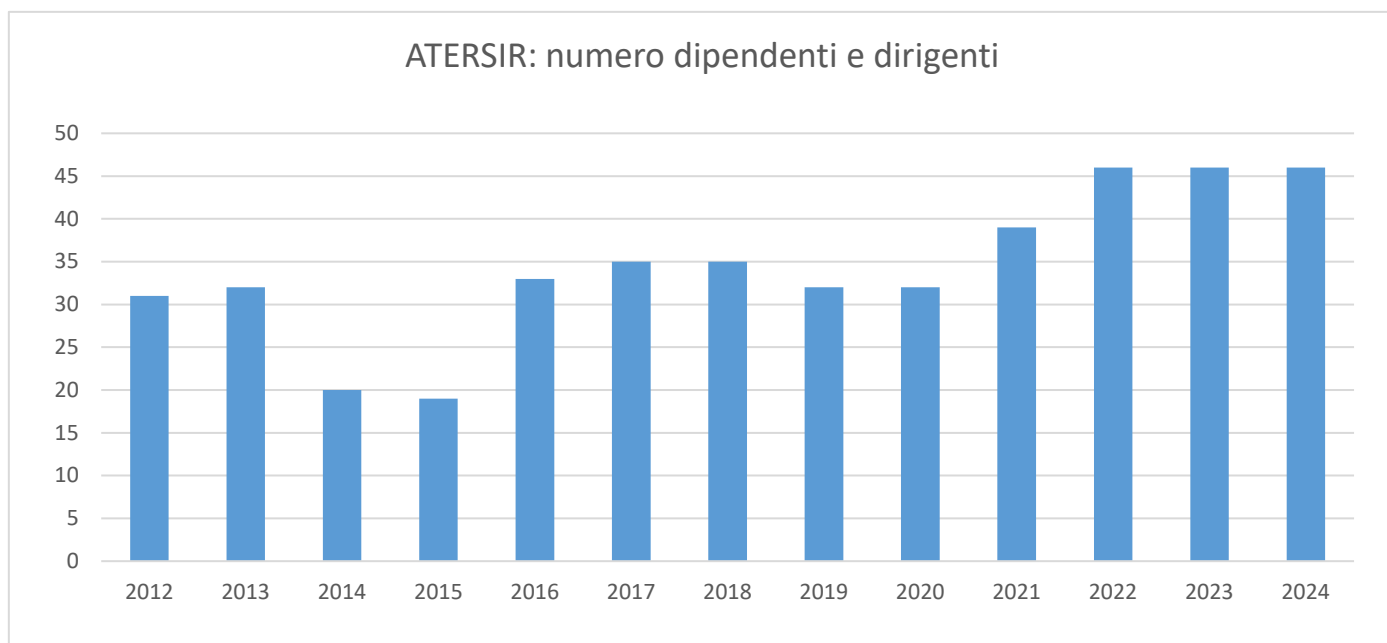
|                          |                |
|--------------------------|----------------|
| Limite ordinamentale DGR |                |
| 1822/2020                | € 3.047.234,87 |
| Limite DL 34/2019        | € 3.873.032,86 |

Decurtazione comma 830 L. bilancio  
per il 2025 - € 34.313,73  
Limite decurtato € 3.012.921,14

Spesa piano assunzionale anno 2025  
al lordo degli O.R. € 2.653.788,88

Ciò premesso, per il triennio 2025-2027 la programmazione del fabbisogno di personale a tempo indeterminato è riassunta nel prospetto allegato (*Allegato 5 – Piano triennale dei fabbisogni 2025-2027*).

Di seguito l'andamento del piano occupazionale dell'Agenzia dall'anno di istituzione, con i dati riferiti al 31 dicembre 2024.



#### 4.3 SOTTOSEZIONE “PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE”

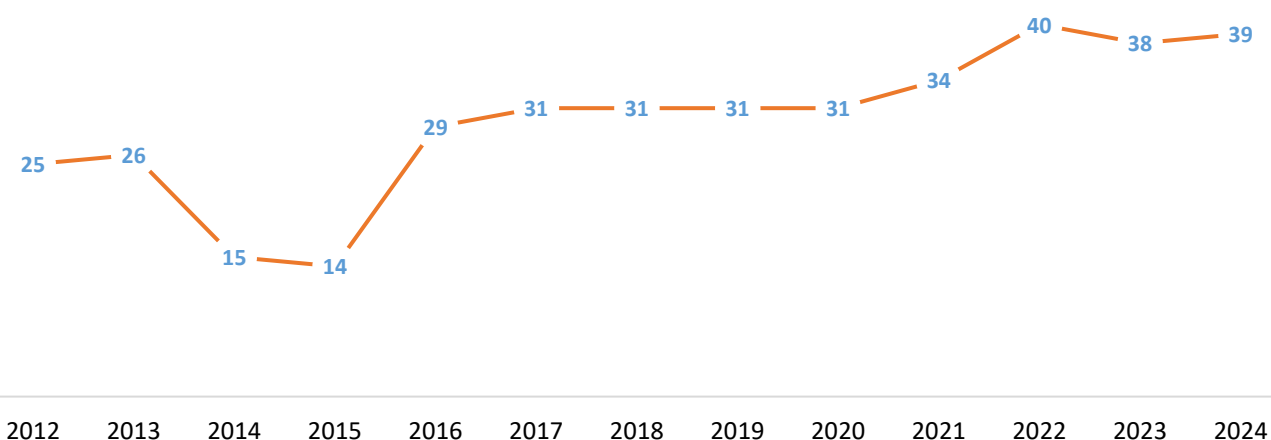
##### Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile

##### **Descrizione della configurazione attuale**

ATERSIR ha adottato la propria prima disciplina sul lavoro agile con determinazione 221 del 27 ottobre 2021.

La modalità lavorativa agile concorre alla realizzazione degli obiettivi dell'Agenzia: a testimonianza dell'importanza che l'Agenzia attribuisce a tale modalità di esecuzione della prestazione di lavoro, con determinazione n. 160 del 27 giugno 2024 ATERSIR ha deciso di ampliare le giornate di smart working cui i propri dipendenti hanno diritto da 2 alla settimana (disciplina di prima applicazione del lavoro agile di cui alla determinazione n. 221/2021) a 10 al mese, garantendo così la più ampia fruizione possibile di tale istituto, pur nel rispetto del vincolo della prevalenza della prestazione in presenza dettato dal Dipartimento per la Funzione Pubblica, e salva la possibile deroga in merito che è prevista normativamente in particolari

PERSONALE DI COMPARTO IN SERVIZIO



casistiche.

Con riferimento a quanto riferito in precedenza, relativamente alla difficoltà di popolare l'Agenzia di persone giovani e di talento, quella del lavoro agile praticato al massimo livello possibile e compatibile con le attività da svolgere in efficienza ed efficacia, è una politica di *retention* che si è deciso di praticare con decisione e attenzione proprio per consentire la

massima compatibilità dei tempi di lavoro e di vita delle donne e degli uomini che lavorano in ATERSIR.

Sulla base della strategia sopra delineata, pertanto al 31 dicembre 2024 si rileva la seguente situazione in termini di adesione al lavoro agile:

| Personale dipendente e dirigenti, adesioni al lavoro agile | Dirigenti      |                 |                         | Personale del comparto |                 |                         |
|------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|-------------------------|------------------------|-----------------|-------------------------|
|                                                            | N. in servizio | N. lavoro agile | % adesione lavoro agile | N. in servizio         | N. lavoro agile | % adesione lavoro agile |
| 31/12/2022                                                 | 4              | 4               | 100                     | 40                     | 39              | 97,50                   |
| 31/12/2023                                                 | 5              | 5               | 100                     | 39                     | 38              | 97,44                   |
| 31/12/2024                                                 | 5              | 5               | 100                     | 39                     | 37              | 94,87                   |

Alcune caratteristiche dell'Agenzia hanno consentito di raggiungere percentuali così elevate di adesione al lavoro agile:

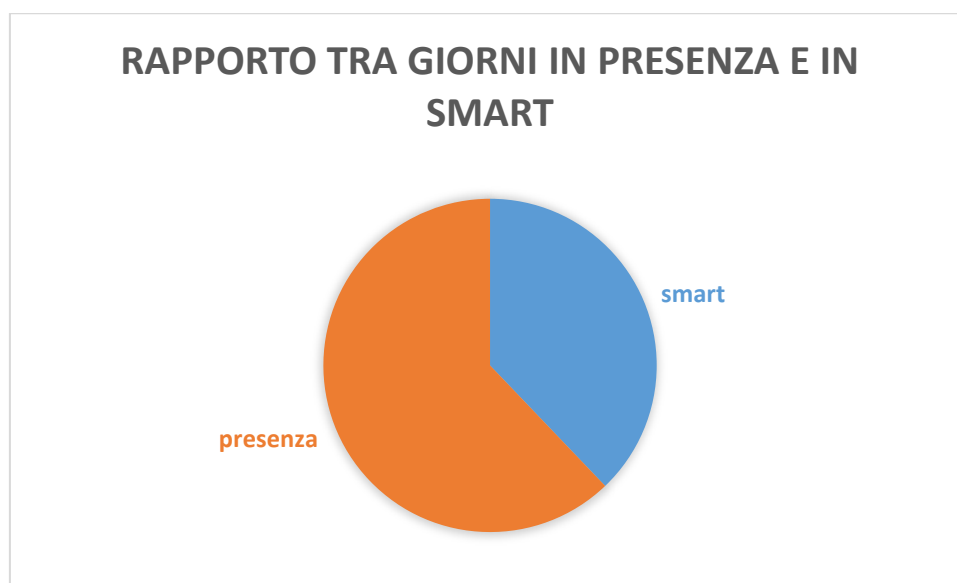
- L'organico dell'Agenzia è costituito da professionalità di fascia medio – alta senza particolare differenziazione tra le Aree;
- L'Agenzia non eroga servizi di linea all'utenza (attività di sportello);
- Le banche dati e le procedure sono prevalentemente informatizzate;
- Non sono state evidenziate attività da svolgere necessariamente in presenza ad esclusione delle attività di presidio degli uffici.

I lavori propedeutici all'adozione della disciplina sul lavoro agile hanno evidenziato che:

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

Nel corso del 2024 è stata rispettata la prevalenza del lavoro in sede rispetto al lavoro agile, la disciplina dell'Ente prevede, di norma, un massimo di 10 giornate/mese di svolgimento della prestazione in modalità agile per ciascun dipendente.

| Area           | Percentuale giorni lavorati in smart-working per Area - 2024 |
|----------------|--------------------------------------------------------------|
| AGR            | 36,30 %                                                      |
| Direzione      | 26,07 %                                                      |
| Regolazione    | 39,33 %                                                      |
| SGRU           | 41,20 %                                                      |
| SII            | 39,00 %                                                      |
| <b>% media</b> | <b>37,86 %</b>                                               |



### **Modalità attuative**

#### **Descrizione sintetica delle scelte organizzative dell'Amministrazione per promuovere il ricorso al lavoro agile**

Con il lavoro agile ATERSIR persegue i seguenti obiettivi principali:

- ✚ Rafforzare la modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone e sviluppo di una cultura orientata ai risultati;
- ✚ Migliorare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- ✚ Valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, in una logica *win-win* (l'Amministrazione persegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio *work-life balance*);
- ✚ Promuovere e diffondere le tecnologie digitali;
- ✚ Razionalizzare le risorse strumentali e gli spazi di lavoro;

 Contribuire allo sviluppo sostenibile delle città (mobilità sostenibile).

Come si è visto la totalità delle attività svolte dall'Agenzia possono essere poste in essere in modalità smart, ad eccezione del presidio degli uffici necessario per il ritiro di posta e forniture, attività che possono comunque essere svolte a rotazione da più dipendenti. Le modalità attuative del lavoro agile sono espresse nella Disciplina sul lavoro agile dell'Agenzia che viene definito alla luce dell'esperienza fin qui maturata.

È necessario sviluppare le competenze dei dirigenti in ottica di miglioramento continuo affinché:

- promuovano forme innovative di organizzazione del lavoro;
- esercitino azioni di monitoraggio mirate e costanti rispetto agli obiettivi;
- siano coinvolti nella mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro.

È altresì necessario coinvolgere tutti i dipendenti in attività formative sia sulle tecnologie e sugli strumenti di collaborazione che sulle tematiche organizzative e relazionali inerenti il lavoro agile.

### ***Descrizione della configurazione attuale***

Il piano del fabbisogno del personale prevede un ulteriore incremento dell'organico dell'Agenzia che comporta necessariamente una ridefinizione ed ottimizzazione degli spazi a disposizione. La ridefinizione degli spazi di lavoro terrà conto anche della organizzazione del lavoro agile per riuscire a sfruttare appieno il potenziale delle risorse disponibili. Il lavoro agile non si configura come una attività a sé stante ma come una forma di organizzazione del lavoro e di svolgimento dello stesso.

### **Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile**

L'Agenzia aggiorna continuamente gli strumenti di monitoraggio degli obiettivi e delle performance sia per migliorare la comunicazione verso i propri stakeholder sia per potenziare gli strumenti di collaborazione a supporto e beneficio della modalità agile di lavoro.

L'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance prevede la definizione di obiettivi di performance collettiva da cui discendono obiettivi individuali in base al coinvolgimento di ciascun dipendente. Gli impatti del lavoro agile sono illustrati e analizzati nella sezione Valore Pubblico del PIAO sia in termini di work life balance sia in termini di impatto sull'ambiente.

La valutazione dell'impatto del lavoro agile sarà proposta nella relazione della performance con riferimento all'andamento degli indicatori/target sopra esposti.

Inoltre, come è noto, la transizione digitale rappresenta una delle sfide principali per le Pubbliche Amministrazioni, anche in riferimento alla Missione 1 del PNRR, che si pone l'obiettivo di potenziare la digitalizzazione negli Enti Pubblici.

ATERSIR ha da sempre dimostrato una grande attenzione rivolta alle esigenze di aggiornamento tecnologico rivolto ai dipendenti. Effettivamente, tenendo conto della

dimensione dell'Ente, nell'ultimo triennio è possibile osservare un'elevata copertura circa i dispositivi forniti al personale. In particolare, si evidenzia come ad oggi sia stato fornito (in media) più di un Notebook aziendale per dipendente e un server virtuale dedicato a ciascun dipendente per lavorare in completa autonomia, e che nel 2023 è stata addirittura raddoppiata la percentuale dei dipendenti cui è assegnato un telefono cellulare aziendale di servizio.

|                                             | 2022 | 2023 | 2024 |
|---------------------------------------------|------|------|------|
| n° dipendenti                               | 47   | 46   | 46   |
| % dipendenti dotati di Notebook aziendali   | 110% | 110% | 104% |
| % dipendenti forniti di cellulari aziendali | 38%  | 77%  | 65%  |

|                                                                                                                          |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Assenza/Presenza di un sistema VPN                                                                                       | Presenza      |
| Assenza/Presenza di una intranet                                                                                         | Presenza      |
| Assenza/Presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)                                                    | Presenza      |
| % Applicativi consultabili in da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti) | TUTTI -> 100% |
| % Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)         | TUTTE -> 100% |
| % Utilizzo firma digitale tra i lavoratori                                                                               | 8 dipendenti  |

### **Programma di sviluppo del lavoro agile**

L'Agenzia intende confermare gli attuali standard ed indicatori in termini di adesioni e di risorse tecnologiche a disposizione dei dipendenti.

Con l'obiettivo di mantenere o aumentare l'attuale livello di efficienza del lavoro da remoto nel corso del 2025, come previsto nel piano della formazione, continuerà l'organizzazione di corsi sugli applicativi e sugli strumenti di condivisione, nella consapevolezza che il lavoro agile in ATERSIR è uno strumento centrale per la realizzazione di molteplici obiettivi dell'Agenzia.

#### 4.4 SOTTOSEZIONE “PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE”

Il Piano triennale della Formazione è lo strumento per la programmazione e definizione delle attività formative che verranno attuate nel triennio, sia in termini di contenuti che di risorse, e rappresenta uno strumento di fondamentale importanza per il perseguimento degli obiettivi organizzativi, operativi e per l'implementazione del valore pubblico dell'Agenzia, nonché per lo sviluppo professionale dei singoli dipendenti.

Il Piano integrato delle attività e dell'organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. n. 80/2021, convertito con modificazioni dalla L. n. 113/2021 e ss.mm.ii., mette in stretta correlazione la programmazione della formazione con la programmazione del fabbisogno di personale nel ciclo di gestione della performance, con l'obiettivo di elaborare una strategia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane: a tal fine, il Programma triennale della formazione viene inserito in questa sezione del Piano.

Il presente Piano, infatti, si inserisce nel più ampio quadro della pianificazione dell'Agenzia e tiene conto degli esiti dell'attività formativa svolta (vedi *Report attività formative 2024*), degli obiettivi assegnati al personale, delle risorse economiche disponibili, nonché delle prospettive culturali, strategiche, istituzionali ed operative dell'Agenzia.



Il Piano di Formazione si uniforma alle previsioni normative e contrattuali che propongono il concetto di formazione continua (cd. *lifelong learning* - LLL). Il presente Piano è adottato in conformità alla direttiva del Ministro per

la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025.

##### **Quadro normativo di riferimento**

Sono numerose le fonti normative e contrattuali in materia di formazione nelle pubbliche amministrazioni. Le direttive ricavabili dal loro complesso possono essere così sintetizzate:

- **Attenzione alla formazione come strumento chiave per una P.A. competente, efficace ed efficiente**
  - le PP.AA. provvedono alla cura della formazione e dell'aggiornamento del personale, compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo l'adeguamento dei programmi formativi e una adeguata qualità della formazione, nonché l'efficienza e l'efficacia dei processi formativi (art. 7, comma 4, D.Lgs. n. 165/2001; direttive del Dipartimento della Funzione pubblica del 13.12.2001 e del 30.07.2010, nonché del 14.01.2025);
  - ciò poiché la formazione costituisce una leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo, tenendo in debito conto dei principi di pari opportunità tra tutti i lavoratori (artt. 54-56 CCNL 16.11.2022);
- **Favor nei confronti finanziamento delle attività formative**

- una quota annua non inferiore all'1% della spesa complessiva del personale è destinata al finanziamento delle attività formative, nel rispetto dei vincoli previsti dalle vigenti disposizioni di legge in materia, oltre a ulteriori risorse individuate considerando i risparmi derivanti dai piani di razionalizzazione e i canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali (art. 55 CCNL 16.11.2022);
- a decorrere dal 2020, alle Regioni, alle Province autonome di Trento e di Bolzano, agli enti locali e ai loro organismi ed enti strumentali (ex art. 1, comma 2, D.Lgs. n. 118/2011), nonché ai loro enti strumentali in forma societaria, hanno cessato di applicarsi le disposizioni in materia di contenimento e di riduzione della spesa e di obblighi formativi (art. 57, comma 2, lettera b), D.L. n. 124/2019, convertito con modificazioni in L. n. 157/2019);
- **Programmi appositamente pensati per la formazione dei dipendenti della P.A.**
  - il *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (cd. PNRR) indica le persone quali motore del cambiamento e dell'innovazione nella Pubblica amministrazione, con conseguente centralità dello sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici, insieme al reclutamento, alla semplificazione e alla digitalizzazione;
  - sono previsti programmi formativi specifici organizzati con partner pubblici e privati, nazionali e internazionali, per la formazione e l'aggiornamento dei dipendenti della PA come strumento fondamentale di riforma della Pubblica Amministrazione, accrescendo da un lato le loro conoscenze e competenze mediante l'iscrizione a corsi di laurea e master presso tutte le Università italiane (PA 110 e lode, protocollo siglato col MIUR il 07.10.2021) e sostenendo, dall'altro, le transizioni previste dal PNRR, iniziando da quella digitale (Piano strategico *"Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese"*; direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 24 marzo e del 28 novembre 2023).



L'importanza della formazione come leva strategica per la crescita del personale pubblico è testimoniata dall'attenzione che gli obiettivi formativi hanno a livello di performance: la formazione viene consolidata quale obiettivo di performance, concreto e misurabile, che ciascun dirigente - quale "gestore" del personale pubblico a cui è affidata la responsabilità di prendersi cura delle proprie persone e creare uno spirito di squadra - deve assicurare attraverso la partecipazione attiva dei dipendenti a corsi di formazione (direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025).

Infatti, le maggiori performance e il maggior valore pubblico realizzato dalle amministrazioni anche attraverso il rafforzamento delle competenze del proprio personale producono esternalità positive in termini di fiducia dei cittadini e delle imprese nei confronti delle istituzioni, e una più forte legittimazione delle amministrazioni costituisce un incentivo non economico dei dipendenti pubblici, quale leva di engagement e spinta all'ulteriore miglioramento delle loro competenze.

### **Finalità del piano della formazione**

Il Piano della formazione definisce il modo in cui ATERSIR intende impostare il proprio programma delle attività di formazione, gestendo a tal fine le risorse disponibili, in sintonia con gli obiettivi strategici dell'ente, assicurando una forza lavoro competente e qualificata.

Le finalità generali del piano sono le seguenti:

- garantire la fattibilità dei processi di cambiamento e di adattamento organizzativo e gestionale generati dalla mutevolezza del contesto di riferimento istituzionale e normativo, per il miglior svolgimento dei compiti istituzionali: si tratta di una funzione strategica per il raggiungimento degli obiettivi specifici di ATERSIR;
- facilitare il processo di adeguamento delle competenze degli operatori impegnati nella gestione della complessità dei settori regolati dall'Agenzia;
- supportare il percorso di realizzazione della mission dell'Agenzia e di quella professionale in relazione agli obiettivi assegnati, rispondendo ai bisogni di crescita culturale e professionale di ogni collaboratore;
- garantire una formazione adeguata sotto il profilo qualitativo e rispetto alle attese in termini di Valore Pubblico.



In particolare, il presente Piano si propone l'obiettivo di erogare 40 ore di formazione per ogni dipendente, di cui almeno 4 in materia di anticorruzione.

Una caratteristica fondamentale del Piano è la sua intrinseca flessibilità: lo stesso deve poter essere modificabile in caso di richieste formative non previste, senza perdere la sua integrità.

Il Piano non si considera esaustivo di tutti gli interventi formativi che verranno attivati, si focalizza sulla formazione da svolgersi presso l'Agenzia ed indirizzata a più dipendenti.

Inoltre, la formazione a catalogo non viene elencata nel piano di formazione: le proposte in questo senso verranno avanzate da ciascun Dirigente considerando le disponibilità di bilancio e l'attinenza dei corsi proposti con le attività e gli obiettivi dell'Agenzia.

