



COMUNE DI FERRARA

Città Patrimonio dell'Umanità

# PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2025-2027





## Indice

PREMESSA.....	4
SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA.....	5
SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE .....	6
2.1 – VALORE PUBBLICO .....	7
2.1.1 - ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....	7
2.1.2 - STRATEGIE PER LA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO .....	13
2.2 – PERFORMANCE .....	22
2.2.1 - OBIETTIVI E PERFORMANCE PER FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE (GENDER EQUALITY PLAN) .....	25
2.2.2 - OBIETTIVI DI DIGITALIZZAZIONE.....	33
2.2.3 - OBIETTIVI DI SEMPLIFICAZIONE .....	35
2.2.4 - MODALITÀ E AZIONI PER FAVORIRE LA PIENA ACCESSIBILITÀ ALL'AMMINISTRAZIONE, FISICA E DIGITALE, ANCHE DA PARTE DEI CITTADINI ULTRASESSANTACINQUENNI E CON DISABILITÀ ...	35
2.2.5 - OBIETTIVI DI PERFORMANCE ISTITUZIONALE .....	36
2.2.6 – OBIETTIVI FINALIZZATI AD ATTUARE INTERVENTI FINANZIATI CON FONDI PNRR .....	38
2.2.7 – PROGETTI DI MIGLIORAMENTO (art. 76, comma 2, lett. c) CCNL) .....	40
2.3 – RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA .....	41
2.3.1 – ANALISI CONTESTO ESTERNO E INTERNO .....	41
2.3.2 – IL SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO .....	44
2.3.3 - TRASPARENZA.....	52
SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	53
3.1 – STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	54
3.2 – ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO A DISTANZA .....	60
3.3 – PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2025-2027.....	70
3.3.1 - IL CONTESTO DI RIFERIMENTO PER LE POLITICHE DEL PERSONALE NEL TRIENNIO 2025-2027	70
3.3.2 - IL PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2025-2027 .....	75
3.3.3 - IL PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE.....	84
SEZIONE 4 - MONITORAGGIO.....	88

## PREMESSA

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione viene introdotto dall'articolo 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80 recante "*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia*", convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, con la finalità di consentire un maggior coordinamento dell'attività programmatica delle pubbliche amministrazioni e una sua semplificazione, nonché di assicurare una migliore qualità e trasparenza dell'attività amministrativa, dei servizi ai cittadini e alle imprese.

Con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 "*Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione*" e del D.M. 30 giugno 2022 n. 132 "*Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione*" si completa il quadro normativo relativo al PIAO.

In esso, gli obiettivi, le azioni e le attività dell'Ente sono ricondotti alle finalità istituzionali e alla missione pubblica complessiva di soddisfacimento dei bisogni della collettività e dei territori. Si tratta di uno strumento dotato, da un lato, di una rilevante valenza strategica e, dall'altro, di un forte valore comunicativo, attraverso il quale l'Ente pubblico enuncia alla collettività gli obiettivi e le azioni mediante le quali vengono esercitate le