***Si rimanda all'Allegato 6 – Piano della formazione per il dettaglio delle attività formative individuate.***

### **Individuazione dei fabbisogni formativi**

L'individuazione dei fabbisogni formativi è stata effettuata a seguito delle seguenti azioni:



a. Analisi degli obiettivi di ATERSIR

Si è cercato la massima coerenza e funzionalità al raggiungimento degli obiettivi stabiliti nel Documento Unico di Programmazione e nella complessiva pianificazione del PIAO, con particolare riguardo alle necessità:

- di accrescere l'efficienza ed efficacia dell'ente, con un costante aggiornamento rispetto alle novità normative nei settori core business dell'Agenzia (SII e SGRU), nonché in quelli di supporto;
- di migliorare la qualità delle attività espletate dall'Agenzia a livello formale e sostanziale, anche in relazione al livello informatico dei dipendenti;
- di sviluppare la legalità e la cultura della trasparenza all'interno dell'Agenzia, con particolare focus sulla prevenzione della corruzione del personale;
- di accrescere la consapevolezza del personale dell'Agenzia rispetto al fondamentale tema della salute e della sicurezza sul lavoro;

b. Rilevazione dei fabbisogni formativi

Si è provveduto a rielaborare e aggiornare gli obiettivi formativi precedentemente concretizzati nel Piano della formazione 2024-2026, sulla base delle esigenze emerse nel corso del tempo, definendo altresì le priorità da parte della Direzione dell'Agenzia, in accordo con i dirigenti di Area.

Si è tenuto conto dei risultati della valutazione e della rendicontazione delle attività previste nel Piano della formazione 2024-2026 (*cfr.* Report), così analizzando il grado di soddisfazione e di utilità delle attività svolte, al fine di predisporre per il triennio 2025-2027 un programma formativo più rispondente possibile alle esigenze dell'Agenzia e dei propri dipendenti.

c. Analisi delle novità normative

La definizione del Piano della formazione 2025-2027 non poteva non tenere in debita considerazione le novità normative introdotte a livello nazionale e pertinenti rispetto ai compiti istituzionali di ATERSIR, prevedendo alcuni importanti momenti di aggiornamento specifico.

**Ambiti formativi del Piano della Formazione 2025-2027**

Il Piano triennale 2025-2027 tiene conto degli obiettivi fissati dalla programmazione delle attività dell'Agenzia, delle priorità e dei cambiamenti tecnologici intercorsi, degli aggiornamenti normativi e degli adeguamenti organizzativi.

Le esigenze formative emerse sono state accolte e ricomprese nel programma elaborato, relativo alle attività formative da svolgere in rapporto alle risorse disponibili ed alle priorità segnalate.

Gli ambiti in cui si è rilevata la necessità di sviluppare interventi formativi sono i seguenti:



### **Modalità di realizzazione della formazione**

Le esigenze formative previste nel Piano possono essere soddisfatte:

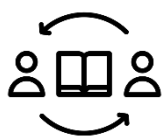
1. mediante affidamento a soggetti esterni che realizzano gli interventi necessari secondo le puntuali indicazioni dell'Agenzia;
2. partecipando ad iniziative progettate e svolte integralmente da soggetti esterni (eventualmente selezionati con le procedure previste per l'acquisizione di beni e servizi);
3. aderendo ad iniziative di formazione etero-finanziata (ad es. adesione al programma INPS Valore PA, Syllabus, ...);
4. attraverso modalità di affiancamento e addestramento sul lavoro.

Si predilige comunque la modalità di erogazione frontale o mista (*e-learning/aula*).

È necessario che il personale dell'Agenzia, a fianco dell'attività formativa "eterodiretta" di cui al presente Piano, provveda costantemente ed autonomamente ad effettuare auto-formazione ed aggiornamento rispetto alle evoluzioni nei settori regolati dall'Agenzia, attività senz'altro consentite dalle adesioni alle diverse banche dati e riviste specialistiche di settore effettuate da ATERSIR, al fine di consentire il migliore e più efficiente funzionamento dell'Agenzia stessa.

### **Condivisione del sapere acquisito**

Dalla condivisione delle conoscenze acquisite nelle varie attività di formazione da ciascun dipendente trae vantaggio l'Agenzia stessa e, in ultima analisi, la collettività tutta.



Al fine di creare una conoscenza condivisa, ottimizzando così le risorse a disposizione delle attività formative, i partecipanti ai percorsi formativi sono tenuti a trasmettere le conoscenze acquisite agli altri collaboratori impiegati nell'ambito lavorativo oggetto delle iniziative medesime (secondo le indicazioni del Dirigente della struttura, mediante esemplificazione pratica, attraverso comunicazione orale/teorica, trasmissione del materiale e della documentazione acquisiti).

#### **Valutazione della formazione erogata**

Le attività formative svolte in house saranno soggette a valutazione del grado di soddisfazione dei partecipanti tramite un questionario individuale, somministrato mediante moduli Google e strutturato sul modello allegato al Piano della Formazione 2022-2024; i dati raccolti saranno analizzati ed i risultati saranno utilizzati per migliorare le future attività formative.



#### **Risorse finanziarie – stanziamento economico**

Si ricorda anche in questa sede l'importanza che l'Agenzia riconosce alla formazione dei propri dipendenti, per tutte le motivazioni già esplicitate nel presente Piano.

Al fine di perseguire le finalità formative pianificate, lo stanziamento disponibile per il triennio 2025-2027 è il seguente:

- per l'anno 2025 è pari ad € 40.000,00
- per l'anno 2026 è pari ad € 57.000,00
- per l'anno 2027 è pari ad € 57.000,00



### Report attività formative 2024

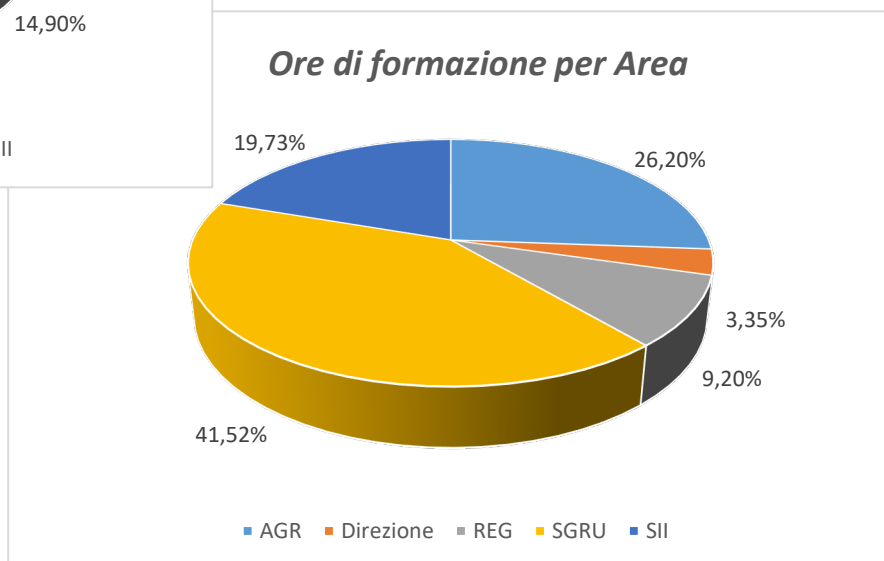
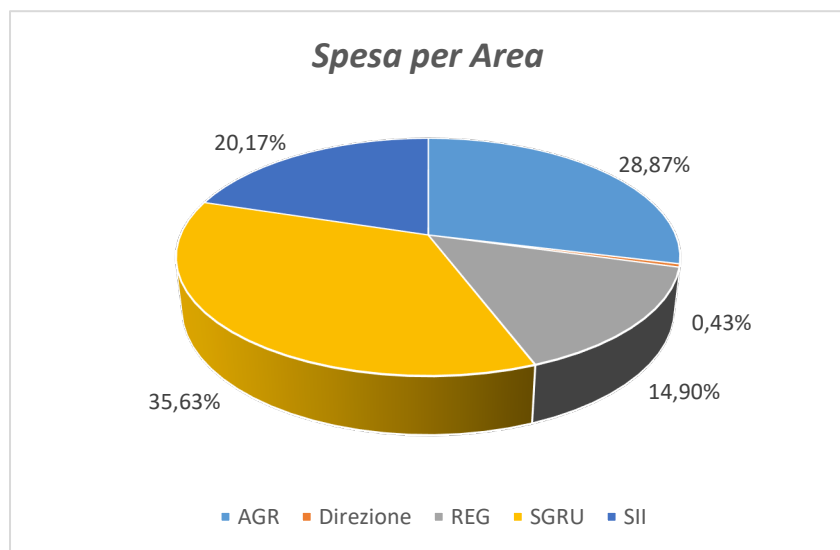
Innanzitutto, siamo lieti di riportare che l'Agenzia ha già raggiunto tutti gli obiettivi formativi inerenti alle competenze digitali presenti sulla piattaforma "Syllabus" del Dipartimento della Funzione Pubblica (<https://syllabus.gov.it>) posti dalla direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 24 marzo 2023; in particolare, risulta che ad oggi l'84% dei dipendenti dell'Agenzia abbia completato la formazione erogata sul portale in tutte e 11 le "Competenze digitali per la P.A." individuate, conseguendo il livello Avanzato nelle stesse.

In generale, il Piano della Formazione di Agenzia 2024-26 prevedeva la realizzazione di 16 interventi formativi nell'annualità 2024. Nel corso dell'anno sono stati raggiunti 13 obiettivi formativi programmati per lo stesso anno, coprendo una percentuale del 81,25% delle attività programmate, alcune delle quali sono state intenzionalmente posticipate all'anno successivo.

Sono stati inoltre raggiunti anche due obiettivi formativi previsti per il 2025.

È stato inoltre raggiunto il numero di formazione per dipendente previsto nel Piano della formazione 2024-2026, raggiungendo in particolare una media di 28,59 ore per dipendente (tenuto conto del numero di dipendenti al 31.12).

Questi i dati della formazione svolta dai dipendenti e dirigenti di ATERSIR nel corso del 2024.



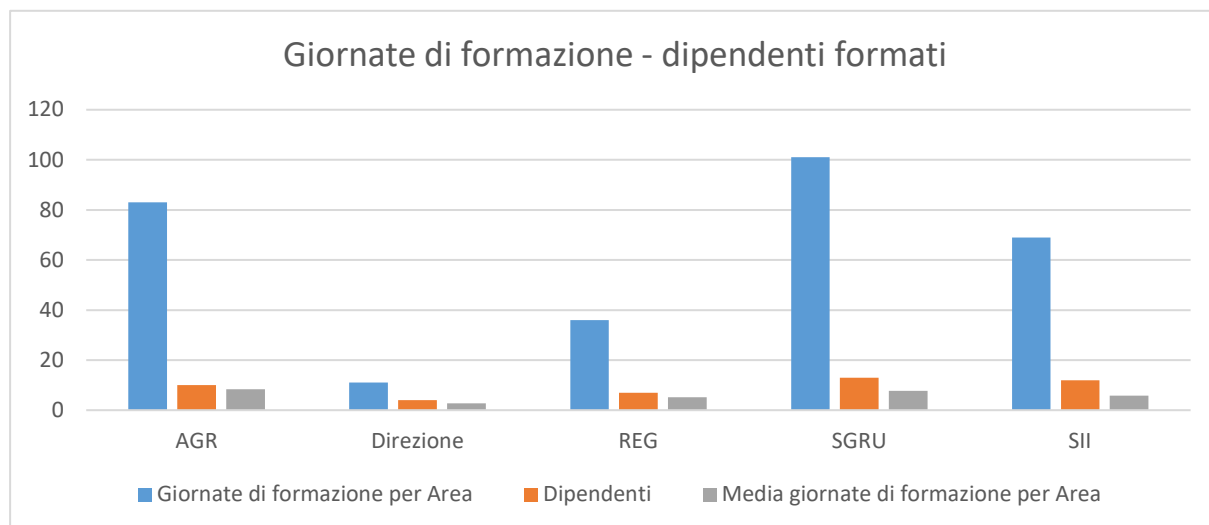
| Area          | Spesa              | Ore di formazione erogate | Giornate di formazione erogate | Media di ore di formazione/ Dipendente per ogni Area |
|---------------|--------------------|---------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------|
| AGR           | € 6.719,71         | 344,5                     | 83                             | 34,45                                                |
| Direzione     | € 100,00           | 44                        | 11                             | 11                                                   |
| REG           | € 3.467,14         | 121                       | 36                             | 17,29                                                |
| SGRU          | € 8.292,85         | 546                       | 101                            | 42                                                   |
| SII           | € 4.694,28         | 259,5                     | 69                             | 21,63                                                |
| <b>Totale</b> | <b>€ 23.273,98</b> | <b>1315</b>               | <b>300</b>                     | <b>25,27</b>                                         |

Rispetto alle Missioni di Bilancio la spesa della formazione per l'anno 2024 risulta così destinata:

| Missioni                                                           | Spesa              |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1 - "Servizi istituzionali, generali e di gestione"                | € 6.819,71         |
| 9 - "Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente" | € 16.454,27        |
| <b>Totale</b>                                                      | <b>€ 23.273,98</b> |



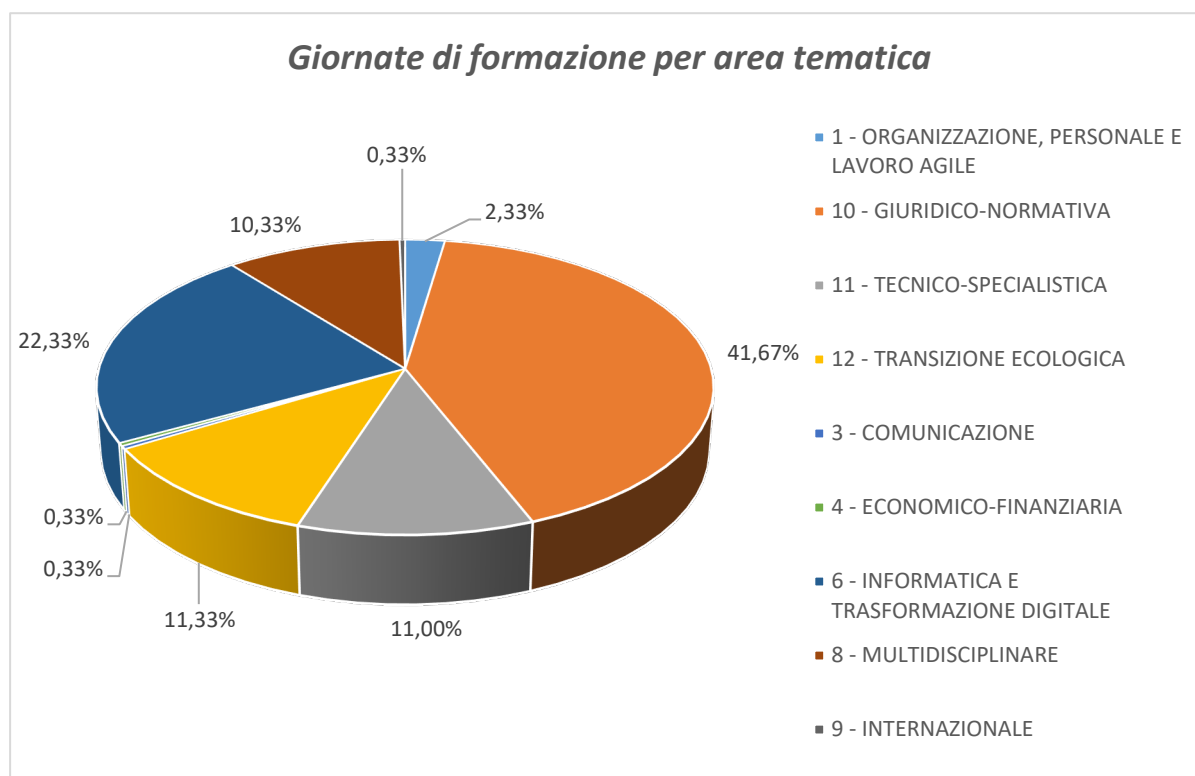
Il grafico che segue illustra, per ogni Area, il numero di giornate formative rispetto al numero di dipendenti assegnati e la media di giornate di formazione svolta da ciascun dipendente:



L'Agenzia nel corso del 2024 ha attivato, oltre alla formazione rappresentata, una attività di tutoraggio sulle tematiche di gestione del personale su programma biennale, non sono comprese inoltre le presenze di alcuni dipendenti come meri uditori ad alcune attività di formazione.

Le aree tematiche trattate nel 2024:

| Area tematica                                | N. giornate di formazione |
|----------------------------------------------|---------------------------|
| 1 - ORGANIZZAZIONE, PERSONALE E LAVORO AGILE | 7                         |
| 10 - GIURIDICO-NORMATIVA                     | 125                       |
| 11 – TECNICO-SPECIALISTICA                   | 33                        |
| 12 – TRANSIZIONE ECOLOGICA                   | 34                        |
| 3 - COMUNICAZIONE                            | 1                         |
| 4 - ECONOMICO-FINANZIARIA                    | 1                         |
| 6 - INFORMATICA E TRASFORMAZIONE DIGITALE    | 67                        |
| 8 - MULTIDISCIPLINARE                        | 31                        |
| 9 - INTERNAZIONALE                           | 1                         |
| <b>Totale complessivo</b>                    | <b>300</b>                |

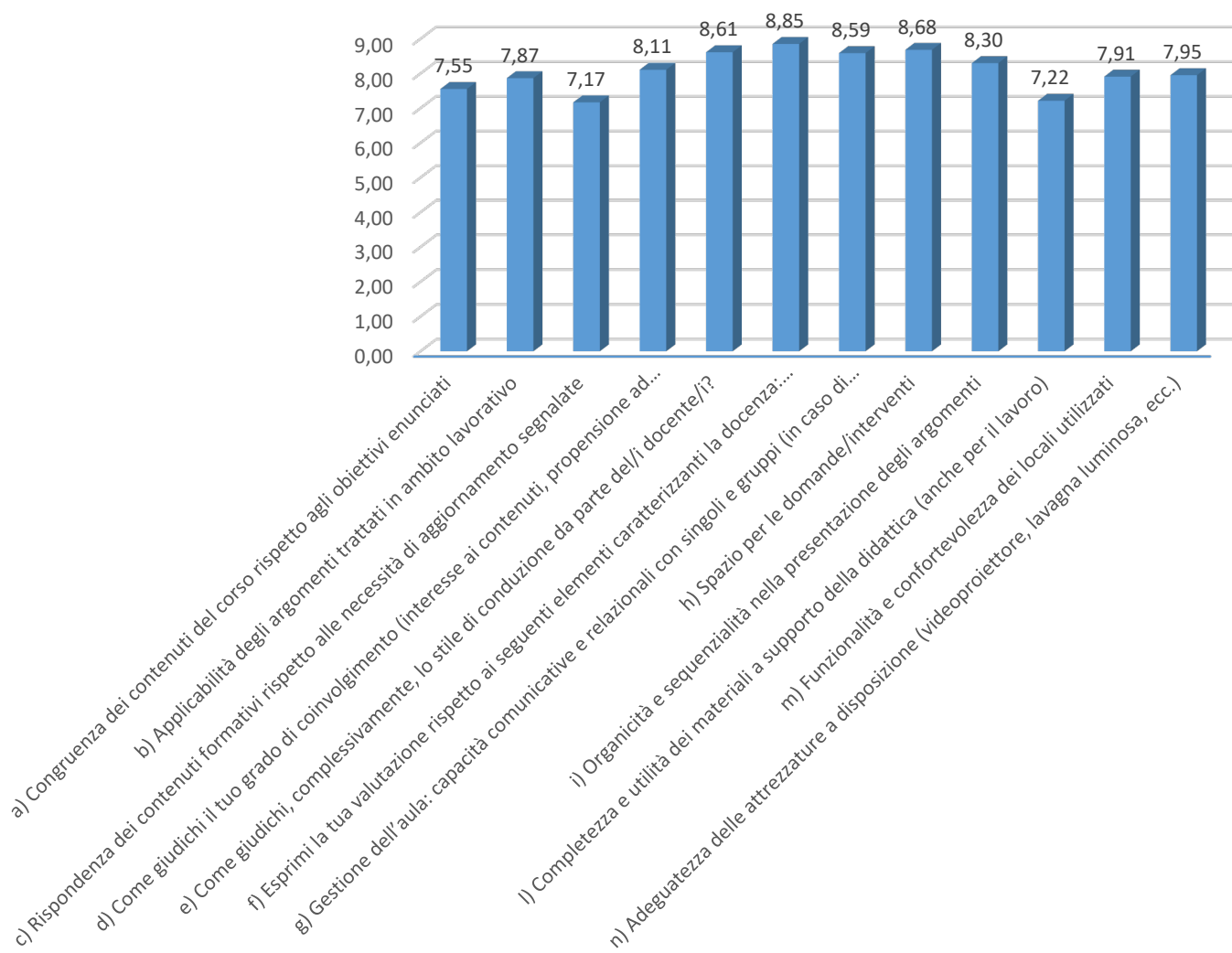


Come previsto dal piano della formazione di ATERSIR, per le attività formative organizzate direttamente dall'Agenzia è stata condotta una indagine di gradimento delle attività, questa la sintesi dei risultati riferiti a quattro interventi formativi<sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup> 1. Il nuovo Codice dei Contratti. Principali innovazioni del d.lgs. n.36/2023 Il ruolo del Responsabile Unico del Progetto - Pierdaniilo Melandro  
 2. Aggiornamento su GDPR e sugli strumenti adottati da ATERSIR in materia di privacy - Ing. Giorgio Sbaraglia  
 3. Excel Avanzato – FAV

### Gradimento medio dei corsi organizzati internamente Anno 2024



#### 4.5 SOTTOSEZIONE: “PIANO TRIENNALE DELLE AZIONI POSITIVE”

Il Piano Triennale delle Azioni Positive dell'Agenzia Territoriale dell'Emilia Romagna per i Servizi Idrici e Rifiuti (di seguito ATERSIR) si inserisce nell'ambito delle iniziative promosse dall'Agenzia per dare attuazione agli obiettivi descritti dal **D.lgs. 198/2006** “*Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'art. 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246*” che riprende e coordina in un testo unico la normativa di riferimento prevedendo all'art. 48 che ciascuna Pubblica Amministrazione predisponga un piano di azioni positive volto a “*assicurare (...) la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne*” e azioni che favoriscano il riequilibrio della presenza di genere nelle attività e posizioni gerarchiche.

Il Piano nasce come evoluzione della disciplina sulle pari opportunità che trova il suo fondamento in Italia nella **Legge 125/1991** (“*Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro*”) e nel successivo **D.lgs. 165/2001** “*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*” conosciuto come Testo Unico del Pubblico Impiego (TUPI) che ha esteso anche alle pubbliche amministrazioni il compito di garantire pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro.

Lo stesso art. 7, comma 1, del D.lgs. 165/2001 prevede che “*le pubbliche amministrazioni garantiscono parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro. Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno*”. La norma, allargando il campo di osservazione, individua ulteriori fattispecie di discriminazioni rispetto a quelle di genere, ampliando le garanzie e le prospettive nell'applicazione delle azioni positive che risultano, pertanto, volte ad accrescere il benessere di tutti i lavoratori.

L'impegno del contrastare qualsiasi forma di discriminazione trova ulteriore conferma sia nella Legge 119/2013 “*Piano strategico nazionale sulla violenza maschile contro le donne*” sia nel D.lgs. 80/2015 recante “*Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*” rivolto alla tutela e sostegno della maternità e paternità di cui al D.lgs. 151/2001 al fine di rendere più flessibile la fruizione dei congedi parentale e favorire le opportunità di conciliazione per la generalità dei lavoratori nel settore pubblico.

Per la predisposizione del presente piano si è, inoltre, tenuto conto della **Legge 183/2010** (cd. Collegato Lavoro) che prevede la costituzione del Comitato unico di garanzia (CUG) per la tutela delle pari opportunità e la valorizzazione del benessere dei lavoratori contro ogni forma di discriminazione.

La mancata predisposizione del piano triennale delle azioni positive e quindi l'inadempienza dell'ente determina il divieto di assunzioni.

Tutto ciò premesso, si può affermare che il Piano Triennale delle Azioni Positive rappresenta un documento programmatico dell'Ente mirato a rilevare le criticità esistenti sul luogo di lavoro in merito alle pari opportunità ed al “benessere organizzativo”, e che si prefigge lo scopo di inserire all'interno del contesto organizzativo e di lavoro specifiche azioni volte al superamento di tali criticità per assicurare la piena realizzazione delle pari opportunità tra uomini e donne e migliorare il benessere organizzativo sul luogo di lavoro.

Valorizzare le persone, donne e uomini, migliorare la qualità del lavoro, fornire nuove opportunità di sviluppo professionale e rimuovere tutti gli ostacoli che ancora si frappongono alla valorizzazione professionale e allo sviluppo di pari opportunità di genere garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua; mettere in atto politiche di conciliazione tra vita lavorativa e vita extra lavorativa, di conciliazione con lo studio, con la gestione della vita familiare adottando strategie che possano migliorare le condizioni di pendolarismo sono tutte misure che favoriscono anche l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico migliorando l'efficienza delle prestazioni lavorative e che consentono di razionalizzare e rendere efficiente ed efficace l'organizzazione della pubblica amministrazione.

L'aggiornamento del Piano Triennale delle Azioni Positive 2024-2026 viene redatto in continuità con il precedente piano e si inserisce nel PIAO.

### **I numeri dell'Agenzia**

L'organizzazione di ATERSIR prevede la sede principale a Bologna e due presidi territoriali a Piacenza e Forlì.

Al **1 gennaio 2025**, il personale dell'Agenzia è pari a 46 unità di cui n. 45 unità a tempo indeterminato, 1 contratto ex art. 110 del TUEL e n. 2 unità di personale in aspettativa ex art. 110 del TUEL.

Di seguito si riportano i dati dei dipendenti in ottica di genere:

### **Genere per tipologia contrattuale:**

| Contratto               | Genere   |       |           |       | totale |
|-------------------------|----------|-------|-----------|-------|--------|
|                         | n. donne | %     | n. uomini | %     |        |
| Dirigenti               | 2        | 40    | 3         | 60    | 5      |
| Personale non dirigente | 22       | 53,66 | 19        | 46,34 | 41     |
| Totale                  | 24       |       | 22        |       | 46     |

**Genere per Area contrattuale – personale del comparto:**

| Livello economico | Genere   |       |           |       | totale |
|-------------------|----------|-------|-----------|-------|--------|
|                   | n. donne | %     | n. uomini | %     |        |
| Funzionari ed EQ  | 19       | 52,78 | 17        | 47,22 | 36     |
| Istruttori        | 3        | 75    | 1         | 25    | 4      |
| Operatori esperti | 0        | 0     | 1         | 100   | 1      |
| Totale            | 22       |       | 19        |       | 41     |

**Composizione Rappresentanze Sindacali – RSU:**

| Composizione RSU | n. | %   |
|------------------|----|-----|
| uomini           | 4  | 100 |
| donne            | 0  | 0   |

**Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione:**

| Incaricati di EQ | n. | %     |
|------------------|----|-------|
| uomini           | 6  | 54,55 |
| donne            | 5  | 45,45 |
| Totale           | 11 |       |

**Età del personale non dirigente (suddivisa per fasce):**

| Fasce di età | Genere   |       |           |       | totale |
|--------------|----------|-------|-----------|-------|--------|
|              | n. donne | %     | n. uomini | %     |        |
| <= 40 anni   | 7        | 50    | 7         | 50    | 14     |
| 41-50 anni   | 11       | 61,11 | 7         | 38,89 | 18     |
| > 50 anni    | 4        | 44,44 | 5         | 55,56 | 9      |
| Totale       | 22       |       | 19        |       | 41     |

**Età del personale dirigente:**

| Fasce di età | Genere   |      |           |      | totale |
|--------------|----------|------|-----------|------|--------|
|              | n. donne | %    | n. uomini | %    |        |
| <= 40 anni   | 0        |      | 0         |      | 0      |
| 41-50 anni   | 2        | 66,6 | 1         | 33,3 | 3      |
| > 50 anni    | 0        | 0    | 2         | 100  | 2      |
| Totale       | 2        |      | 3         |      | 5      |

**Residenza**

| Residenza | Sedi<br>Atersir<br>Bo/Pc/Fc | Fuori Sedi<br>Atersir | di cui oltre 30<br>km |
|-----------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| uomini    | 12                          | 10                    | 5                     |
| donne     | 8                           | 16                    | 9                     |
| Totale    | 20                          | 26                    | 14                    |

I dati riferiti al personale in lavoro a distanza e da remoto sono riportati nella sezione POLA del presente PIAO.

**Personale a tempo determinato**

n.1 dirigente a tempo determinato.

**Metodologia**

L'applicazione metodologica è sviluppata attraverso:

- Rilevazione delle criticità (aree di intervento);
- Predisposizione delle azioni.

L'intento perseguito è l'attivazione, attraverso il presente piano, di azioni coordinate rivolte a rimuovere le criticità e disagi riscontrati all'interno dell'organizzazione per promuovere e rafforzare politiche inclusive delle risorse umane, di contrasto alle discriminazioni e di miglioramento delle forme di conciliazioni del personale tra vita lavorativa e privata.

**Predisposizione delle azioni:** per ognuna delle aree di intervento individuate sono previste delle azioni specifiche volte al concreto superamento delle criticità segnalate. Le azioni saranno sinteticamente illustrate in schede di dettaglio.

Per il triennio 2025-2027 si confermano sostanzialmente le azioni indicate nel precedente Piano delle Azioni Positive. I tempi di realizzazione sono stati aggiornati.

**Rilevazione delle criticità**

Sono state evidenziate le seguenti Aree di intervento in relazione alle criticità rilevate:

- 1. Studi ed indagini;**
- 2. Conciliazione tempi vita-lavoro;**
- 3. Organizzazione del lavoro e comunicazione interna;**
- 4. Formazione e aggiornamento**

Di seguito, per ciascuna Area di intervento, si rilevano le seguenti Azioni positive.

### **Azioni positive**

#### **1. Conciliazione tempi vita-lavoro (Area di intervento)**

##### **Azione 1.1 - MISURE PER LA CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI VITA E LAVORO: SMART-WORKING**

Ai sensi dell'art. 14 della Legge 124/2015, così come modificato dall'art. 263, comma 4-*bis* del D.L. 34/2020, convertito, con modificazioni, dalla L. 77/2020, è stato adottato un Regolamento interno per l'attivazione di percorsi di Lavoro Agile o Smart-working a beneficio di tutto il personale. A seguito di confronto sindacale, con determinazione n. 221 del 27/10/2021 è stata definita la regolamentazione del Lavoro Agile o Smart-working di ATERSIR.

**Destinatari:** Tutto il personale, compatibilmente con l'organizzazione del servizio

**Obiettivi:**

- a) Facilitare la diffusione di nuove forme organizzative del lavoro con utilizzo flessibile delle risorse umane e di spazi di condivisione *co-working* all'interno della rete degli Enti pubblici e privati aderenti al progetto, valutando eventualmente il mantenimento e la valorizzazione degli uffici satellite convenzionati con l'Agenzia ai sensi del comma 5 dell'art. 4 della LR 23/2011
- b) Valutazione di messa a disposizione di postazioni lavoro *co-working* presso le sedi dell'Agenzia con relativa dotazione tecnico-informatica
- c) Garantire la doppia modalità di fruizione (in presenza e in videoconferenza) per tutte le riunioni organizzate dall'Agenzia

**Descrizione dell'intervento:**

Monitoraggio dell'applicazione del Regolamento e individuazione di azioni indirizzate ai soggetti coinvolti e al resto del personale.

**Tempi di realizzazione:** 2025 – azione continuativa

**Risorse interne coinvolte:** Direzione e Area Amministrazione e Gestione Risorse

**Costi operativi:** connessi alla dotazione tecnico-informatica, che viene costantemente monitorata e ampliata

**Azione 1.2 - MISURE PER LA CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI VITA E LAVORO:  
GESTIONE TEMPI DI LAVORO E RELAZIONE SULLA MOBILITÀ DEI DIPENDENTI**

Fruizione di ulteriori forme di flessibilità per l'orario di servizio, al fine di conciliare i tempi professionali con quelli familiari, nel rispetto della normativa vigente. Verifica sulla possibilità di stipulare convenzioni per conciliare l'attività lavorativa e vita privata del personale.

**Destinatari:** Tutto il personale.

**Obiettivi:**

- a) Valutare eventuali forme di flessibilità lavorativa individuando ulteriori modalità di erogazione delle prestazioni lavorative
- b) Stipula di Convenzioni relative alla mobilità dei dipendenti

**Descrizione dell'intervento:**

Verifica delle disposizioni in essere, anche attraverso indagini conoscitive, relativamente alle fasce di flessibilità lavorativa; stipula di convenzioni mirate a migliorare la mobilità del personale in un'ottica di sostenibilità ambientale.

In particolare, si veda il Piano spostamenti casa lavoro di seguito al presente Piano.

**Tempi di realizzazione:** 2025 – azione continuativa

**Risorse interne coinvolte:** Direzione e Area Amministrazione e Gestione Risorse

**Costi operativi:** connessi alle convenzioni alle quali aderire

## 2. Organizzazione del lavoro e comunicazione interna (Area di intervento)

### Azione 2.1 – IMPLEMENTAZIONE DI AZIONI RIVOLTE A SUPPORTARE LA TRASMISSIONE DI INFORMAZIONI INTERNE ALL'AGENZIA

Promozione di strumenti volti a supportare e migliorare significativamente la comunicazione all'interno dell'Agenzia.

**Destinatari:** Tutto il personale.

**Obiettivi:**

- a) Previsione di incontri e riunioni periodiche per la condivisione di tematiche di interesse di tutto il personale e attività portate avanti dall'Agenzia tra i dipendenti, le diverse aree di servizio e tra personale dirigente e non dirigente
- b) È stata attivata nel corso del 2021 una rete **Intranet** rivolta in particolar modo alla condivisione di:
  - informazioni in materia di gestione del personale,
  - policy e procedure aziendali,
  - formazione, materiali didattici, condivisione di portali tematici specializzati a disposizione di tutti i dipendenti
- c) Promozione dell'utilizzo di piattaforme digitali volte a condividere e gestire sincronicamente le attività di servizio per progetti e gruppi di lavoro (è in corso la valutazione di uno strumento di condivisione per migliorare la comunicazione interna, la gestione dei progetti di lavoro e la valorizzazione delle risorse umane)

**Descrizione dell'intervento:**

Implementazione ed aggiornamento continuo degli strumenti utilizzati in Agenzia per migliorare la diffusione e condivisione di informazioni tra il personale e le aree di servizio.

**Tempi di realizzazione:** 2025

**Risorse interne coinvolte:** Direzione generale ed Area Amministrazione e Gestione Risorse

**Costi operativi:** costi relativi agli strumenti utilizzati

### **3. Formazione e aggiornamento (Area di intervento)**

#### **Azione 3.1 – SVILUPPARE LA CULTURA E LA SENSIBILITÀ DELLE PARI OPPORTUNITÀ E DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO**

Valutazione nella promozione di eventuali attività formative sulle pari opportunità e benessere organizzativo del personale dell'Agenzia.

**Destinatari:** Tutto il personale.

**Obiettivi:**

Diffondere la conoscenza della normativa sulle pari opportunità; favorire la consapevolezza sugli stereotipi di genere, favorire il contributo del personale per la progettazione e la realizzazione delle azioni positive.

**Descrizione dell'intervento:**

Partecipazione a una iniziativa formativa

**Tempi di realizzazione:** Aggiornamento da espletarsi attraverso Syllabus o altra piattaforma.

**Risorse interne coinvolte:** personale dell'Agenzia

**Costi operativi:** stanziamento del capitolo di bilancio *“Formazione del personale”*

**Azione 3.2 – GARANTIRE LO SVILUPPO E LA VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE: AGGIORNAMENTO PIANO DI FORMAZIONE DEL PERSONALE**

Aggiornamento del Piano di formazione del personale in considerazione del valore strategico che riveste la formazione per lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane dell'Agenzia.

**Destinatari:** Tutto il personale.

**Obiettivi:**

Aggiornamento del Piano della Formazione del personale che tenga conto delle esigenze dell'Agenzia e di tutti i suoi dipendenti, consentendo uguali possibilità di accesso, indipendentemente dal genere, favorendo, per quanto possibile, la formazione in sede o in video conferenza al fine di agevolare coloro che hanno difficoltà a spostamenti fuori sede e a conciliare i tempi lavorativi con quelli familiari

**Descrizione dell'intervento:**

Aggiornamento del Piano della Formazione del personale

**Tempi di realizzazione:** 2025

**Risorse interne coinvolte:** Direzione generale ed Area Amministrazione e Gestione Risorse

**Costi operativi:** stanziamento del capitolo di bilancio "*Formazione del personale*"

| Area di intervento                                   | Azione                                                                                                                                   | Destinatari                                                           | Obiettivi azione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Tempistiche                                                         | Risorse coinvolte      | Costi Operativi                                                                            |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Conciliazione tempi vita-lavoro                   | <b>1. Misure per la conciliazione dei tempi di vita e lavoro: smart working</b>                                                          | Tutto il personale, compatibilmente con l'organizzazione del servizio | a. facilitare la diffusione di nuove forme organizzative del lavoro con utilizzo flessibile delle risorse umane e di spazi di condivisione co-working all'interno delle rete degli Enti pubblici e privati aderenti al progetto, valutando il mantenimento e la valorizzazione degli uffici satellite convenzionati con l'Agenzia ai sensi del comma 5 dell'art. 4 della LR 23/2011<br>b. valutazione di messa a disposizione di postazioni lavoro di co-working presso le sedi dell'Agenzia con relativa dotazione tecnico-informativa<br>c. garantire la doppia modalità di fruizione (in presenza e in videoconferenza) per tutte le riunioni organizzate dall'Agenzia | 2025 - azione continuativa                                          | Direzione e Area AGR   | Connessi alla dotazione tecnico-informativa, che viene costantemente monitorata e ampliata |
| 1. Conciliazione tempi vita-lavoro                   | <b>2. Misure per la conciliazione dei tempi di vita e lavoro: gestione dei tempi di lavoro e relazione sulla mobilità dei dipendenti</b> | Tutto il personale                                                    | a. Valutare eventuali forme di flessibilità lavorativa individuando ulteriori modalità di erogazione delle prestazioni lavorative<br>b. Stipula di Convenzioni relative alla mobilità dei dipendenti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2025 - azione continuativa                                          | Direzione e Area AGR   | Connessi alle convenzioni alle quali aderire                                               |
| 2. Organizzazione del lavoro e comunicazione interna | <b>1. Implementazione di azioni rivolte a supportare la trasmissione di informazioni interne all'Agenzia</b>                             | Tutto il personale                                                    | a. Previsione di incontri e riunioni periodiche per la condivisione di tematiche di interesse di tutto il personale e attività portate avanti dall'Agenzia tra i dipendenti, diverse aree di servizio e tra personale dirigente e non dirigente;<br>b. Rete intranet dal 2021<br>c. Promozione dell'utilizzo di piattaforme digitali per la gestione e condivisione sincrona delle attività di servizio per progetti e gruppi di lavoro (valutazione di strumenti di condivisione per migliorare la comunicazione interna, la gestione dei progetti di lavoro e la valorizzazione delle risorse umane: in corso)                                                          | 2025 - azione continuativa                                          | Direzione e Area AGR   | Relativi agli strumenti utilizzati                                                         |
| 3. Formazione e aggiornamento                        | <b>1. Sviluppare la cultura e la sensibilità delle pari opportunità e del benessere organizzativo</b>                                    | Tutto il personale                                                    | Diffondere la conoscenza della normativa sulle pari opportunità; favorire la consapevolezza sugli stereotipi di genere, favorire il contributo del personale per la progettazione e la realizzazione delle azioni positive                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Aggiornamento da espletarsi attraverso Syllabus o altra piattaforma | personale dell'Agenzia | Stanziamiento del capitolo di bilancio "Formazione del personale"                          |
| 3. Formazione e aggiornamento                        | <b>2. Garantire lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane: aggiornamento Piano di formazione del personale</b>                 | Tutto il personale                                                    | Aggiornamento del Piano della Formazione del personale che tenga conto delle esigenze dell'Agenzia e di tutti i suoi dipendenti, consentendo uguali possibilità di accesso, indipendentemente dal genere, favorendo, per quanto possibile, la formazione in sede o in videoconferenza al fine di agevolare coloro che hanno difficoltà a spostamenti fuori sede e a conciliare i tempi lavorativi con quelli familiari                                                                                                                                                                                                                                                    | 2025                                                                | Direzione e Area AGR   | Stanziamiento del capitolo di bilancio "Formazione del personale"                          |

## **PIANO SPOSTAMENTI CASA-LAVORO**

### **PREMESSA**

In ottica di Salute Organizzativa e Professionale, la presente relazione ha lo scopo di analizzare lo *status quo* relativo alla mobilità dei dipendenti al fine di individuare le azioni da porre in essere per migliorare la situazione, con l'obiettivo di incrementare il benessere dei dipendenti nonché diminuire l'impatto ambientale relativo allo spostamento degli stessi nel tragitto casa – lavoro e viceversa.

A tal fine, è stato somministrato ai dipendenti, tramite Moduli Google, un questionario che ha consentito la ricognizione di dati oggettivi – quali l'orario di lavoro e il tipo di mezzo utilizzato – e di valutare le opinioni dei dipendenti e la disponibilità verso eventuali modalità alternative.

Il questionario somministrato ha riguardato le seguenti informazioni:

- Dati del dipendente (fascia di età – sede di lavoro – comune di residenza),
- Orari di lavoro,
- Smart Working,
- Spostamento casa-lavoro (mezzi utilizzati – costi/abbonamenti),
- Spostamenti di lavoro (trasferte),
- Informazioni utili sullo spostamento,
- Giudizio sulla qualità dei servizi di Trasporto Pubblico,
- Alternative di trasporto.

I questionari validi e correttamente compilati sono stati 34 su una base possibile di 46 unità, pari al 73,91% del personale in servizio alla data del 31 dicembre 2024.

### **ANALISI DEL CAMPIONE**

L'indagine ha coinvolto i lavoratori di ATERSIR nel territorio regionale, più precisamente 32 intervistati assegnati alla sede di Bologna, 1 alla sede di Forlì e 1 a quella di Piacenza. Il campione di intervistati è risultato composto da 18 uomini e 16 donne, tutti a tempo indeterminato.

La stratificazione in funzione dell'età è la seguente:

| Fascia di età  | n. intervistati |
|----------------|-----------------|
| Fino a 30 anni | 3               |
| 31-40          | 7               |
| 41-50          | 16              |
| 51-60          | 7               |
| Oltre 60       | 1               |

## LO SPOSTAMENTO CASA – LAVORO

### Sede di lavoro e comune di residenza

Dei 32 lavoratori assegnati alla sede di Bologna, 12 sono residenti/domiciliati nel medesimo comune e 10 nella stessa provincia; i rimanenti 10 raggiungono il luogo di lavoro con significativi spostamenti. Anche i dipendenti assegnati alle sedi di Forlì e Piacenza risultano residenti in una provincia diversa. Considerando come “*pendolare*” un lavoratore che ha residenza in un comune diverso rispetto a quello della sede di lavoro, ATERSIR è un ente costituito per circa il 67,65% da lavoratori pendolari, ossia 23 su 34. Mediamente i lavoratori pendolari devono percorrere **48,32 km**, tra andata e ritorno, per raggiungere la sede di lavoro dalla residenza con una distanza massima di 125 chilometri, sempre tra andata e ritorno.

| Sede di lavoro | n. intervistati | n. residenti stesso comune | n. residenti comune differente della stessa provincia | n. residenti provincia differente |
|----------------|-----------------|----------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Bologna        | 32              | 12                         | 10                                                    | 10                                |
| Piacenza       | 1               | 0                          | 0                                                     | 1                                 |
| Forlì          | 1               | 0                          | 0                                                     | 1                                 |

### Mezzi di trasporto utilizzati per il tragitto casa-lavoro

| Mezzo            | n. dipendenti | Percentuale |
|------------------|---------------|-------------|
| Auto             | 15            | 44,12%      |
| Moto             | 1             | 2,94%       |
| Treno            | 19            | 55,88%      |
| Autobus          | 8             | 23,53%      |
| Bici/monopattino | 10            | 29,41%      |

Il mezzo più utilizzato è il treno e, complessivamente, oltre l'88% dei dipendenti utilizza forme di mobilità sostenibile.

Nel precedente Piano spostamenti casa lavoro adottato da ATERSIR nel PIAO 2024-2026 circa il 72% dei dipendenti utilizzava forme di mobilità sostenibile.

Attualmente sono 29 i dipendenti che utilizzano anche i mezzi pubblici per andare al lavoro di cui 22 abitualmente e i rimanenti 7 saltuariamente.

10 dipendenti utilizzano un abbonamento Trenitalia, mentre 15 dipendenti utilizzano un abbonamento Bus/Treno suburbana TPER (area urbana della Città Metropolitana di Bologna).

Pertanto, 25 dipendenti su 34 utilizzano una forma di abbonamento ai mezzi pubblici per recarsi al lavoro.

Sullo spostamento verso forme di mobilità sostenibile a cui si assiste progressivamente hanno certamente influito le misure messe in campo dall'Agenzia per promuovere l'utilizzo di mezzi pubblici, misure che si ritiene confermare e rinforzare.

Infatti, dei 16 abbonati al bus/treno suburbano TPER, il 100% ha effettuato l'abbonamento aderendo alla Convenzione ATERSIR-TPER.

Inoltre, nell'ottica di sostegno alla mobilità sostenibile, nel 2024 è stata sottoscritta anche una nuova Convenzione con Trenitalia TPER per il trasporto ferroviario, e degli 11 dipendenti del campione possessori di tale tipologia di abbonamento, il 100% ha effettuato l'abbonamento aderendo a tale Convenzione.

#### Distanza percorsa (A/R)

| Distanza      | n. dipendenti | Percentuale |
|---------------|---------------|-------------|
| Fino a 5 km   | 7             | 20,59%      |
| Da 6 a 15 km  | 7             | 20,59%      |
| Da 16 a 30 km | 3             | 8,82%       |
| Da 31 a 50 km | 6             | 17,65%      |
| Oltre a 50 km | 11            | 32,35%      |

#### Tempo impiegato (A/R)

| Tempo                 | n. dipendenti | Percentuale |
|-----------------------|---------------|-------------|
| Fino a 30 minuti      | 3             | 8,82%       |
| Da 31 minuti a un'ora | 14            | 41,18%      |
| Più di un'ora         | 12            | 35,29%      |
| Più di due ore        | 5             | 14,71%      |

#### MISURE DI MOBILITÀ SOSTENIBILE

Con il questionario sono state poste una serie di domande volte a raccogliere suggerimenti relativamente alle misure da adottare per incrementare forme di mobilità sostenibile dei dipendenti.

Alla domanda *“Se venissero promosse forme di trasporto alternative al mezzo privato per andare al lavoro, quale sceglieresti?”* gli intervistati hanno così risposto:

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Trasporto pubblico convenzionato | 4 |
| Car sharing                      | 2 |
| Car pooling aziendale            | 1 |
| Bike sharing                     | 4 |
| Bus navetta aziendale            | 2 |

Una sezione del questionario è dedicata ai commenti e suggerimenti nella quale la maggior parte dei dipendenti ha suggerito di incrementare lo *smart working*, menzionando la soddisfazione per le convenzioni per il trasporto pubblico ad oggi in essere.

Il numero di dipendenti di ATERSIR non è elevato ma sono significative le distanze casa – lavoro per la maggioranza dei dipendenti per cui queste misure oltre ad alimentare la Salute dell'Ente possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi di Valore generato dall'Agenzia nelle dimensioni economica ed ambientale, nonché alla politica di retention del personale.

## 5. SEZIONE 4: MONITORAGGIO

In questa sezione l'Amministrazione intende esclusivamente richiamare il complesso sistema di monitoraggio dell'attività già ricompreso nei singoli Piani che compongono ed integrano il PIAO, dal Piano della Performance con il collegato sistema di valutazione della performance (SMIVAP), al Bilancio, a quello della Formazione, a quello delle azioni positive, ai processi da digitalizzare, agli obiettivi in tema di anticorruzione e trasparenza. Di tutto ciò si è dato conto ampiamente nel corpo del presente documento; qui si dichiara l'intento di mantenere tali singole azioni di monitoraggio e manutenzione del sistema, riservandosi di valutare in corso d'anno se si ritenesse opportuno valutare di progettare e realizzare un vero e proprio sistema gestionale integrato. Da ultimo si consideri anche l'inserimento di indicatori, con il relativo monitoraggio, che fanno riferimento a:

- Salute delle risorse (indicatore "interno" riferito al capitale umano e sociale dell'Ente);
- Impatto ambientale
- Impatto economico e sociale.

| OBIETTIVI SPECIFICI DI SECONDO LIVELLO |                                                                                                       |               |               |                                                                                                     |        |        |        |                                                                                                                            |                                |    |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----|
| N.                                     | OB. STRATEGICO                                                                                        | OB. OPERATIVO | AREA          | Obiettivi specifici di 2 livello                                                                    | Inizio | Fine   | Giorni | Indicatori di risultato                                                                                                    | TARGET                         |    |
|                                        | 1. AGENZIA INNOVATIVA (Missione, Programma 1.11- 1.9 - 9.3 - 9.4)                                     |               |               |                                                                                                     |        |        |        |                                                                                                                            |                                | 9  |
|                                        | OBIETTIVI DI AGENZIA                                                                                  |               |               |                                                                                                     |        |        |        |                                                                                                                            |                                | 3  |
| 1                                      | 1                                                                                                     | -             | TUTTE LE AREE | Nuove sedi                                                                                          | 1-gen  | 31-dic | 365    | Trasferimento di almeno una sede                                                                                           | SI                             |    |
| 2                                      | 1                                                                                                     | -             | TUTTE LE AREE | Definizione del Regolamento per il riconoscimento degli incentivi per funzioni tecniche             | 1-gen  | 31-dic | 365    | Presentazione CAMB                                                                                                         | SI                             |    |
| 3                                      | 1                                                                                                     | -             | TUTTE LE AREE | Reporting sui Servizi regolati e Agenzia                                                            | 1-gen  | 31-dic | 365    | Pubblicazione di almeno un report su servizi e attività                                                                    | SI                             |    |
|                                        | 1A. Digitalizzazione dei processi e procedimenti amministrativi                                       |               |               |                                                                                                     |        |        |        |                                                                                                                            |                                | 6  |
| 4                                      | 1                                                                                                     | 1A            | SGD           | Gestione sedute di Consiglio Locale su gestionale                                                   | 1-gen  | 31-dic | 365    | Definizione della commessa al soggetto esterno - ambiente di prova                                                         | SI                             |    |
| 5                                      | 1                                                                                                     | 1A            | SGD           | Realizzazione attività di comunicazione ed engagement                                               | 1-gen  | 31-dic | 365    | Definizione di un piano di comunicazione dell'Agenzia                                                                      | SI                             |    |
| 6                                      | 1                                                                                                     | 1A            | SGD           | Promozione ATER-Net                                                                                 | 1-gen  | 31-dic | 365    | Numero di accessi in 6 mesi all'Intranet                                                                                   | 60% accessi=num                |    |
| 7                                      | 1                                                                                                     | 1A            | SGD           | Miglioramento delle infrastrutture digitali di ATERSIR                                              | 1-gen  | 31-dic | 365    | % dipendenti dotati di dispositivi digitali rispetto numero dipendenti complessivo                                         | 95%                            |    |
| 8                                      | 1                                                                                                     | 1A            | REG           | Predisposizione delle articolazioni tariffarie del SII                                              | 1-gen  | 31-dic | 365    | Popolamento della piattaforma informatica "articolazioni tariffarie"                                                       | SI                             |    |
| 9                                      | 1                                                                                                     | 1A            | AGR           | Miglioramento delle infrastrutture digitali di ATERSIR                                              | 1-gen  | 31-dic | 365    | % dipendenti dotati di dispositivi digitali rispetto numero dipendenti complessivo                                         | 95%                            |    |
|                                        | 2. AFFIDAMENTI DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI (Missione, Programma 1.9 - 9.3 - 9.4)                      |               |               |                                                                                                     |        |        |        |                                                                                                                            |                                | 7  |
|                                        | 2A. Programmazione di adeguati interventi per la riduzione degli impatti dei Servizi                  |               |               |                                                                                                     |        |        |        |                                                                                                                            |                                | 6  |
| 10                                     | 2                                                                                                     | 2A            | SGRU          | Affidamento del servizio - Reggio Emilia e Rimini                                                   | 1-gen  | 31-dic | 365    | % procedure bandite/affidamenti da completare indicati                                                                     | 100%                           |    |
| 11                                     | 2                                                                                                     | 2A            | SGRU          | Bacini di Ferrara e AIMAG - supporto tecnico propedeutico all'affidamento                           | 1-gen  | 31-dic | 365    | Presentazione all'organo politico di un documento di posizionamento di percorso                                            | 50%                            |    |
| 12                                     | 2                                                                                                     | 2A            | SII           | Predisposizione del Regolamento del Servizio Idrico Integrato                                       | 1-gen  | 31-dic | 365    | Presentazione della proposta di regolamento in Consiglio d'Ambito                                                          | SI                             |    |
| 13                                     | 2                                                                                                     | 2A            | SII           | Aggiornamento Piano d'ambito di Bologna                                                             | 1-gen  | 31-dic | 365    | Presentazione del Piano in Consiglio Locale                                                                                | SI                             |    |
| 14                                     | 2                                                                                                     | 2A            | SII           | Aggiornamento dei Piani degli investimenti relativi al periodo 2026/2029                            | 1-gen  | 31-dic | 365    | Piani degli investimenti presentati ai Consigli Locali entro le tempistiche                                                | 100%                           |    |
| 15                                     | 2                                                                                                     | 2A            | REG           | Relazione art. 14 del decreto 201/2022 per l'affidamento del SGRU                                   | 1-gen  | 31-dic | 365    | Relazioni proposte rispetto numero di procedure affidamento bandite                                                        | 100%                           |    |
|                                        | 2B. Controllo sulla corretta esecuzione delle modalità di raccolta dei rifiuti urbani differenziabili |               |               |                                                                                                     |        |        |        |                                                                                                                            |                                | 1  |
| 16                                     | 2                                                                                                     | 2B            | SGRU          | Attuazione Piano dei controlli                                                                      | 1-gen  | 31-dic | 365    | Numero attività di controllo avviate                                                                                       | 50 compresi contratti in house |    |
|                                        | 3. MIGLIORAMENTO IMPATTO AMBIENTALE (Missione, Programma 9.3 - 9.4)                                   |               |               |                                                                                                     |        |        |        |                                                                                                                            |                                | 2  |
|                                        | 3A. Programmazione di adeguati interventi per la riduzione degli impatti dei Servizi                  |               |               |                                                                                                     |        |        |        |                                                                                                                            |                                | 2  |
| 17                                     | 3                                                                                                     | 3A            | SGRU          | Analisi della qualità e dei costi della raccolta differenziata                                      | 1-gen  | 31-dic | 365    | Predisposizione di un modello di analisi                                                                                   | SI                             |    |
| 18                                     | 3                                                                                                     | 3A            | SII           | Riuso delle acque reflue                                                                            | 01-gen | 31-dic | 365    | Presentazione al direttore di una relazione sul monitoraggio delle attività di competenza del SII sul territorio regionale | SI                             |    |
|                                        | 4. MIGLIORAMENTO IMPATTO ECONOMICO SOCIALE (Missione, Programma 1.9 - 9.3 - 9.4)                      |               |               |                                                                                                     |        |        |        |                                                                                                                            |                                | 10 |
|                                        | 4A. Analisi e approfondimento, azioni correttive sui costi e ricavi efficienti                        |               |               |                                                                                                     |        |        |        |                                                                                                                            |                                | 7  |
| 19                                     | 4                                                                                                     | 4A            | SGRU          | Ricognizione e prime valutazioni a scala regionale costi/ricavi                                     | 1-gen  | 30-set | 273    | Pubblicazione report rifiuti 2019-2023                                                                                     | SI                             |    |
| 20                                     | 4                                                                                                     | 4A            | SGRU          | Ottimizzazione della gestione dei Fondi determinanti in PEF e tempistiche                           | 1-gen  | 31-ott | 304    | % Risorse impegnate/risorse stanziati (no avanzo)                                                                          | 75% di risorse impegnate       |    |
| 21                                     | 4                                                                                                     | 4A            | SII           | Definizione dei costi di smaltimento dei rifiuti liquidi di cui all'art. 110 del D.Lgs. n. 152/2006 | 1-gen  | 30-apr | 120    | Presentazione CAMB                                                                                                         | SI                             |    |
| 22                                     | 4                                                                                                     | 4A            | REG           | Regolazione dei crediti inesigibili e della morosità del SGRU                                       | 1-gen  | 31-dic | 365    | Ammontare (€) dei mancati ricavi derivanti da crediti EX TIA riconoscibili sui PEF                                         | SI                             |    |
| 23                                     | 4                                                                                                     | 4A            | REG           | Validazione dei dati comunali del SGRU                                                              | 1-gen  | 30-set | 273    | Definizione delle tipologie di costi ammissibili in funzione del regime di prelievo                                        | SI                             |    |
| 24                                     | 4                                                                                                     | 4A            | REG           | Tariffe degli impianti di smaltimento                                                               | 1-gen  | 31-dic | 365    | Proposta a conclusione del tavolo tecnico istituito presso RER                                                             | SI                             |    |
| 25                                     | 4                                                                                                     | 4A            | REG           | Rilevazione dei dati necessari alla predisposizione dei PEF SGRU                                    | 1-gen  | 30-set | 273    | Predisposizione del portale di rilevazione dati                                                                            | SI                             |    |
|                                        | 4B. Promozione dei servizi eco-sistemici                                                              |               |               |                                                                                                     |        |        |        |                                                                                                                            |                                | 1  |
| 26                                     | 4                                                                                                     | 4B            | SII           | Predisposizione disciplinare applicativo della DGR 1360/2024                                        | 1-gen  | 31-dic | 365    | Presentazione CAMB                                                                                                         | SI                             |    |
|                                        | 4C. Tutela dell'utenza                                                                                |               |               |                                                                                                     |        |        |        |                                                                                                                            |                                | 2  |
| 27                                     | 4                                                                                                     | 4C            | SGRU          | Attuazione della Qualità ARERA                                                                      | 1-gen  | 31-dic | 365    | Determinazione nuovi schemi di riferimento TQRIF                                                                           | SI                             |    |
| 28                                     | 4                                                                                                     | 4C            | REG           | Conciliazione nell'ambito del SII e SGRU                                                            | 1-gen  | 31-dic | 365    | Analisi di contesto                                                                                                        | SI                             |    |
|                                        | 5. GESTIONE E ATTUAZIONE OBIETTIVI PNRR (Missione, Programma 1.11 - 9.3 - 9.4)                        |               |               |                                                                                                     |        |        |        |                                                                                                                            |                                | 4  |
|                                        | 5A. Attivazione e rendicontazione interventi PNRR                                                     |               |               |                                                                                                     |        |        |        |                                                                                                                            |                                | 4  |
| 29                                     | 5                                                                                                     | 5A            | SGRU          | Rendicontazione interventi per milestone previsti                                                   | 1-gen  | 31-dic | 365    | Rendicontazione nei termini previsti                                                                                       | SI                             |    |
| 30                                     | 5                                                                                                     | 5A            | SGRU          | Gestione progetti PNRR - verifiche rispetto regole DNSH                                             | 1-gen  | 31-dic | 365    | Verifiche a campione                                                                                                       | 5                              |    |
| 31                                     | 5                                                                                                     | 5A            | SII           | Rendicontazione interventi per milestone previsti                                                   | 1-gen  | 31-dic | 365    | Rendicontazione nei termini previsti                                                                                       | SI                             |    |
| 32                                     | 5                                                                                                     | 5A            | AGR           | Gestione finanziaria degli interventi PNRR                                                          | 1-gen  | 31-dic | 365    | Tempo medio impiegato per liquidazione finanziamenti                                                                       | <= 3 giorni                    |    |
|                                        |                                                                                                       |               |               |                                                                                                     |        |        |        | Totale                                                                                                                     | 32                             |    |

| Obiettivi di Mantenimento                                                              |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                               |                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| N.                                                                                     | Obiettivo                                                                                                                                | Nome indicatore                                                                                                                                                                                 | Formula di calcolo                                                                                                            | Target                             |
| Obiettivi di Mantenimento di Agenzia                                                   |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                               |                                    |
| 1                                                                                      | Tempi di pagamento                                                                                                                       | Ritardo annuale dei pagamenti (art 1, c. 859 e ss. della L. n. 145/2018) - media ponderata (gg ritardo = data scadenza fattura/data emissione mandato di pagamento)                             | somma (importo fattura * gg. ritardo pagamento fattura) / importo totale pagato nel periodo                                   | <=0                                |
| 2                                                                                      | Formazione                                                                                                                               | Garantire 40 ore di formazione all'anno per ogni dipendente                                                                                                                                     | Ore di formazione complessivamente erogate/numero dipendenti                                                                  | >=40                               |
| 3                                                                                      | Anticorruzione                                                                                                                           | Mappatura/aggiornamento/revisione dei principali processi dell'Area                                                                                                                             | Mappatura con fasi di attività e responsabili                                                                                 | SI                                 |
| Servizio gestione documentale, segreteria Organi, transizione digitale e comunicazione |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                               |                                    |
| 1                                                                                      | Pubblicazione delibere CAMB                                                                                                              | Tempestività pubblicazione delibere di Consiglio d'Ambito                                                                                                                                       | Shift temporale date adozione/date pubblicazione delibere                                                                     | 3 giorni                           |
| 2                                                                                      | Comunicazione                                                                                                                            | Newsletter, intranet, sito internet, notiziari, multimedia                                                                                                                                      | calcolo numero uscite/mese                                                                                                    | 12                                 |
| 3                                                                                      | Informatica                                                                                                                              | Miglioramento dei sistemi informatici                                                                                                                                                           | Numero di licenze/utenti Office 365 installate                                                                                | 25                                 |
| 4                                                                                      | Piattaforme informatiche                                                                                                                 | Avvio attività di sperimentazione piattaforma (Aree Regolazione e Rifiuti) entro tempistiche previste                                                                                           | SI/NO                                                                                                                         | SI                                 |
| 5                                                                                      | Sistemi informatici e telematici                                                                                                         | Gestione sistemi telematici e informatici-attività diretta e coordinamento outsourcing                                                                                                          | Numero piattaforme informatiche centralizzate gestite                                                                         | 5                                  |
| 6                                                                                      | Logistica - auto aziendali                                                                                                               | Completamento attività di logistica auto aziendali                                                                                                                                              | % completamento attività di logistica auto aziendali / programmate                                                            | 100%                               |
| 7                                                                                      | Logistica - Spazi                                                                                                                        | Efficienza degli spazi                                                                                                                                                                          | N. di metri quadrati disponibili / n. di postazioni di lavoro                                                                 | 15,52                              |
| Area Servizio Gestione Rifiuti Urbani                                                  |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                               |                                    |
| 1                                                                                      | Pianificazione del Servizio - definizione Piano d'Ambito                                                                                 | Aggiornamento e Approvazione Piano d'ambito                                                                                                                                                     | % Piani approvati/Piani richiesti                                                                                             | 3/9<br>Rimini<br>Modena<br>Ferrara |
| 2                                                                                      | Reporting del Servizio e dei Controlli                                                                                                   | Predisposizione Piano dei Controlli e redazione del Reporting del Servizio e dei Controlli                                                                                                      | Aggiornamento dei dati ai fini predisposizione Reporting del Servizio e dei Controlli                                         | 2 all'anno                         |
| 3                                                                                      | Regolamenti Servizio SGRU                                                                                                                | Aggiornamento e Approvazione Regolamenti del servizio SGRU                                                                                                                                      | % Regolamenti del servizio di gestione dei Rifiuti Urbani (SGRU) aggiornati rispetto a regolamenti complessivi                | 1 regolamento (RE)/16              |
| 4                                                                                      | Discariche in esercizio post-operativo                                                                                                   | Approfondimenti tecnico-economici su discariche in esercizio post-operativo                                                                                                                     | Documento di analisi/report su verifiche delle principali voci di costo                                                       | SI                                 |
| 5                                                                                      | Economia circolare                                                                                                                       | Progetti finanziati in graduatorie approvate da ATERSIR                                                                                                                                         | N.ro progetti posti in posizione utile di graduatoria                                                                         | 75                                 |
| 6                                                                                      | Pianificazione economica del SGRU                                                                                                        | Calcolo del PEF contrattuale                                                                                                                                                                    | Sommatoria dei PEF contrattuali calcolati/ Sommatoria dei bacini tariffari sui quali è applicata una concessione del servizio | 90%                                |
| 7                                                                                      | Tariffe 2024 MTR2                                                                                                                        | Tool Mtr2 completi                                                                                                                                                                              | istruttorie svolte/ bacini tariffari presenti                                                                                 | 98%                                |
| 8                                                                                      | Reportistica dati SGR                                                                                                                    | elaborazione reportistica anno n-2 per il SGR e n-1 per l'utilizzo dei fondi LR 16/2015                                                                                                         | SI/NO                                                                                                                         | SI                                 |
| 9                                                                                      | Attribuzione dei fondi a sostegno dell'economia circolare LR 16/2015, disagio ambientale e fondo a favore dei Comuni colpiti da calamità | percentuale di assegnazione del fondo disponibile                                                                                                                                               | risorse assegnate con atto del Consiglio d'Ambito alle varie linee di finanziamento/risorse disponibili                       | 90%                                |
| 10                                                                                     | Controlli sui contratti                                                                                                                  | Almeno 3 controlli/verifiche formali per ognuno dei contratti del SGRU finora affidati (sia tramite procedura ad evidenza pubblica che "in house") in cui non è presente un Piano dei controlli | N.ro concessioni del servizio SGRU (7) x 5 verifiche/concessione = 35 verifiche                                               | 35                                 |

| Area Servizio Idrico Integrato |                                                                                                         |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                             |      |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1                              | Pareri urbanistici                                                                                      | Rilascio pareri urbanistici                                                                                                                            | % Numero di pareri rilasciati entro le tempistiche dalla normativa nazionale e regionale in materia urbanistica e alla tipologia di procedimento considerato - 30-90 giorni | 95%  |
| 2                              | Pareri urbanistici                                                                                      | Istruttorie concluse                                                                                                                                   | Numero di istruttorie effettuate/ numero di pratiche pervenute                                                                                                              | 98%  |
| 3                              | Progetti complessi del SII                                                                              | Gestione progetti complessi SII                                                                                                                        | Conferenze di servizio attivate in un anno/ progetti presentati                                                                                                             | 90%  |
| 4                              | Reporting del Servizio e dei Controlli - Investimenti                                                   | Investimenti realizzati                                                                                                                                | % monitoraggio Investimenti realizzati rispetto a quanto pianificato                                                                                                        | 100% |
| 5                              | Reporting del Servizio e dei Controlli - relazione DEC su attività di controllo                         | Predisposizione relazione DEC su controlli effettuati                                                                                                  | Predisposizione della relazione da parte del DEC sulle attività di controllo                                                                                                | SI   |
| 6                              | Gestione Concessioni a derivare - istanze                                                               | Istanze inviate a Regione                                                                                                                              | Numero istanze inviate alla Regione rispetto numero ricevute dai gestori                                                                                                    | 90%  |
| 7                              | Gestione Concessioni a derivare - pareri                                                                | Emissione pareri richiesti                                                                                                                             | Numero pareri emessi / pareri richiesti su concessioni                                                                                                                      | 98%  |
| 8                              | Interventi Ecosistemici                                                                                 | Gestione progetti                                                                                                                                      | Numero di progetti approvati/Numero di progetti presentati                                                                                                                  | 100% |
| 9                              | Segnalazioni utenza                                                                                     | Risposta alle segnalazioni protocollate                                                                                                                | pratiche evase/ pratiche pervenute (%)                                                                                                                                      | 98%  |
| 10                             | Regolamenti                                                                                             | Revisione e aggiornamento Regolamenti                                                                                                                  | N. regolamenti aggiornati/N. regolamenti elencati                                                                                                                           | 100% |
| 11                             | Qualità tecnica                                                                                         | Validazione dati                                                                                                                                       | numero validazioni/numero gestioni                                                                                                                                          | 100% |
| 12                             | Qualità contrattuale                                                                                    | Validazione dati                                                                                                                                       | numero validazioni/numero gestioni                                                                                                                                          | 100% |
| Area Regolazione               |                                                                                                         |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                             |      |
| 1                              | Supporto a RUP, DEC e Commissione giudicatrice in tutte le fasi di affidamento/esecuzione deL SGR e SII | Report sintetico con elenco temi richiesti/temi trattati                                                                                               | % temi trattati rispetto ai temi richiesti                                                                                                                                  | 90%  |
| 2                              | Elenchi dei potenziali commissari di gara                                                               | Atto di aggiornamento dell'elenco                                                                                                                      | Pubblicazione determina aggiornamento elenchi                                                                                                                               | SI   |
| 3                              | Controllo sull'andamento dei contratti di affidamento in essere del SGR e del SII                       | Relazione art. 30 D.lgs 201/2022                                                                                                                       | Proposta di relazione (art 30. dlgs 201/22) annuale alle aree tecniche.                                                                                                     | SI   |
| 4                              | Tutela del consumatore                                                                                  | Risposte ai reclami                                                                                                                                    | % reclami gestiti rispetto a reclami ricevuti nell'anno                                                                                                                     | 100% |
| 5                              | Tutela del consumatore                                                                                  | Analisi di customer (ex comma 461 L. 244/2007)                                                                                                         | Numero di analisi customer effettuate rispetto al numero di programmate                                                                                                     | 100% |
| 6                              | Equilibrio economico finanziario dei gestori affidatari del SII e del SGR                               | Analisi annuale dell'equilibrio economico finanziario                                                                                                  | relazione sintetica su ogni gestore e aggiornamento DB                                                                                                                      | 100% |
| 7                              | Piano Economico Finanziario di Affidamento (PEFA)                                                       | Analisi/aggiornamento del PEFA in caso di nuovo affidamento o di revisione periodica (art.li 14, 17 decreto 201/2022)                                  | Numero relazioni redatte rispetto numero PEFA da valutare                                                                                                                   | 100% |
| 8                              | Parametri di competenza dell'ETC nella regolazione ARERA del SGR                                        | Definizione dei parametri dell'ETC tramite istruttoria partecipata con i soggetti portatori di interesse (gestori) e condivisione con gli Enti locali. | pubblicazione atto di conclusione dell'istruttoria                                                                                                                          | SI   |
| 9                              | Regolazione dei crediti inesigibili e della morosità del SGR nei passaggi a TCP                         | Individuazione per ogni comune n. utenze inesistenti e ammontare di Crediti riconoscibili ai sensi della delibera di Consiglio di Ambito 134/2022      | definizione n. utenze e ammontare crediti riconoscibili (€)                                                                                                                 | 100% |
| 10                             | Presidio disciplina ARERA relativa al SGR e SII                                                         | Relazioni di sintesi                                                                                                                                   | Numero di sintesi rispetto al numero di atti Arera di interesse                                                                                                             | 90%  |
| 11                             | Definizione dei valori residui dei cespiti per ogni nuovo affidamento del SII e del SGR                 | Per ogni nuovo affidamento del SII e del SGR, atto di approvazione dei VR cespiti                                                                      | % di VR approvati nelle tempistiche richieste dalla procedura di affidamento                                                                                                | 100% |
| 12                             | Validazione dati comunali per PEF SGR                                                                   | Relazioni di validazione                                                                                                                               | % di validazioni approvate nelle tempistiche previste rispetto al n. di rilevazioni presentate                                                                              | 90%  |
| 13                             | Validazione dati gestori per PEF SGR                                                                    | Relazioni di validazione                                                                                                                               | % di validazioni approvate nelle tempistiche previste rispetto al n. di rilevazioni presentate                                                                              | 90%  |
| 14                             | Reportistica                                                                                            | Definizione del primo report area regolazione servizio tariffario SGR e servizio tariffario SII                                                        | Proposta di report di settore                                                                                                                                               | 100% |

|                                         |                                                                   |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                |             |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 15                                      | Manovre tariffarie e articolazioni tariffarie del SII             | Articolazioni tariffarie dei Comuni di Riolunato e Montecopiolo                                                                                                                 | Pubblicazione atto di Consiglio Locale                                                                         | SI          |
| 16                                      | Manovre tariffarie e articolazioni tariffarie del SII             | Validazione dati di consuntivo anno 2023                                                                                                                                        | n. Relazioni di validazione/n. manovre tariffarie                                                              | 100%        |
| 17                                      | Società patrimoniali del Servizio Idrico Integrato                | Aggiornamento delle convenzioni tra società patrimoniali, gestore ed Agenzia                                                                                                    | Proposta nuova forma di convenzione                                                                            | SI          |
| Area Amministrazione e Gestione Risorse |                                                                   |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                |             |
| 1                                       | Predisposizione Bilancio e documenti di Programmazione di ATERSIR | Tempestiva predisposizione dei documenti di programmazione - DUP                                                                                                                | Approvazione nei termini                                                                                       | SI          |
| 2                                       | Predisposizione Bilancio e documenti di Programmazione di ATERSIR | Tempestiva predisposizione dei documenti di programmazione - Bilancio di previsione                                                                                             | Approvazione nei termini                                                                                       | SI          |
| 3                                       | Tempestività dei pagamenti                                        | Tempestività dei pagamenti (art. 8, c. 1, lettera c) del D.L. n. 66/2014) - media ponderata - (gg ritardo = data scadenza fattura/data invio mandato di pagamento in tesoreria) | somma (importo fattura * gg. ritardo pagamento fattura) / importo totale pagato nel periodo                    | <=30        |
| 4                                       | Tempestività dei pagamenti                                        | Ritardo annuale dei pagamenti (art 1, c. 859 e ss. della L. n. 145/2018) - media ponderata (gg ritardo = data scadenza fattura/data emissione mandato di pagamento)             | somma (importo fattura * gg. ritardo pagamento fattura) / importo totale pagato nel periodo                    | <=0         |
| 5                                       | Tempestività dei pagamenti                                        | Tempestività dei pagamenti (art. 8, c. 1, lett. c) del D.L. n. 66/2014) - media semplice - (gg ritardo = data scadenza fattura/data invio mandato di pagamento in tesoreria)    | somma (gg. ritardo pagamento fattura) / numero pagamenti nel periodo                                           | <0          |
| 6                                       | Predisposizione Relazione sulla performance e validazione         | Tempestiva chiusura ciclo della performance - Relazione sulla performance                                                                                                       | Approvazione nei termini                                                                                       | SI          |
| 7                                       | Predisposizione Relazione sulla performance e validazione         | Tempestiva chiusura ciclo della performance - Validazione della relazione sulla performance                                                                                     | Approvazione nei termini                                                                                       | SI          |
| 8                                       | Riaccertamento, Rendiconto e invio conti giudiziali               | Rispetto delle tempistiche di approvazione previste per il riaccertamento                                                                                                       | Approvazione nei termini                                                                                       | SI          |
| 9                                       | Riaccertamento, Rendiconto e invio conti giudiziali               | Rispetto delle tempistiche di approvazione previste per il rendiconto sulla gestione                                                                                            | Approvazione nei termini                                                                                       | SI          |
| 10                                      | Riaccertamento, Rendiconto e invio conti giudiziali               | Rispetto delle tempistiche previste per l'invio dei conti giudiziali                                                                                                            | Invio nei termini                                                                                              | SI          |
| 11                                      | Salute finanziaria                                                | Tempestiva predisposizione dei documenti di analisi del bilancio - Equilibri di bilancio                                                                                        | Approvazione nei termini                                                                                       | SI          |
| 12                                      | Procedure - programmazione                                        | Percentuale di acquisti effettuati già previsti nel programma delle acquisizioni                                                                                                | Numero (valore) gare indette per affidamento acquisto servizi-beni/N° gare programmate                         | 100%        |
| 13                                      | Acquisti su mercati elettronici                                   | Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti                                                                                              | N. di procedure su portali/nr. di procedure totali                                                             | 80%         |
| 14                                      | Regolamenti                                                       | Revisione e aggiornamento Regolamento dei Consigli Locali                                                                                                                       | Aggiornamento entro l'anno                                                                                     | SI          |
| 15                                      | Regolamenti                                                       | Revisione e aggiornamento Regolamento di contabilità                                                                                                                            | Aggiornamento entro l'anno                                                                                     | SI          |
| 16                                      | Regolamenti                                                       | Revisione e aggiornamento Sistema di misurazione e valutazione della performance                                                                                                | Aggiornamento entro l'anno                                                                                     | SI          |
| 17                                      | Redazione del Piano del Fabbisogno                                | Predisposizione del Piano fabbisogni del Personale nei termini di legge                                                                                                         | SI/NO                                                                                                          | SI          |
| 18                                      | Concorsi e selezioni                                              | Copertura delle posizioni vacanti individuate nel Piano dei Fabbisogni                                                                                                          | N° di selezioni concluse/n° di selezioni programmate                                                           | 100%        |
| 19                                      | Welfare aziendale                                                 | Percentuale di dipendenti serviti da almeno da una agevolazione di welfare aziendale                                                                                            | N. di dipendenti serviti da almeno da uno strumento di welfare aziendale/ n. totale dei dipendenti in servizio | 95%         |
| 20                                      | Formazione                                                        | Numero ore formazione erogate                                                                                                                                                   | Ore di formazione complessivamente erogate/numero dipendenti                                                   | >=40        |
| 21                                      | Monitoraggio                                                      | Effettuazione monitoraggio                                                                                                                                                      | % completezza del monitoraggio attestato dall'OIV                                                              | 100%        |
| 22                                      | Trasparenza                                                       | Griglie trasparenza                                                                                                                                                             | Media del livello di completezza complessivo di tutti e 5 i criteri previsti dalla griglia per la trasparenza  | 100%        |
| 23                                      | Privacy                                                           | Modulistica aggiornata sulla Privacy                                                                                                                                            | SI/NO                                                                                                          | SI          |
| 24                                      | Gestione finanziamenti                                            | Gestione finanziaria interventi finanziati da terzi                                                                                                                             | Tempo medio impiegato per liquidazione finanziamenti                                                           | <= 3 giorni |

| AREE DI RISCHIO OBBLIGATORIE EX LEGGE 190/2012 E PROCESSI CONNESSI                            |                                                                                        | RISCHI CORRUTTIVI                                                                                                                                                                               | FATTORE ABILITANTE PRINCIPALE                             | INDICATORE DI RISCHIO                                               | INDICATORE DI RISCHIO                                                            | LIVELLO DI ESPOOSIZIONE |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| A) PROCESSI FINALIZZATI ALL'ACQUISIZIONE E PROGRESSIONE DEL PERSONALE<br>PROCESSI INDIVIDUATI |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                 |                                                           |                                                                     |                                                                                  |                         |
| A1                                                                                            | Accesso dall'esterno mediante procedure concorsuali (anche per progressioni verticali) | Previsione di requisiti di accesso personalizzati; insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti di valutazione e comparazione non obiettiva allo scopo di favorire candidati particolari | Assenza o carenza di controlli amministrativi             | Livello dei controlli amministrativi, interni o esterni             | ==                                                                               | Medio                   |
| A2                                                                                            | Accesso dall'esterno mediante liste di collocamento centri per l'impiego               | Alterazione dei risultati della procedura selettiva per favorire candidati particolari                                                                                                          | Monopolio di potere                                       | Grado di concentrazione del potere decisionale                      | ==                                                                               | Alto                    |
| A3                                                                                            | Accesso tramite procedure di mobilità                                                  | Previsione di requisiti di accesso personalizzati; insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti di valutazione e comparazione non obiettiva allo scopo di favorire candidati particolari | Monopolio di potere                                       | Grado di concentrazione del potere decisionale                      | ==                                                                               | Alto                    |
| A4                                                                                            | Attribuzione benefici contrattuali: elevata qualifica                                  | Insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti di valutazione e comparazione non obiettiva allo scopo di favorire candidati particolari                                                    | Assenza o carenza di controlli amministrativi             | Livello dei controlli amministrativi, interni o esterni             | ==                                                                               | Alto                    |
| A5                                                                                            | Gestione benefici contrattuali: riconoscimento produttività                            | Assenza di preventiva fissazione di obiettivi individuali da raggiungere; valutazione non sostanziale del grado di raggiungimento degli obiettivi                                               | Assenza o carenza di controlli                            | Ammontare del beneficio, anche indiretto e non economico            | ==                                                                               | Alto                    |
| A6                                                                                            | Elaborazione cedolini stipendiali                                                      | Riconoscimento importi non dovuti                                                                                                                                                               | Assenza o carenza di controlli amministrativi             | Ammontare del beneficio, anche indiretto e non economico            | ==                                                                               | Medio                   |
| A7                                                                                            | Esercizio potere disciplinare                                                          | Sottovalutazione casi; mancato esercizio del potere                                                                                                                                             | Inadeguata diffusione della cultura della legalità        | Manifestazione di eventi corruttivi in passato negli ultimi 5 anni. | Grado di attuazione di misure generali e specifiche di contrasto alla corruzione | Medio                   |
| A8                                                                                            | Rilascio autorizzazioni per incarichi esterni                                          | Mancata verifica requisiti previsti dal Regolamento interno                                                                                                                                     | Opacità per assenza o carenza di trasparenza              | Grado di trasparenza del processo                                   | ==                                                                               | Medio                   |
| A9                                                                                            | Conferimento incarichi dirigenziali a tempo determinato ed extradotazionali            | Previsione di requisiti di accesso personalizzati; insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti di valutazione e comparazione non obiettiva allo scopo di favorire candidati particolari | Inadeguatezza della regolazione del processo              | Grado di discrezionalità                                            | ==                                                                               | Medio                   |
| A10                                                                                           | Conferimento incarichi di lavoro autonomo (consulenze/ collaborazioni)                 | Motivazione generica e tautologica circa la sussistenza dei presupposti di legge per il conferimento di incarichi esterni x agevolare candidati particolari                                     | Natura e rilevanza degli interessi coinvolti nel processo | Tipologia di utenza/ beneficiari                                    | Ammontare del beneficio, anche indiretto e non economico                         | Medio                   |
|                                                                                               |                                                                                        | Previsione di requisiti di accesso personalizzati e insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti di valutazione allo scopo di favorire candidati particolari                             | Assenza o carenza di controlli amministrativi             | Livello dei controlli amministrativi, interni o esterni             |                                                                                  |                         |
|                                                                                               |                                                                                        | Comparazione non obiettiva di posizioni soggettive di diversi candidati attraverso discrezionalità tecnica e/o amministrativa                                                                   | Monopolio di potere                                       | Grado di concentrazione del potere decisionale                      |                                                                                  |                         |
| A11                                                                                           | Affidamento patrocini legali dell'Ente                                                 | Mancata applicazione del principio di rotazione                                                                                                                                                 | Inadeguatezza della regolazione del processo              | Grado di discrezionalità                                            | Grado di chiarezza e di complessità normativa                                    | Medio                   |

| AREE DI RISCHIO OBBLIGATORIE EX LEGGE 190/2012 E PROCESSI CONNESSI         |     |                                                                                   | RISCHI CORRUTTIVI                                                                                                                                                                                               | FATTORE ABILITANTE PRINCIPALE                                                   | INDICATORE DI RISCHIO                                   | INDICATORE DI RISCHIO                                    | LIVELLO DI ESPOSIONE |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------|
| B) AREA AFFIDAMENTO DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE<br>PROCESSI INDIVIDUATI |     |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                 |                                                         |                                                          |                      |
| PROGETTAZIONE GARA                                                         | B1  | Definizione dell'oggetto dell'affidamento per appalti di servizi e forniture      | Alterazione concorrenza a mezzo di errata/ non funzionale individuazione dell'oggetto                                                                                                                           | Natura e rilevanza degli interessi coinvolti nel processo                       | Tipologia di utenza/ beneficiari                        | Ammontare del beneficio, anche indiretto e non economico | Medio                |
|                                                                            |     |                                                                                   | Violazione del divieto di artificioso frazionamento                                                                                                                                                             | Inadeguatezza della regolazione del processo                                    | Grado di discrezionalità                                | Grado di chiarezza e di complessità normativa            |                      |
|                                                                            | B2  | Definizione dell'oggetto dell'affidamento per la concessione del SII e del SGRU   | Alterazione concorrenza                                                                                                                                                                                         | Opacità per assenza o carenza di trasparenza                                    | Grado di trasparenza del processo                       | ==                                                       | Alto                 |
|                                                                            | B3  | Definizione requisiti di partecipazione per appalti di servizi e forniture        | mancata previsione di requisiti previsti ex lege o previsione di requisiti speciali ad hoc per favorire particolari candidati                                                                                   | Inadeguatezza della regolazione del processo                                    | Grado di discrezionalità                                | Grado di chiarezza e di complessità normativa            | Medio                |
|                                                                            | B4  | Definizione requisiti di partecipazione per concessione SII e SGRU                | mancata previsione di requisiti previsti ex lege o previsione di requisiti speciali ad hoc per favorire particolari candidati                                                                                   | Inadeguatezza della regolazione del processo                                    | Grado di discrezionalità                                | Grado di chiarezza e di complessità normativa            | Alto                 |
|                                                                            | B5  | Definizione requisiti di aggiudicazione                                           | Determinazione di criteri di valutazione in sede di bando/ avviso al fine di favorire un concorrente (uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa) | Monopolio di potere                                                             | Grado di concentrazione del potere decisionale          | ==                                                       | Alto                 |
|                                                                            | B6  | Definizione requisiti di aggiudicazione per la concessione del SII e del SGRU     | Determinazione di criteri di valutazione in sede di bando/ avviso al fine di favorire un concorrente (uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa) | Inadeguatezza della regolazione del processo                                    | Grado di discrezionalità                                | Grado di chiarezza e di complessità normativa            | Alto                 |
| SELEZIONE CONTRAENTE                                                       | B7  | Valutazione delle offerte (anche per affidamento SII e SGRU)                      | Mancato rispetto dei criteri indicati nel disciplinare di gara cui la commissione giudicatrice deve attenersi per decidere i punteggi da assegnare all'offerta                                                  | Inadeguatezza della regolazione del processo                                    | Grado di discrezionalità                                | Grado di chiarezza e di complessità normativa            | Alto                 |
|                                                                            | B8  | Verifica dell'eventuale anomalia delle offerte (anche per affidamento SII e SGRU) | Mancato rispetto dei criteri di verifica delle offerte anormalmente basse, anche sotto il profilo procedurale                                                                                                   | Eccessiva complessità del processo e/ o presenza di eccessivi oneri burocratici | Grado di semplificazione amministrativa                 | ==                                                       | Alto                 |
|                                                                            | B9  | Procedure negoziate                                                               | Alterazione della concorrenza; violazione divieto artificioso frazionamento; violazione criterio rotazione; mancato ricorso a procedure telematiche di acquisto ove necessarie                                  | Monopolio di potere                                                             | Grado di concentrazione del potere decisionale          | ==                                                       | Alto                 |
|                                                                            | B10 | Affidamenti diretti                                                               | Alterazione concorrenza (mancato ricorso a richiesta preventivi; violazione divieto artificioso frazionamento; mancato ricorso procedure telematiche di acquisto ove necessarie)                                | Natura e rilevanza degli interessi coinvolti nel processo                       | Tipologia di utenza/ beneficiari                        | Ammontare del beneficio, anche indiretto e non economico | Medio                |
|                                                                            | B11 | Revoca del bando (compresi SII e SGRU)                                            | Ricorso alla revoca al fine di escludere concorrenti indesiderati diversi dal soggetto atteso, ovvero al fine creare i presupposti per concedere un indennizzo all'aggiudicatario                               | Natura e rilevanza degli interessi coinvolti nel processo                       | Tipologia di utenza/ beneficiari                        | Ammontare del beneficio, anche indiretto e non economico | Alto                 |
| STIPULA                                                                    | B12 | Stipula contratti e scritture private (anche per SII e SGRU)                      | Mancato controllo dei requisiti a contrarre (ove necessario) e/o mancanza del DURC e dell'antimafia per la stipula di contratto                                                                                 | Assenza o carenza di controlli amministrativi                                   | Livello dei controlli amministrativi, interni o esterni | ==                                                       | Alto                 |

| AREE DI RISCHIO OBBLIGATORIE EX LEGGE 190/2012 E PROCESSI CONNESSI         |     |                                                                                                                                                                          | RISCHI CORRUTTIVI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | FATTORE ABILITANTE PRINCIPALE                             | INDICATORE DI RISCHIO                                   | INDICATORE DI RISCHIO                                    | LIVELLO DI ESPOSIONE |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------|
| B) AREA AFFIDAMENTO DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE<br>PROCESSI INDIVIDUATI |     |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                           |                                                         |                                                          |                      |
| ESECUZIONE CONTRATTO                                                       | B13 | Verifica del cronoprogramma per appalti di servizi e forniture                                                                                                           | Insufficiente precisione nella pianificazione delle tempistiche di esecuzione del servizio/fornitura, tale da consentire all'impresa affidataria di non essere eccessivamente vincolata ad un'organizzazione precisa dell'avanzamento del servizio/fornitura, creando in tal modo i presupposti per la richiesta di eventuali extraguadagni da parte della stessa affidataria | Inadeguatezza della regolazione del processo              | Grado di discrezionalità                                | Grado di chiarezza e di complessità normativa            | Medio                |
|                                                                            |     |                                                                                                                                                                          | Pressioni dell'appaltatore sulla direzione dell'esecuzione, affinché possa essere rimodulato il cronoprogramma in funzione dell'andamento reale della realizzazione del servizio                                                                                                                                                                                              | Natura e rilevanza degli interessi coinvolti nel processo | Tipologia di utenza/ beneficiari                        | Ammontare del beneficio, anche indiretto e non economico |                      |
|                                                                            | B14 | Verifica del cronoprogramma della concessione del SII/SGRU                                                                                                               | Insufficiente precisione nella pianificazione delle tempistiche di esecuzione del servizio tale da consentire all'impresa concessionaria di non essere eccessivamente vincolata ad un'organizzazione precisa nell'avanzamento, creando in tal modo i presupposti per la richiesta di eventuali extraguadagni da parte della stessa concessionaria                             | Inadeguatezza della regolazione del processo              | Grado di discrezionalità                                | Grado di chiarezza e di complessità normativa            | Alto                 |
|                                                                            |     |                                                                                                                                                                          | Pressioni del concessionario sulla direzione dell'esecuzione, affinché possa essere rimodulato il cronoprogramma in funzione dell'andamento reale della realizzazione del servizio                                                                                                                                                                                            | Natura e rilevanza degli interessi coinvolti nel processo | Tipologia di utenza/ beneficiari                        | Ammontare del beneficio, anche indiretto e non economico |                      |
|                                                                            | B15 | Varianti in corso di esecuzione del contratto/convenzione (compreso SII e SGRU)                                                                                          | Ammissione di varianti non necessarie durante la fase esecutiva del contratto, al fine di consentire all'appaltatore/concessionario di conseguire guadagni ulteriori                                                                                                                                                                                                          | Monopolio di potere                                       | Grado di concentrazione del potere decisionale          | ==                                                       | Alto                 |
|                                                                            | B16 | Subappalto                                                                                                                                                               | Mancato controllo della stazione appaltante nell'esecuzione dei servizi che l'appaltatore dovrebbe eseguire direttamente e che invece viene scomposta e affidata attraverso contratti non qualificati come subappalto, ma alla stregua di forniture                                                                                                                           | Assenza o carenza di controlli amministrativi             | Livello dei controlli amministrativi, interni o esterni | ==                                                       | Medio                |
|                                                                            | B17 | Subappalto per SII e SGRU                                                                                                                                                | Mancato controllo della stazione appaltante nell'esecuzione dei servizi che il concessionario dovrebbe eseguire direttamente e che invece viene scomposta e affidata attraverso contratti non qualificati come subappalto, ma alla stregua di forniture                                                                                                                       | Assenza o carenza di controlli amministrativi             | Livello dei controlli amministrativi, interni o esterni | ==                                                       | Alto                 |
|                                                                            | B18 | Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto/convenzione (anche per SII e SGRU) | Condizionamenti nelle decisioni assunte all'esito delle procedure di accordo bonario, derivabili dalla presenza della parte privata all'interno del collegio                                                                                                                                                                                                                  | Monopolio di potere                                       | Grado di concentrazione del potere decisionale          | ==                                                       | Alto                 |
|                                                                            | B19 | Vigilanza e verifica sull'esecuzione dei contratti (penali, rilevazione adempimenti, subappalti, risoluzione controversie ecc.) (anche per convenzioni SII e SGRU)       | Mancanza di controlli e di applicazione delle penali                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Assenza o carenza di controlli amministrativi             | Livello dei controlli amministrativi, interni o esterni | ==                                                       | Alto                 |

| AREE DI RISCHIO OBBLIGATORIE EX LEGGE 190/2012 E PROCESSI CONNESSI                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                      | RISCHI CORRUTTIVI                                                          | FATTORE ABILITANTE PRINCIPALE                             | INDICATORE DI RISCHIO            | INDICATORE DI RISCHIO                                    | LIVELLO DI ESPOSIZIONE |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------|
| C) PROCESSI FINALIZZATI ALL'ADOZIONE DI PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI PRIVI DI EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO<br><b>PROCESSI INDIVIDUATI</b> |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                            |                                                           |                                  |                                                          |                        |
| C1                                                                                                                                                                                                        | Pareri su strumenti urbanistici o di pianificazione SII, pareri in materia ambientale relativi al SGRU.                                                                                                                              | Istruttoria carente onde rilasciare pareri positivi a determinati soggetti | Natura e rilevanza degli interessi coinvolti nel processo | Tipologia di utenza/ beneficiari | Ammontare del beneficio, anche indiretto e non economico | Medio                  |
| D) PROCESSI FINALIZZATI ALL'ADOZIONE DI PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI CON EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO<br><b>PROCESSI INDIVIDUATI</b>      |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                            |                                                           |                                  |                                                          |                        |
| D1                                                                                                                                                                                                        | Finanziamento erogazione di qualsiasi sovvenzione, contributo, sussidio, ausilio finanziario, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati (compresi i gestori del SII e SGRU) | Riconoscimento benefici discrezionali                                      | Natura e rilevanza degli interessi coinvolti nel processo | Tipologia di utenza/ beneficiari | Ammontare del beneficio, anche indiretto e non economico | Alto                   |

| AREE DI RISCHIO OBBLIGATORIE EX LEGGE 190/2012 E PROCESSI CONNESSI |                                                                                                                                                                                                                              | RISCHI CORRUTTIVI                                                                                                                                               | FATTORE ABILITANTE PRINCIPALE                                                   | INDICATORE DI RISCHIO                                                            | INDICATORE DI RISCHIO                                    | LIVELLO DI ESPOSIONE |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------|
| ULTERIORE AREA DI RISCHIO SPECIFICA DI ATERSIR                     |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                 |                                                                                 |                                                                                  |                                                          |                      |
| E) AREA REGOLAZIONE, SII e SGRU<br>PROCESSI INDIVIDUATI            |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                 |                                                                                 |                                                                                  |                                                          |                      |
| E1                                                                 | Adozione e modifica del Piano d'Ambito con riferimento al modello organizzativo, al programma degli investimenti e al PEF del SII E del SGRU                                                                                 | Pianificazione non obiettiva onde favorire il soggetto gestore                                                                                                  | Natura e rilevanza degli interessi coinvolti nel processo                       | Tipologia di utenza/ beneficiari                                                 | Ammontare del beneficio, anche indiretto e non economico | Alto                 |
| E2                                                                 | Monitoraggio dello stato di avanzamento del programma degli investimenti SII e SGRU                                                                                                                                          | Controlli compiacenti onde favorire il gestore                                                                                                                  | Inadeguatezza della regolazione del processo                                    | Grado di discrezionalità                                                         | Grado di chiarezza e di complessità normativa            | Alto                 |
| E3                                                                 | Approvazione dei progetti sul servizio idrico integrato ex art. 158 bis Dlgs 152/2006                                                                                                                                        | Istruttoria incompleta onde favorire il rilascio delle autorizzazioni a particolari gestori; mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze dei gestori | Assenza o carenza di controlli amministrativi                                   | Livello dei controlli amministrativi, interni o esterni                          | ==                                                       | Alto                 |
| E4                                                                 | Verifica conformità normativa UE e naz.le delle attuali gestioni SII e SGRU                                                                                                                                                  | Istruttoria carente onde favorire il soggetto gestore                                                                                                           | Inadeguata diffusione della cultura della legalità                              | Manifestazione di eventi corruttivi in passato negli ultimi 5 anni               | ==                                                       | Alto                 |
| E5                                                                 | Adozione e modifica degli strumenti di regolazione del SII E SGRU: Regolamento - Carta del Servizio                                                                                                                          | Definizione di standard quali/ quantitativi non adeguati onde favore il soggetto gestore                                                                        | Opacità per assenza o carenza di trasparenza                                    | Grado di trasparenza del processo                                                | ==                                                       | Basso                |
| E6                                                                 | Definizione delle clausole contrattuali della convezione di affidamento SII e SGRU                                                                                                                                           | Non corretta regolazione degli impegni operativi ed economici onde favorire il soggetto gestore                                                                 | Natura e rilevanza degli interessi coinvolti nel processo                       | Tipologia di utenza/ beneficiari                                                 | Ammontare del beneficio, anche indiretto e non economico | Alto                 |
| E7                                                                 | Verifica degli adempimenti contrattuali dei gestori con eventuali applicazioni di penalità e conguagli SII e SGRU                                                                                                            | Mancati controlli o mancata applicazione di penali per favorire il gestore                                                                                      | Inadeguatezza della regolazione del processo                                    | Grado di discrezionalità                                                         | Grado di chiarezza e di complessità normativa            | Alto                 |
| E8                                                                 | Verifica della congruità dei costi di investimento ed operativi, riconosciuti sulla tariffa SII e/ o sulla Tassa SGRU                                                                                                        | Istruttoria incompleta onde favorire il soggetto gestore                                                                                                        | Inadeguata diffusione della cultura della legalità                              | Grado di attuazione di misure generali e specifiche di contrasto alla corruzione | ==                                                       | Alto                 |
| E9                                                                 | Definizione del valore residuo da riconoscere al gestore uscente SII e SGRU                                                                                                                                                  | Istruttoria incompleta finalizzata a riconoscere un valore più alto al gestore uscente                                                                          | Natura e rilevanza degli interessi coinvolti nel processo                       | Tipologia di utenza/ beneficiari                                                 | Ammontare del beneficio, anche indiretto e non economico | Alto                 |
| E10                                                                | Revisioni tariffarie                                                                                                                                                                                                         | Istruttoria incompleta nella definizione della tariffa per determinare maggiori conguagli a favore del gestore                                                  | Eccessiva complessità del processo e/ o presenza di eccessivi oneri burocratici | Grado di semplificazione amministrativa                                          | ==                                                       | Alto                 |
| E11                                                                | Scelta modello gestionale per l'affidamento della gestione del servizio idrico integrato e del servizio di gestione dei rifiuti urbani e assimilati (in house; gara; soc. mista) e redazione relazione ex art. 34 c. 20 e 21 | Redazione relazione meramente enunciativa                                                                                                                       | Natura e rilevanza degli interessi coinvolti nel processo                       | Tipologia di utenza/ beneficiari                                                 | Ammontare del beneficio, anche indiretto e non economico | Alto                 |
| E12                                                                | Riscontro reclami utenti SII e SGRU                                                                                                                                                                                          | Istruttoria incompleta e mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze degli utenti per favorire utenti particolari                                    | Inadeguatezza della regolazione del processo                                    | Grado di discrezionalità                                                         | Grado di chiarezza e di complessità normativa            | Alto                 |

| AREE DI RISCHIO OBBLIGATORIE EX LEGGE 190/2012 E PROCESSI CONNESSI |                                                             | RISCHI CORRUTTIVI                                                                                                         | FATTORE ABILITANTE PRINCIPALE                                                   | INDICATORE DI RISCHIO                                              | INDICATORE DI RISCHIO                                                            | LIVELLO DI ESPOSIZIONE |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| F) AREA ULTERIORE<br>PROCESSI INDIVIDUATI                          |                                                             |                                                                                                                           |                                                                                 |                                                                    |                                                                                  |                        |
| F1                                                                 | Gestione del patrimonio dell'ente                           | Utilizzo indebito mezzi e attrezzature d'ufficio                                                                          | Non adeguata formazione, informazione e responsabilizzazione degli              | Livello di formazione e coinvolgimento degli addetti               | ==                                                                               | Basso                  |
| F2                                                                 | Verifica autorizzazione al pagamento e liquidazione fatture | Pagamento senza verifica della regolarità della prestazione o acquisizione della dovuta documentazione                    | Inadeguatezza della regolazione del processo                                    | Grado di discrezionalità                                           | Grado di chiarezza e di complessità normativa                                    | Basso                  |
| F3                                                                 | Stipula convenzioni con altre PP.AA.                        | Abuso dello strumento convenzionale ex art. 15, l. n. 241/1990 per evitare di instaurare procedure di gara concorrenziali | Natura e rilevanza degli interessi coinvolti nel processo                       | Tipologia di utenza/ beneficiari                                   | Ammontare del beneficio, anche indiretto e non economico                         | Basso                  |
| F4                                                                 | Gestione benefici contrattuali: buoni pasto                 | Calcolo inesatto di buoni pasto                                                                                           | Inadeguatezza della regolazione del processo                                    | Grado di discrezionalità                                           | Grado di chiarezza e di complessità normativa                                    | Basso                  |
| F5                                                                 | Gestione carte carburanti                                   | Maneggio di valori                                                                                                        | Inadeguata diffusione della cultura della legalità                              | Manifestazione di eventi corruttivi in passato negli ultimi 5 anni | ==                                                                               | Basso                  |
| F6                                                                 | Formazione                                                  | Inadeguatezza della formazione del personale                                                                              | Non adeguata formazione, informazione e responsabilizzazione degli              | Livello di formazione e coinvolgimento degli addetti               | ==                                                                               | Basso                  |
| F7                                                                 | Trasparenza                                                 | Carenza di comunicazione                                                                                                  | Opacità per assenza o carenza di trasparenza                                    | Grado di trasparenza del processo                                  |                                                                                  | Basso                  |
| F8                                                                 | Semplificazione                                             | Complessità del processo/ procedimento                                                                                    | Eccessiva complessità del processo e/ o presenza di eccessivi oneri burocratici | Grado di semplificazione amministrativa                            | ==                                                                               | Alto                   |
| F9                                                                 | Digitalizzazione                                            | Opacità del processo decisionale                                                                                          | Inadeguatezza della regolazione del processo                                    | Grado di chiarezza e di complessità normativa                      | ==                                                                               | Medio                  |
| F10                                                                | Etica                                                       | Scarsa cultura della legalità                                                                                             | Inadeguata diffusione della cultura della legalità                              | Manifestazione di eventi corruttivi in passato negli ultimi 5 anni | Grado di attuazione di misure generali e specifiche di contrasto alla corruzione | Medio                  |
| F11                                                                | Rotazione                                                   | Concentrazione del potere decisionale                                                                                     | Monopolio di potere                                                             | Grado di concentrazione del potere decisionale                     | ==                                                                               | Alto                   |
| F12                                                                | Protezione                                                  | Basso livello di controllo                                                                                                | Assenza o carenza di controlli amministrativi                                   | Livello dei controlli amministrativi, interni o esterni            | ==                                                                               | Alto                   |
| F13                                                                | PNRR                                                        | Basso livello di controllo                                                                                                | Natura e rilevanza degli interessi coinvolti nel processo                       | Tipologia di utenza/ beneficiari                                   | Ammontare del beneficio, anche indiretto e non economico                         | Alto                   |
| F14                                                                | Privacy                                                     | Illegittima gestione delle banche dati                                                                                    | Non adeguata formazione, informazione e responsabilizzazione degli              | Livello di formazione e coinvolgimento degli addetti               | ==                                                                               | Alto                   |

| A) AREA ACQUISIZIONE E PROGRESSIONE DEL PERSONALE - PROCESSI INDIVIDUATI                  | RISCHI CORRUTTIVI                                                                                                                                                                    | PRIORITA' DI TRATTAMENTO | MISURE DI PREVENZIONE DEL RISCHIO (OBBLIGATORIE EX LEGE ED ULTERIORI)                                                                                      | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE 2025 | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE 2026 | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE 2027 | TEMPI DI MONITORAGGIO ATTUAZIONE MISURA | COLLEGAMENTO REALE CON IL CICLO DELLA PERFORMANCE | RESPONSABILE ATTUAZIONE | MISURE di TRASPARENZA                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------|
| A1 Accesso dall'esterno mediante procedure concorsuali (anche per progressioni verticali) | previsione di requisiti di accesso personalizzati                                                                                                                                    | Medio                    | applicazione del Regolamento di selezione del personale (Delib. CAMB n. 40/2024)                                                                           | immediato                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo AGR                                     | Dirigente AGR           | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente    |
|                                                                                           | mancata gestione di tutte le domande                                                                                                                                                 |                          | automatismi nella ricezione e protocollazione delle domande pervenute (utilizzo del portale inpa.gov.it)                                                   | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              |                                                   |                         |                                                            |
|                                                                                           | istruttoria non corretta                                                                                                                                                             |                          | definizione di chek list da impiegare per verifica requisiti                                                                                               | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              |                                                   |                         |                                                            |
|                                                                                           | graduatoria non completa o corretta (errata applicazione dei criteri)                                                                                                                |                          | definizione di chek list da impiegare per attribuzione punteggio                                                                                           | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              |                                                   |                         |                                                            |
|                                                                                           | conflitto di interesse dei componenti la commissione                                                                                                                                 |                          | acquisizione dichiarazioni relative al conflitto di interesse                                                                                              | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              |                                                   |                         |                                                            |
|                                                                                           | scarsa trasparenza                                                                                                                                                                   |                          | pubblicazione e aggiornamento tempestivo in Amministrazione trasparente, e nel portale inPA.gov.it                                                         | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              |                                                   |                         |                                                            |
|                                                                                           | concentrazione delle fasi del procedimento in un solo dipendente                                                                                                                     |                          | separazione delle attività tra diversi dipendenti e successiva condivisione delle risultanze                                                               | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              |                                                   |                         |                                                            |
|                                                                                           |                                                                                                                                                                                      |                          |                                                                                                                                                            |                                |                                |                                |                                         |                                                   |                         |                                                            |
| A2 Accesso dall'esterno mediante liste di collocamento centri per l'impiego               | discrezionalità e arbitrarietà nella selezione                                                                                                                                       | Basso                    | separazione delle attività tra diversi dipendenti e successiva condivisione delle risultanze                                                               | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo AGR                                     | Dirigente AGR           | ==                                                         |
|                                                                                           | conflitto di interesse dei componenti la commissione                                                                                                                                 |                          | acquisizione dichiarazioni relative al conflitto di interesse                                                                                              | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo AGR                                     | Dirigente AGR           | ==                                                         |
| A3 Accesso tramite procedure di mobilità                                                  | previsione di requisiti di accesso personalizzati                                                                                                                                    | Medio                    | applicazione del Regolamento di selezione del personale (Delib. CAMB n. 40/2024)                                                                           | immediato                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo AGR                                     | Dirigente AGR           | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente    |
|                                                                                           | mancata gestione di tutte le domande                                                                                                                                                 |                          | automatismi nella ricezione e protocollazione delle domande pervenute (utilizzo del portale inpa.gov.it)                                                   | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              |                                                   |                         |                                                            |
|                                                                                           | istruttoria non corretta                                                                                                                                                             |                          | definizione di chek list da impiegare per verifica requisiti                                                                                               | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              |                                                   |                         |                                                            |
|                                                                                           | graduatoria non completa o corretta (errata applicazione dei criteri)                                                                                                                |                          | definizione di chek list da impiegare per attribuzione punteggio                                                                                           | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              |                                                   |                         |                                                            |
|                                                                                           | conflitto di interesse dei componenti la commissione                                                                                                                                 |                          | acquisizione dichiarazioni relative al conflitto di interesse                                                                                              | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              |                                                   |                         |                                                            |
|                                                                                           | scarsa trasparenza                                                                                                                                                                   |                          | pubblicazione e aggiornamento tempestivo in Amministrazione trasparente, e sul portale inPa.gov.it                                                         | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              |                                                   |                         |                                                            |
|                                                                                           | concentrazione delle fasi del procedimento in un solo dipendente                                                                                                                     |                          | separazione delle attività tra diversi dipendenti e successiva condivisione delle risultanze                                                               | immediato                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              |                                                   |                         |                                                            |
|                                                                                           |                                                                                                                                                                                      |                          |                                                                                                                                                            |                                |                                |                                |                                         |                                                   |                         |                                                            |
| A4 Attribuzione benefici contrattuali: elevata qualifica                                  | insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti di valutazione e comparazione non obbiettiva allo scopo di favorire candidati particolari                                        | Medio                    | applicazione del Regolamento per il conferimento degli incarichi di elevata qualifica (Determinazione 10/2024)                                             | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente    |
| A5 Gestione benefici contrattuali: riconoscimento produttività                            | assenza di obiettivi e criteri di valutazione                                                                                                                                        | Medio                    | applicazione del Sistema di valutazione e misurazione della performance - SMIVAP (Delib. CAMB n. 73/2020) e relativo aggiornamento                         | 31/12/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo AGR                                     | Dirigenza               | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente    |
|                                                                                           | inosservanza di regole procedurali a garanzia della trasparenza e imparzialità al fine di favorire soggetti particolari                                                              |                          | allineamento dei criteri di assegnazione dei benefici contrattuali (PEO - Produttività) al contratto nazionale nell'ambito della contrattazione decentrata | 31/12/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              |                                                   |                         |                                                            |
| A6 Elaborazione cedolini stipendiali                                                      | riconoscimento importi non dovuti                                                                                                                                                    | Basso                    | predisposizione dei cedolini da parte di ente terzo convenzionato e controllo interno                                                                      | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo AGR                                     | Dirigente AGR           | ==                                                         |
| A7 Esercizio potere disciplinare                                                          | sottovalutazione casi; mancato esercizio del potere                                                                                                                                  | Medio                    | convenzionamento per la gestione dei procedimenti disciplinari e del contenzioso del lavoro                                                                | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo Direzione                               | Dirigenza               | ==                                                         |
|                                                                                           | attenuazione della funzione di terzietà                                                                                                                                              |                          |                                                                                                                                                            |                                |                                |                                |                                         |                                                   |                         |                                                            |
| A8 Rilascio autorizzazioni per incarichi esterni                                          | mancata verifica requisiti previsti dal Regolamento per l'autorizzazione di incarichi esterni (Delib. CAMB 56/2015)                                                                  | Alto                     | applicazione Regolamento per l'attribuzione di incarichi esterni (Delib. CAMB 56/2015)                                                                     | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | Pubblicazione autorizzazione incarichi sul portale PerlaPA |
|                                                                                           | conflitto di interesse                                                                                                                                                               |                          | definizione di una procedura per il controllo a campione                                                                                                   | 30/06/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              |                                                   |                         |                                                            |
| A9 Conferimento incarichi dirigenziali a tempo determinato ed extradolazionali            | previsione di requisiti di accesso personalizzati; insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti di valutazione e comparazione non obbiettiva allo scopo di favorire candidati | Medio                    | applicazione del Regolamento di selezione del personale (Delib. CAMB n. 19/2020)                                                                           | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | Pubblicazione autorizzazione incarichi sul portale PerlaPA |

| A) AREA ACQUISIZIONE E PROGRESSIONE DEL PERSONALE<br>PROCESSI INDIVIDUATI    | RISCHI CORRUTTIVI                                                                                                                                                   | PRIORITA' DI TRATTAMENTO | MISURE DI PREVENZIONE DEL RISCHIO<br>(OBBLIGATORIE EX LEGE ED ULTERIORI)                                                              | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE<br>2025 | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE<br>2026 | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE<br>2027 | TEMPI DI MONITORAGGIO<br>ATTUAZIONE MISURA | COLLEGAMENTO<br>REALE CON IL CICLO DELLA PERFORMANCE | RESPONSABILE<br>ATTUAZIONE | MISURE di TRASPARENZA                                   |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------|
| A10 Conferimento incarichi di lavoro autonomo<br>(consulenze/collaborazioni) | motivazione generica circa la sussistenza dei presupposti per il conferimento di incarichi                                                                          | Alto                     | minimizzare il ricorso a procedure di conferimento degli incarichi                                                                    | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                                | Dirigenza                  | ==                                                      |
|                                                                              | previsione di requisiti di accesso personalizzati e insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti di valutazione allo scopo di favorire candidati particolari |                          | applicazione della procedura di selezione prevista dal Regolamento per il conferimento di incarichi esterni (Delib. C.A.M.B. 61/2019) | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                                | Dirigenza                  | ==                                                      |
|                                                                              | scarsa trasparenza dell'affidamento dell'incarico / consulenza                                                                                                      |                          | pubblicizzazione degli avvisi di selezione per l'affidamento dell'incarico o consulenza                                               | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                                | Dirigenza                  | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
|                                                                              |                                                                                                                                                                     |                          | comunicazione al Dipartimento della Funzione pubblica per integrazione anagrafe prestazioni                                           | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                                | Dirigente AGR              | ==                                                      |
|                                                                              | comparazione non obiettiva di posizioni soggettive di diversi candidati attraverso discrezionalità tecnica e/o amministrativa                                       |                          | pubblicazione sul sito web istituzionale, di elenco comprensivo delle informazioni previste dalla Legge                               | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                                | Dirigenza                  | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
|                                                                              |                                                                                                                                                                     |                          | applicazione Regolamento per il conferimento di incarichi esterni (Delib. C.A.M.B. 61/2019)                                           | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                                | Dirigenza                  | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
|                                                                              | disomogeneità di valutazione nella individuazione della tipologia di incarico                                                                                       |                          | conferimenti di incarico diretto da considerarsi residuale ed eccezionale da attivare in caso di urgenza e debitamente motivata       | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                                | Dirigenza                  | ==                                                      |
| A11 Affidamento patrocini legali dell'Ente                                   | mancata applicazione del principio di rotazione                                                                                                                     | Alto                     | applicazione Regolamento per il conferimento di incarichi legali (Delib. C.A.M.B. 62/2019)                                            | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                                | Dirigenza                  | ==                                                      |
|                                                                              |                                                                                                                                                                     |                          | aggiornamento dell'elenco dei legali dell'Agenzia da cui selezionare per l'affidamento dell'incarico o consulenza                     | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo AGR                                        | Dirigente AGR              | ==                                                      |
|                                                                              | scarsa trasparenza dell'affidamento dell'incarico / consulenza                                                                                                      |                          | pubblicazione sul sito web istituzionale, di elenco comprensivo delle informazioni previste dalla Legge                               | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                                | Dirigenza                  | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
|                                                                              | disomogeneità di valutazione nella individuazione della tipologia di incarico                                                                                       |                          | indicazione chiara e precisa dei presupposti di legittimità e della procedura di conferimento degli incarichi                         | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                                | Dirigenza                  | ==                                                      |

| B) AREA AFFIDAMENTO DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE<br>PROCESSI INDIVIDUATI       | RISCHI CORRUTTIVI                                                                                                                                                                                              | PRIORITA' DI TRATTAMENTO | MISURE DI PREVENZIONE DEL RISCHIO<br>(OBBLIGATORIE EX LEGE ED ULTERIORI)                                                                                                                                                                               | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE<br>2025 | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE<br>2026 | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE<br>2027 | TEMPI DI MONITORAGGIO<br>ATTUAZIONE MISURA | COLLEGAMENTO REALE CON IL CICLO DELLA PERFORMANCE | RESPONSABILE ATTUAZIONE | MISURE di TRASPARENZA                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------|
| B1 Definizione dell'oggetto dell'affidamento per appalti di servizi e forniture  | alterazione concorrenza a mezzo di errata/non funzionale individuazione dell'oggetto                                                                                                                           | Medio                    | intervento di più soggetti nel procedimento per la formazione del programma triennale                                                                                                                                                                  | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
| B2 Definizione dell'oggetto dell'aff.to per la concessione del SII e del SGRU    | alterazione concorrenza                                                                                                                                                                                        | Alto                     | predisposizione dei documenti di gara dei nuovi affidamenti in modo trasversale tra l'area tecnica interessata e l'Area Regolazione                                                                                                                    | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
| B3 Definizione requisiti di partecipazione per appalti di servizi e forniture    | mancata previsione di requisiti previsti ex lege o previsione di requisiti speciali ad hoc per favorire particolari candidati                                                                                  | Alto                     | intervento di più soggetti per la definizione del disciplinare di gara                                                                                                                                                                                 | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
| B4 Definizione requisiti di partecipazione per concessione SII e SGRU            | mancata previsione di requisiti previsti ex lege o previsione di requisiti speciali ad hoc per favorire particolari candidati                                                                                  | Alto                     | predisposizione dei documenti di gara dei nuovi affidamenti in modo trasversale tra l'area tecnica interessata e l'Area Regoalzione                                                                                                                    | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
| B5 Definizione requisiti di aggiudicazione                                       | determinazione di criteri di valutazione in sede di bando/avviso al fine di favorire un concorrente (uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa) | Alto                     | intervento di più soggetti (Area Regolazione e Area tecnica) per la definizione del disciplinare di gara                                                                                                                                               | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
| B6 Definizione requisiti di aggiudicazione per la concessione del SII e del SGRU | determinazione di criteri di valutazione in sede di bando/avviso al fine di favorire un concorrente (uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa) | Alto                     | predisposizione dei documenti di gara dei nuovi affidamenti in modo trasversale tra l'area tecnica interessata e l'Area Regoalzione                                                                                                                    | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
| B7 Valutazione delle offerte (anche per aff.to SII e SGRU)                       | mancato rispetto dei criteri indicati nel disciplinare di gara cui la commissione giudicatrice deve attenersi per decidere i punteggi da assegnare all'offerta                                                 | Alto                     | applicazione del regolamento per la nomina delle commissioni giudicatrici (delibera 5/2018), in particolare valutazione scrupolosa di eventuali conflitti di interesse tra i potenziali commissari e gli operatori economici partecipanti la procedura | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                |                          | verifica di mancato conflitto di interesse dei commissari di gara in rapporto alle imprese concorrenti                                                                                                                                                 | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               |                                                         |
|                                                                                  | disomogeneità delle valutazioni nella individuazione del contraente                                                                                                                                            |                          | precisa e dettagliata definizione di criteri e sub criteri di valutazione nel disciplinare di gara                                                                                                                                                     | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               |                                                         |
|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                |                          | aggiornamento dei criteri e sub criteri di valutazione                                                                                                                                                                                                 | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               |                                                         |
| B8 Verifica dell'eventuale anomalia delle offerte (anche per aff.to SII e SGRU)  | mancato rispetto dei criteri di individuazione e di verifica delle offerte anormalmente basse, anche sotto il profilo procedurale                                                                              | Alto                     | applicazione del Regolamento per la disciplina di contratti di servizi e forniture                                                                                                                                                                     | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | ==                                                      |
| B9 Procedure negoziate                                                           | alterazione della concorrenza; violazione criterio rotazione; mancato ricorso a procedure telematiche di acquisto ove necessarie, mancato rispetto degli obblighi di trasparenza                               | Alto                     | applicazione del Regolamento per la disciplina di contratti di servizi e forniture                                                                                                                                                                     | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
| B10 Affidamenti diretti                                                          | alterazione della concorrenza - mancata richiesta preventivi                                                                                                                                                   | Medio                    | verifica della congruità del prezzo con diverse modalità ai sensi del regolamento per la disciplina di contratti di servizi e forniture                                                                                                                | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
|                                                                                  | alterazione della concorrenza - abuso dell'istituto dell'affidamento diretto                                                                                                                                   |                          | separazione delle attività tra diversi dipendenti e successiva condivisione delle risultanze                                                                                                                                                           | immediato                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               |                                                         |
|                                                                                  | alterazione concorrenza - violazione divieto artificioso frazionamento                                                                                                                                         |                          | applicazione Dlgs 36/2023                                                                                                                                                                                                                              | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               |                                                         |
|                                                                                  | alterazione concorrenza - mancato rispetto del principio di rotazione                                                                                                                                          |                          | applicazione dei criteri e delle soglie di cui al regolamento per la disciplina di contratti di servizi e forniture                                                                                                                                    | mantenere                         | mantenere                         | mantenere                         | semestrale                                 | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               |                                                         |

|                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                     |                          |                                                                                                                                                                                                   |                                |                                |                                |                                         |                                                   |                         |                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                  | alterazione concorrenza - mancato ricorso procedure telematiche di acquisto ove necessarie                                                                                                                                                          |                          | applicazione Dlgs 36/2023 e del Regolamento per la disciplina di contratti di servizi e forniture                                                                                                 | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               |                                                         |
| B11 Revoca del bando (compresi SII e SGRU)                                                                                                                       | ricorso alla revoca al fine di escludere concorrente indesiderati diversi dal soggetto atteso, ovvero al fine creare i presupposti per concedere un indennizzo all'aggiudicatario                                                                   | Alto                     | limitazione dell'istituto a casi eccezionali in cui l'esigenza di revoca è determinata da fattori esterni oggettivi (es. cambiamenti normativi e disposizioni da parte dell'Autorità Giudiziaria) | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
| B) AREA AFFIDAMENTO DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE PROCESSI INDIVIDUATI                                                                                          | RISCHI CORRUTTIVI                                                                                                                                                                                                                                   | PRIORITA' DI TRATTAMENTO | MISURE DI PREVENZIONE DEL RISCHIO (OBBLIGATORIE EX LEGE ED ULTERIORI)                                                                                                                             | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE 2025 | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE 2026 | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE 2027 | TEMPI DI MONITORAGGIO ATTUAZIONE MISURA | COLLEGAMENTO REALE CON IL CICLO DELLA PERFORMANCE | RESPONSABILE ATTUAZIONE | MISURE di TRASPARENZA                                   |
| B12 Stipula contratti e scritture private (anche per SII e SGRU)                                                                                                 | mancato o incompleto controllo dei requisiti a contrarre propedeutici alla stipula di contratto                                                                                                                                                     | Medio                    | applicazione del Regolamento per la disciplina di contratti di servizi e forniture e delle linee guida Anac n. 4.                                                                                 | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
|                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                     |                          | creazione di supporti operativi per la verifica dei requisiti dei partecipanti                                                                                                                    | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | ==                                                      |
| B13 Verifica del cronoprogramma per appalti di servizi e forniture                                                                                               | mancata corrispondenza di termini e delle scadenze contrattuali                                                                                                                                                                                     | Medio                    | monitoraggio e controllo delle gestioni affidate con la previsione, ove opportuno, di confronti collegiali in sede di adozione delle decisioni                                                    | 31/12/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | ==                                                      |
|                                                                                                                                                                  | dell'esecuzione, affinché possa essere rimodulato il cronoprogramma in funzione dell'andamento reale della realizzazione del servizio                                                                                                               |                          | monitoraggio e controllo delle gestioni affidate con la previsione, ove opportuno, di confronti collegiali in sede di adozione delle decisioni                                                    | 31/12/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | ==                                                      |
| B14 Verifica del cronoprogramma della concessione del SII e SGRU                                                                                                 | mancata corrispondenza di termini e delle scadenze contrattuali                                                                                                                                                                                     | Alto                     | monitoraggio e controllo delle gestioni affidate con la previsione, ove opportuno, di confronti collegiali in sede di adozione delle decisioni                                                    | 31/12/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
|                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                     |                          | per area SGRU elaborazione schemi di convenzione per le "Cabine di regia" con le Amministrazioni locali                                                                                           | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU                                    | Dirigente SGRU          |                                                         |
|                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                     |                          | separazione fra DEC e RUP                                                                                                                                                                         | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    |                                                         |
|                                                                                                                                                                  | nomina del RUP / DEC in assenza di requisiti                                                                                                                                                                                                        |                          | applicazione Dlgs 36/2023 e linee guida ANAC                                                                                                                                                      | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    |                                                         |
|                                                                                                                                                                  | pressioni del concessionario sulla direzione dell'esecuzione, affinché possa essere rimodulato il cronoprogramma in funzione dell'andamento reale della realizzazione del servizio                                                                  |                          | monitoraggio e controllo delle gestioni affidate con la previsione, ove opportuno, di confronti collegiali in sede di adozione delle decisioni                                                    | 31/12/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    |                                                         |
|                                                                                                                                                                  | mancata corrispondenza dell'operato al servizio richiesto                                                                                                                                                                                           |                          | per area SGRU elaborazione schemi di convenzione per le "Cabine di regia" con le Amministrazioni locali                                                                                           | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    |                                                         |
|                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                     |                          | separazione fra DEC e RUP                                                                                                                                                                         | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    |                                                         |
| B15 Varianti in corso di esecuzione del contratto/convenzione (compreso SII e SGRU)                                                                              | alterazione del contatto tramite rinegoiazione o varianti                                                                                                                                                                                           | Alto                     | monitoraggio e controllo delle gestioni affidate con la previsione, ove opportuno, di confronti collegiali in sede di adozione delle decisioni                                                    | 31/12/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    | ==                                                      |
| B16 Subappalto                                                                                                                                                   | mancato controllo della stazione appaltante nell'esecuzione dei servizi che l'appaltatore dovrebbe eseguire direttamente e che invece viene scomposta e affidata attraverso contratti non qualificati come subappalto, ma alla stregua di forniture | Alto                     | monitoraggio e controllo delle gestioni affidate con la previsione, ove opportuno, di confronti collegiali in sede di adozione delle decisioni                                                    | 31/12/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    | ==                                                      |
| B17 Subappalto per SII e SGRU                                                                                                                                    | mancato controllo della stazione appaltante nell'esecuzione dei servizi che l'appaltatore dovrebbe eseguire direttamente e che invece viene scomposta e affidata attraverso contratti non qualificati come subappalto, ma alla stregua di forniture | Alto                     | monitoraggio e controllo delle gestioni affidate con la previsione, ove opportuno, di confronti collegiali in sede di adozione delle decisioni                                                    | 31/12/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Dirigenti SGRU e SII    | ==                                                      |
|                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                     | Alto                     | monitoraggio e controllo delle gestioni affidate con la previsione, ove opportuno, di confronti collegiali in sede di adozione delle decisioni                                                    | 31/12/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | annuale                                 | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    | ==                                                      |
| B18 Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto/convenzione (anche per | condizionamenti nelle decisioni assunte all'esito delle procedure di accordo bonario, derivabili dalla presenza della parte privata all'interno della commissione.                                                                                  | Alto                     | monitoraggio e controllo delle gestioni affidate con la previsione, ove opportuno, di confronti collegiali in sede di adozione delle decisioni                                                    | 31/12/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    | ==                                                      |

|                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                          |                          |                                                                                                                                                                                                                      |                                |                                |                                |                                         |                                                   |                         |                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------|
| B19 Vigilanza e verifica sull'esecuzione dei contratti (penali, rilevazione adempimenti, subappalti, risoluzione controversie ecc.) (anche per convenzioni SII e SGRU)                                                                     | mancanza di controlli e di applicazione delle penali                     | Alto                     | nomina dei Direttori dell'esecuzione dei contratti pubblici di affidamento dei SPL affidati dall'Agenzia, ove non ancora nominati                                                                                    | 31/12/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
|                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                          |                          | svolgimento di almeno n. 3 controlli all'anno da operarsi da parte dei RUP/DEC dei contratti di spl affidati dall'Agenzia                                                                                            | 31/12/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    |                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                          |                          | alta sorveglianza del DEC sugli affidamenti dei lavori e sulla contabilità dei servizi                                                                                                                               | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    |                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                          |                          | elaborazione del manuale dei controlli                                                                                                                                                                               | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    |                                                         |
| C) PROCESSI FINALIZZATI ALL'ADOZIONE DI PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI PRIVI DI EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO PROCESSI INDIVIDUATI                                            | RISCHI CORRUTTIVI                                                        | PRIORITA' DI TRATTAMENTO | MISURE DI PREVENZIONE DEL RISCHIO (OBBLIGATORIE EX LEGE ED ULTERIORI)                                                                                                                                                | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE 2025 | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE 2026 | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE 2027 | TEMPI DI MONITORAGGIO ATTUAZIONE MISURA | COLLEGAMENTO REALE CON IL CICLO DELLA PERFORMANCE | RESPONSABILE ATTUAZIONE | MISURE di TRASPARENZA                                   |
| C1 Pareri su strumenti urbanistici o di pianificazione SII, pareri in materia ambientale relativi al SGRU                                                                                                                                  | disomogeneità delle valutazioni                                          | Medio                    | procedura formalizzata che garantisce la tracciabilità delle istanze                                                                                                                                                 | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    | ==                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                            | scarso rispetto delle scadenze temporali                                 |                          | monitoraggio periodico e reportistica dei tempi di evasione delle istanze, per tipologia di procedimento                                                                                                             | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    | ==                                                      |
| D) PROCESSI FINALIZZATI ALL'ADOZIONE DI PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI CON EFFETTO ECONOMICO DIRETTO ED IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO PROCESSI INDIVIDUATI                                                 | RISCHI CORRUTTIVI                                                        | PRIORITA' DI TRATTAMENTO | MISURE DI PREVENZIONE DEL RISCHIO (OBBLIGATORIE EX LEGE ED ULTERIORI)                                                                                                                                                | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE 2025 | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE 2026 | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE 2027 | TEMPI DI MONITORAGGIO ATTUAZIONE MISURA | COLLEGAMENTO REALE CON IL CICLO DELLA PERFORMANCE | RESPONSABILE ATTUAZIONE | MISURE di TRASPARENZA                                   |
| D1 Finanziamento ed erogazione di qualsiasi sovvenzione, contributo, sussidio, ausilio finanziario, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati (compresi i gestori del SII e SGRU) | disomogeneità delle valutazioni richieste                                | Alto                     | applicazione normativa o Regolamento disciplinare di accesso, con predeterminazione dei criteri per il conferimento di benefici, quale requisito obbligatorio propedeutico al riconoscimento di qualsiasi contributo | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
|                                                                                                                                                                                                                                            | uso improprio o distorto della discrezionalità                           |                          | istruttoria preliminare da parte del Servizio e valutazione e approvazione del Dirigente di Area                                                                                                                     | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    |                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                            | scarso controllo dei requisiti dichiarati e dell'utilizzo dei contributi |                          | in relazione alle risultanze dell'istruttoria, redazione, approvazione graduatoria ed individuazione dei beneficiari e relativa pubblicazione sui siti                                                               | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    |                                                         |

| ULTERIORE AREA DI RISCHIO SPECIFICA DI ATERSIR                                                                                                  | RISCHI CORRUTTIVI                                                                                                                                               | PRIORITA' DI TRATTAMENTO | MISURE DI PREVENZIONE DEL RISCHIO (OBBLIGATORIE EX LEGE ED ULTERIORI)                                                                                                                                                                        | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE 2025 | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE 2026 | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE 2027 | TEMPI DI MONITORAGGIO ATTUAZIONE MISURA | COLLEGAMENTO REALE CON IL CICLO DELLA PERFORMANCE | RESPONSABILE ATTUAZIONE | MISURE di TRASPARENZA                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| E) AREA REGOLAZIONE, SII e SGRU - PROCESSI INDIVIDUATI                                                                                          |                                                                                                                                                                 |                          |                                                                                                                                                                                                                                              |                                |                                |                                |                                         |                                                   |                         |                                                                                      |
| E1 Adozione e modifica del Piano d'Ambito con riferimento al modello organizzativo, al programma degli investimenti e al PEF del SII e del SGRU | pianificazione non obiettiva onde favorire il soggetto gestore                                                                                                  | Alto                     | predisposizione dei documenti di gara dei nuovi affidamenti in modo trasversale tra l'area tecnica interessata e l'Area Regolazione e con il supporto di soggetti terzi (previa acquisizione dichiarazioni di compatibilità e conferibilità) | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente degli atti di pianificazione |
| E2 Monitoraggio dello stato di avanzamento del programma degli investimenti SII E SGRU                                                          | controlli compiacenti onde favorire il gestore                                                                                                                  | Alto                     | attivazione del software SIR per l'informatizzazione del processo di monitoraggio del SGRU                                                                                                                                                   | 31/12/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente degli atti di pianificazione |
|                                                                                                                                                 | controlli compiacenti onde favorire il gestore                                                                                                                  |                          | applicazione software per il monitoraggio degli investimenti del SII                                                                                                                                                                         | 31/12/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    |                                                                                      |
|                                                                                                                                                 | controlli compiacenti onde favorire il gestore                                                                                                                  |                          | implementazione del nuovo sistema informativo Idrico                                                                                                                                                                                         | 31/12/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    |                                                                                      |
| E3 Approvazione dei progetti sul servizio idrico integrato ex art. 158 bis Dlgs 152/2006                                                        | istruttoria incompleta onde favorire il rilascio delle autorizzazioni a particolari gestori; mancato rispetto dell'ordine cronologico delle istanze dei gestori | Alto                     | approvazione progetti nell'ambito di una conferenza dei servizi ex L.241/1990                                                                                                                                                                | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente degli atti di pianificazione |
| E4 Verifica conformità normativa UE e nazionale delle attuali gestioni SII e SGR e redazione relazione ex art. 34 D.l. 179/2012                 | istruttoria carente onde favorire il soggetto gestore                                                                                                           | Alto                     | previsione di clausole contrattuali che obbligano il gestore a comunicare all'Agenzia ogni variazione che possa comportare la perdita dei requisiti previsti dall'ordinamento per il tipo di affidamento                                     | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente delle relazioni              |
| E5 Adozione e modifica degli strumenti di regolazione del SII E SGRU: Regolamento - Carta del Servizio                                          | definizione di standard quali/quantitativi non adeguati onde favore il soggetto gestore                                                                         | Medio                    | condivisione delle modifiche di regolamenti del servizio e carte dei servizi con il comitato utenti                                                                                                                                          | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente                              |
| E6 Definizione delle clausole contrattuali della convenzione di affidamento SII e SGRU                                                          | non corretta regolazione degli impegni operativi ed economici onde favorire il soggetto gestore                                                                 | Alto                     | predisposizione dei contratti di servizio sulla base delle convenzioni tipo ARERA e condivisione con comitato utenti                                                                                                                         | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente                              |
| E7 Verifica degli adempimenti contrattuali dei gestori con eventuali applicazioni di penalità e conguagli SII e SGRU                            | mancati controlli o mancata applicazione di penali per favorire il gestore                                                                                      | Alto                     | per SGRU elaborazione schemi di convenzione per le "Cabine di regia" con le Amministrazioni locali                                                                                                                                           | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo Area SGR                                | Dirigente Area SGR      | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente                              |
|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                 |                          | elaborazione del manule dei controlli (SGRU)                                                                                                                                                                                                 | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo Area SGR                                | Dirigente Area SGR      |                                                                                      |
|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                 |                          | individuazione delle funzioni del DEC                                                                                                                                                                                                        | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    |                                                                                      |
| E8 Verifica della congruità dei costi di investimento ed operativi, riconosciuti sulla tariffa SII e/o sulla tassa SGRU                         | istruttoria carente onde favorire il soggetto gestore                                                                                                           | Alto                     | implementazione di una procedura interna di validazione/verifica dei costi sulla base della disciplina ARERA                                                                                                                                 | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo R                                       | Dirigente R             | ==                                                                                   |
|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                 | Alto                     | aggiornamento della procedura di validazione/verifica dei costi sulla base delle novità regolatorie e di prassi                                                                                                                              | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo R                                       | Dirigente R             | ==                                                                                   |
| E9 Definizione del valore residuo da riconoscere al gestore uscente SII e SGRU                                                                  | istruttoria incompleta finalizzata a riconoscere un valore più alto al gestore uscente                                                                          | Alto                     | rispetto dei criteri procedurali di determinazione del Valore Residuo da corrispondere al gestore uscente adottati dall'Agenzia.                                                                                                             | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo R                                       | Dirigente R             | ==                                                                                   |
| E10 Revisioni tariffarie                                                                                                                        | istruttoria incompleta nella definizione della tariffa per determinare maggiori conguagli a favore del gestore                                                  | Alto                     | Per SGRU definizione cronoprogramma delle fasi della determinazione delle componenti di costo a tariffa dei servizi sulla base della disciplina ARERA                                                                                        | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo R                                       | Dirigente R             | ==                                                                                   |

|                                                                                                                                                                    |                                                                                                                           |                          |                                                                                                                                                                                     |                                |                                |                                |                                         |                                                   |                         |                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| E11 Scelta modello gestionale per l'affidamento della gestione del servizio idrico integrato e del servizio di gestione dei rifiuti urbani e assimilati (in house; | redazione relazione meramente enunciativa                                                                                 | Alto                     | completezza delle relazioni redatte rispetto ai requisiti normativi                                                                                                                 | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente delle relazioni |
| E12 Riscontro reclami utenti SII e                                                                                                                                 | discrezionalità nella gestione delle istanze pervenute                                                                    | Medio                    | procedura formalizzata, trasversale ai Servizi, per la gestione delle segnalazioni esterne e reclami                                                                                | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    | ==                                                                      |
|                                                                                                                                                                    | disomogeneità dei tempi di evasione delle richieste                                                                       |                          | monitoraggio semestrale dei tempi di evasione delle pratiche                                                                                                                        | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    | ==                                                                      |
|                                                                                                                                                                    | scarsa evidenza dei reclami ricevuti                                                                                      |                          | registro delle segnalazioni e reclami                                                                                                                                               | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo SGRU e SII                              | Dirigenti SGRU e SII    | ==                                                                      |
| F) AREA ULTERIORE PROCESSI INDIVIDUATI                                                                                                                             | RISCHI CORRUTTIVI                                                                                                         | PRIORITA' DI TRATTAMENTO | MISURE DI PREVENZIONE DEL RISCHIO (OBBLIGATORIE EX LEGE ED ULTERIORI)                                                                                                               | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE 2025 | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE 2026 | TEMPI/ FASI DI ATTUAZIONE 2027 | TEMPI DI MONITORAGGIO ATTUAZIONE MISURA | COLLEGAMENTO REALE CON IL CICLO DELLA PERFORMANCE | RESPONSABILE ATTUAZIONE | MISURE di TRASPARENZA                                                   |
| F1 Gestione del patrimonio dell'ente                                                                                                                               | utilizzo indebito mezzi                                                                                                   | Basso                    | monitoraggio sul rispetto della policy per l'utilizzo degli strumenti informatici dell'Agenzia                                                                                      | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Direzione               | ==                                                                      |
| F2 Verifica autorizzazione al pagamento e liquidazione fatture                                                                                                     | pagamento senza verifica della regolarità della prestazione o acquisizione della dovuta documentazione                    | Basso                    | adozione di un modulo attestante la regolare esecuzione da compilarsi da parte del referente interno del contratto propedeutico alla liquidazione                                   | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo AGR                                     | Dirigente AGR           | ==                                                                      |
|                                                                                                                                                                    | mancato rispetto delle scadenze temporali                                                                                 | Basso                    | tracciabilità delle fatture (digitalizzazione)                                                                                                                                      | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo AGR                                     | Dirigente AGR           | Pubblicazione in Amministrazione trasparente di indicatore dei tempi di |
| F3 Stipula convenzioni con altre P                                                                                                                                 | abuso dello strumento convenzionale ex art. 15, l. n. 241/1990 per evitare di instaurare procedure di gara concorrenziali | Basso                    | previsione di risorse attribuite allo strumento convenzionale tra PA in misura limitata e comunque significativamente inferiore a quelle previste per le prestazioni di servizi     | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo Direzione                               | Direttore               | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente                 |
| F4 Gestione benefici contrattuali: buoni pasto                                                                                                                     | calcolo inesatto di buoni pasto                                                                                           | Basso                    | controllo mensile e verifica rispetto al maneggio di valori                                                                                                                         | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo AGR                                     | Dirigente AGR           | ==                                                                      |
|                                                                                                                                                                    | maneggio di valori                                                                                                        |                          | turnazione del personale                                                                                                                                                            | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo AGR                                     | Dirigente AGR           | ==                                                                      |
| F5 Gestione carte carburanti                                                                                                                                       | maneggio di valori                                                                                                        | Basso                    | turnazione del personale; registrazione km al momento dell'impiego carta carburante                                                                                                 | immediato                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo AGR                                     | Dirigente AGR           | ==                                                                      |
| F6 Formazione                                                                                                                                                      | Tutti i rischi                                                                                                            | Alto                     | formazione mirata alla prevenzione della corruzione e trasparenza per il personale dell'Agenzia, da esplicitarsi nell'ambito del Piano della Formazione del personale               | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente                 |
|                                                                                                                                                                    | Inadeguata formazione, informazione e responsabilizzazione del personale                                                  |                          | partecipazione a corsi di formazione e aggiornamento                                                                                                                                | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente                 |
|                                                                                                                                                                    |                                                                                                                           |                          | realizzazione di riunioni di servizio per condivisione obiettivi e risultati                                                                                                        | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | ==                                                                      |
| F7 Trasparenza                                                                                                                                                     | Carenza di comunicazione                                                                                                  | Basso                    | aggiornamento con frequenza almeno settimanale del sito web                                                                                                                         | immediata                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | ==                                                                      |
|                                                                                                                                                                    | Tutti i rischi                                                                                                            | Alto                     | integrazione del sito web con nuove pagine finalizzate ad aumentare il livello di trasparenza e pubblicità                                                                          | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | ==                                                                      |
| F8 Semplificazione                                                                                                                                                 | Complessità del processo/ procedimento                                                                                    | Basso                    | mappatura/aggiornamento/revisione dei principali processi dell'Agenzia con la descrizione delle fasi delle attività e dei responsabili                                              | 31/12/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente                 |
| F9 Digitalizzazione                                                                                                                                                | Carenza informativa                                                                                                       | Basso                    | consolidamento di una news letter periodica dell'Agenzia contenente le informazioni più significative da condividere con gli stakeholder istituzionali                              | mantenere                      | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | ==                                                                      |
|                                                                                                                                                                    | Opacità del processo decisionale                                                                                          | Alto                     | maggiore tracciabilità del procedimento amministrativo tramite la digitalizzazione                                                                                                  | 31/12/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | ==                                                                      |
| F10 Etica                                                                                                                                                          | Scarsa cultura della legalità                                                                                             | Alto                     | aggiornamento del codice di comportamento del personale con particolare attenzione all'etica nelle procedure di acquisizione di servizi forniture e concessione di servizi pubblici | 31/12/2025                     | mantenere                      | mantenere                      | semestrale                              | Obiettivo trasversale                             | Dirigenza               | ==                                                                      |

|                |                                                                                             |       |                                                                                                                                                                                                                                |           |           |             |            |                       |           |                                                         |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------|------------|-----------------------|-----------|---------------------------------------------------------|
| F11 Rotazione  | Tutti i rischi                                                                              | Alto  | partecipazione di più collaboratori alle fasi istruttorie dei temi di maggior rilievo.                                                                                                                                         | mantenere | mantenere | mantenere   | semestrale | Obiettivo trasversale | Dirigenza | ==                                                      |
|                | Tutti i rischi                                                                              | Medio | Il dimensionamento dell'Ente non consente la rotazione degli incarichi. L'ufficio di direzione si svolge periodicamente per consentire un allineamento ed un controllo da parte della direzione.                               | mantenere | mantenere | mantenere   | semestrale | Obiettivo trasversale | Dirigenza | ==                                                      |
| F12 Protezione | Tutti i rischi                                                                              | Basso | sistema di monitoraggio durante l'anno dell'avanzamento del PTPCT e realizzazione delle misure                                                                                                                                 | 30/6/2025 | 30/6/2026 | 30/06/20207 | semestrale | Obiettivo trasversale | Dirigenza | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
| F13 PNRR       | Mancato controllo sui progetti PNRR                                                         | Alto  | monitoraggio continuativo delle tempistiche di realizzaione dei progetti, verifiche interne                                                                                                                                    | mantenere | mantenere | mantenere   | semestrale | Obiettivo trasversale | Dirigenza | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
|                | Mancato controllo sui progetti PNRR                                                         | Alto  | condivisione delle attività fra i responsabili di Area, Responsabili di Servizio e il Gruppo di lavoro per il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per i progetti presentati dai gestori ed ammessi al finanziamento | mantenere | mantenere | mantenere   | semestrale | Obiettivo trasversale | Dirigenza | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
|                | Mancato controllo sui progetti PNRR                                                         | Alto  | monitoraggio degli investimenti e interventi sui Gestori                                                                                                                                                                       | mantenere | mantenere | mantenere   | semestrale | Obiettivo trasversale | Dirigenza | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |
| F14 Privacy    | gestione delle banche dati - illegittima gestione dei dati in possesso dell'Amministrazione | Medio | tracciabilità informatica di accessi e interrogazioni alle banche dati                                                                                                                                                         | mantenere | mantenere | mantenere   | semestrale | Obiettivo trasversale | Dirigenza | ==                                                      |
|                | gestione delle banche dati - cessione indebita dei dati a soggetti non autorizzati          | Alto  | nomina DPO                                                                                                                                                                                                                     | mantenere | mantenere | mantenere   | semestrale | Obiettivo trasversale | Dirigenza | Pubblicazione tempestiva in Amministrazione trasparente |

**Allegato 5 al PIAO 2025-2027**  
**Piano triennale dei fabbisogni 2025-2027**

| Famiglia professionale - profilo professionale                                    | Situazione per Area al 31.12.2024 |     |     |      |     |                      |                             | Piano di sviluppo |      |      |                                                                                    |                               |                                   | Dot. Org. | Costo dotazione organica |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----|-----|------|-----|----------------------|-----------------------------|-------------------|------|------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|-----------|--------------------------|
|                                                                                   | Dir                               | AGR | Reg | SGRU | SII | Tot. (t. ind. + 110) | Costo personale in servizio | 2025              | 2026 | 2027 | Modalità di reclutamento                                                           | Costo piano assunzionale 2025 | Costo piano di sviluppo 2025-2027 |           |                          |
| Direttore                                                                         | 1                                 |     |     |      |     | 1                    | € 102.748,62                | 0                 | 0    | 0    |                                                                                    | € 0,00                        | € 0,00                            | 1         | € 102.748,62             |
| Dirigente di Area                                                                 |                                   | 1   | 1   | 1    | 1   | 4                    | € 264.364,50                | 0                 | 0    | 0    |                                                                                    | € 0,00                        | € 0,00                            | 4         | € 264.364,50             |
| Funzionario Amministrativo Contabile - esperto in comunicazione                   | 1                                 |     |     |      |     | 1                    | € 35.779,34                 | 0                 | 0    | 0    |                                                                                    | € 0,00                        | € 0,00                            | 1         | € 35.779,34              |
| Funzionario Amministrativo Contabile - esperto in gestione del personale          |                                   | 1   |     |      |     | 1                    | € 35.779,34                 | 0                 | 0    | 0    |                                                                                    | 0                             | € 0,00                            | 1         | € 35.779,34              |
| Funzionario Amministrativo contabile - esperto in procedure di approvvigionamento |                                   | 2   |     |      |     | 2                    | € 71.558,69                 | 0                 | 0    | 0    |                                                                                    | 0                             | € 0,00                            | 2         | € 71.558,69              |
| Funzionario Amministrativo Contabile - esperto in servizi di supporto             | 1                                 |     |     |      |     | 1                    | € 35.779,34                 | 0                 | 0    | 0    |                                                                                    | 0                             | € 0,00                            | 1         | € 35.779,34              |
| Funzionario Giuridico - esperto in gestione gare di affidamento                   |                                   |     | 1   |      |     | 1                    | € 35.779,34                 | 0                 | 0    | 0    |                                                                                    | 0                             | € 0,00                            | 1         | € 35.779,34              |
| Funzionario Giuridico - esperto in procedure amministrative                       |                                   | 3   |     |      |     | 3                    | € 107.338,03                | 0                 | 0    | 0    |                                                                                    | 0                             | € 0,00                            | 3         | € 107.338,03             |
| Funzionario Giuridico - esperto in gestione del personale                         |                                   |     |     |      |     | 0                    | € 0,00                      | 1                 | 0    | 0    | Progressione tra le Aree                                                           | € 35.779,34                   | € 35.779,34                       | 1         | € 35.779,34              |
| Funzionario Economico - esperto in aspetti economico finanziari delle gestioni    |                                   |     | 2   |      |     | 2                    | € 71.558,69                 | 2                 | 0    | 0    | Concorso + scorrimento graduatoria (2026 sostituzione n.1 personale in quiescenza) | € 35.779,34                   | € 71.558,69                       | 4         | € 143.117,37             |
| Funzionario Economico - esperto in gestione di bilancio                           |                                   | 1   |     |      |     | 1                    | € 35.779,34                 | 0                 | 1    | 0    | Procedura di mobilità                                                              | 0                             | € 35.779,34                       | 2         | € 71.558,69              |
| Funzionario Economico - esperto in regolazione tariffaria                         |                                   |     | 1   | 1    |     | 2                    | € 71.558,69                 | 0                 | 0    | 0    |                                                                                    | 0                             | € 0,00                            | 2         | € 71.558,69              |
| Funzionario Tecnico - esperto in regolazione SGR                                  |                                   |     |     | 9    |     | 9                    | € 322.014,08                | 1                 | 0    | 0    | Mobilità / graduatoria su Piacenza                                                 | € 35.779,34                   | € 35.779,34                       | 10        | € 357.793,43             |
| Funzionario Tecnico - esperto in regolazione SII                                  |                                   |     |     |      | 11  | 11                   | € 393.572,77                | 0                 | 0    | 0    |                                                                                    | 0                             | € 0,00                            | 11        | € 393.572,77             |
| Funzionario Tecnico - esperto in regolazione tariffaria                           |                                   |     | 2   |      |     | 2                    | € 71.558,69                 | 0                 | 0    | 0    |                                                                                    | 0                             | € 0,00                            | 2         | € 71.558,69              |
| Istruttore Amministrativo Contabile - esperto in attività amministrative          | 0                                 |     |     |      |     | 0                    | € 0,00                      | 1                 | 0    | 1    | Mobilità L. 68 + concorso / mobilità                                               | € 0,00                        | € 65.696,22                       | 2         | € 65.696,22              |
| Istruttore Amministrativo Contabile - esperto in attività contabili               |                                   | 1   |     |      |     | 1                    | € 32.848,11                 | 0                 | 0    | 0    |                                                                                    | 0                             | € 0,00                            | 1         | € 32.848,11              |
| Istruttore Amministrativo Contabile - esperto in gestione del personale           |                                   | 1   |     |      |     | 1                    | € 32.848,11                 | 0                 | 0    | 0    |                                                                                    | 0                             | € 0,00                            | 1         | € 32.848,11              |
| Istruttore Informatico - Esperto in sistemi e software                            |                                   |     |     |      |     | 0                    | € 0,00                      | 1                 | 0    | 0    | Convenzione / procedura concorsuale                                                | € 32.848,11                   | € 32.848,11                       | 1         | € 32.848,11              |
| Istruttore Tecnico - esperto in regolazione                                       |                                   |     |     | 2    |     | 2                    | € 65.696,22                 | 0                 | 1    | 0    |                                                                                    | 0                             | € 32.848,11                       | 3         | € 98.544,33              |
| Operatore esperto Amministrativo - addetto ai servizi di supporto                 | 1                                 |     |     |      |     | 1                    | € 29.169,48                 | 0                 | 0    | 0    |                                                                                    | € 0,00                        | € 0,00                            | 1         | € 29.169,48              |
| Totale complessivo                                                                | 4                                 | 10  | 7   | 13   | 12  | 46                   | € 1.815.731,37              | 6                 | 2    | 1    |                                                                                    | € 140.186,14                  | € 310.289,16                      | 55        | € 2.126.020,53           |

| N.        | AREA tematica                                | Obiettivi formativi                                                                                                      | Destinatari                | Num. Pers. | Tempi di erogazione | Area di competenza                                                                                                                                                                                                           | Collegamento agli obiettivi strategici del DUP 2025-27                                 | Num. ore di formazione pro capite previste | Modalità di erogazione della formazione | Risorse attivabili                                                 |
|-----------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>  | 1 - ORGANIZZAZIONE, PERSONALE E LAVORO AGILE | Formazione continua in tema di gestione del personale dell'Agenzia                                                       | AGR                        | 5          | 2025-2027           | Competenze per la transizione amministrativa                                                                                                                                                                                 | 4. Miglioramento impatto economico sociale                                             | 8                                          | Formazione a distanza                   | Operatori di mercato                                               |
| <b>2</b>  | 1 - ORGANIZZAZIONE, PERSONALE E LAVORO AGILE | Il ciclo della <i>performance</i>                                                                                        | AGR                        | 10         | 2025-2027           | Competenze per la transizione amministrativa                                                                                                                                                                                 | 4. Miglioramento impatto economico sociale                                             | 8                                          | Formazione a distanza / presenza        | Operatori di mercato, collaborazioni con istituzioni universitarie |
| <b>3</b>  | 1 - ORGANIZZAZIONE, PERSONALE E LAVORO AGILE | Negoziante e gestione dei conflitti                                                                                      | Dir / AGR / R / SII / SGRU | 40         | 2025                | Competenze di leadership e soft skill                                                                                                                                                                                        | 4. Miglioramento impatto economico sociale                                             | 4                                          | Formazione a distanza                   | Operatori di mercato/piattaforme                                   |
| <b>4</b>  | 2 - MANAGERIALE                              | Project Management                                                                                                       | Dir / AGR / R / SII / SGRU | 40         | 2025                | Competenze di leadership e soft skill                                                                                                                                                                                        | 4. Miglioramento impatto economico sociale                                             | 24                                         | Formazione in presenza                  | Operatori di mercato                                               |
| <b>5</b>  | 2 - MANAGERIALE                              | Executive coaching                                                                                                       | Dirigenti                  | 5          | 2026                | Competenze di leadership e soft skill                                                                                                                                                                                        | 4. Miglioramento impatto economico sociale                                             | 12                                         | Formazione in presenza                  | Operatori di mercato                                               |
| <b>6</b>  | 4 - ECONOMICO-FINANZIARIA                    | Formazione continua in tema di ciclo di bilancio                                                                         | AGR                        | 3          | 2025-2027           | Competenze per la transizione amministrativa                                                                                                                                                                                 | 4. Miglioramento impatto economico sociale                                             | 8                                          | Formazione a distanza                   | Operatori di mercato                                               |
| <b>7</b>  | 4 - ECONOMICO-FINANZIARIA                    | Formazione continua in tema di appalti e concessioni                                                                     | Dir / AGR / R / SII / SGRU | 30         | 2025-2027           | Competenze per la transizione amministrativa                                                                                                                                                                                 | 2. Affidamenti dei servizi pubblici locali, 4. Miglioramento impatto economico sociale | 12                                         | Formazione a distanza                   | Syllabus, operatori di mercato                                     |
| <b>8</b>  | 6 - INFORMATICA E TRASFORMAZIONE DIGITALE    | Miglioramento del livello informatico di base - utilizzo avanzato degli strumenti                                        | Dir / AGR / R / SII / SGRU | 40         | 2025                | Competenze per la transizione digitale                                                                                                                                                                                       | 1. Agenzia innovativa                                                                  | 10                                         | Formazione a distanza / presenza        | Syllabus, operatori di mercato                                     |
| <b>9</b>  | 6 - INFORMATICA E TRASFORMAZIONE DIGITALE    | Corso su Q-Gis                                                                                                           | SII                        | 10         | 2025                | Competenze per la transizione digitale                                                                                                                                                                                       | 1. Agenzia Innovativa                                                                  | 8                                          | Formazione a distanza                   | Operatori di mercato                                               |
| <b>10</b> | 10 - GIURIDICO-NORMATIVA                     | Formazione e aggiornamento in materia di anticorruzione                                                                  | Dir / AGR / R / SII / SGRU | 40         | 2025-2027           | Competenze relative a principi e valori in materia di etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, privacy, prevenzione della corruzione, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, trasparenza e integrità | 2. Affidamenti dei servizi pubblici locali                                             | 4                                          | Formazione a distanza / presenza        | Operatori di mercato                                               |
| <b>11</b> | 10 - GIURIDICO-NORMATIVA                     | Formazione e aggiornamento in materia di privacy                                                                         | Dir / AGR / R / SII / SGRU | 40         | 2025-2027           | Competenze relative a principi e valori in materia di etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, privacy, prevenzione della corruzione, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, trasparenza e integrità | 2. Affidamenti dei servizi pubblici locali, 4. Miglioramento impatto economico sociale | 2                                          | Formazione a distanza / presenza        | Corsi autoprodotti, operatori di mercato, DPO                      |
| <b>12</b> | 10 - GIURIDICO-NORMATIVA                     | Formazione obbligatoria sicurezza sul lavoro                                                                             | Dir / AGR / R / SII / SGRU | 40         | 2025                | Competenze relative a principi e valori in materia di etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, privacy, prevenzione della corruzione, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, trasparenza e integrità | 4. Miglioramento impatto economico sociale                                             | 4                                          | Formazione a distanza / presenza        | Corsi autoprodotti, operatori di mercato                           |
| <b>13</b> | 11 - TECNICO-SPECIALISTICA                   | Il controllo delle gestioni del Servizio Idrico Integrato: il controllo degli investimenti (progetti e quadri economici) | SII                        | 12         | 2026                | Competenze per la transizione ecologica                                                                                                                                                                                      | 4. Miglioramento impatto economico sociale                                             | 6                                          | Formazione a distanza / presenza        | Operatori di mercato                                               |
| <b>14</b> | 11 - TECNICO-SPECIALISTICA                   | Formazione tecnica sulla regolazione tariffaria Rifiuti                                                                  | R/SGRU                     | 4          | 2025-2027           | Competenze per la transizione ecologica                                                                                                                                                                                      | 4. Miglioramento impatto economico sociale                                             | 10                                         | Formazione a distanza / presenza        | Operatori di mercato, istituzioni universitarie                    |
| <b>15</b> | 11 - TECNICO-SPECIALISTICA                   | Formazione tecnica sulla regolazione tariffaria del SII                                                                  | SII                        | 2          | 2025-2027           | Competenze per la transizione amministrativa                                                                                                                                                                                 | 4. Miglioramento impatto economico sociale                                             | 10                                         | Formazione a distanza / presenza        | Operatori di mercato, istituzioni universitarie                    |
| <b>16</b> | 11 - TECNICO-SPECIALISTICA                   | I livelli di progettazione                                                                                               | SII                        | 10         | 2026                | Competenze per la transizione ecologica                                                                                                                                                                                      | 2. Affidamenti dei servizi pubblici locali                                             | 4                                          | Formazione a distanza / presenza        | Operatori di mercato                                               |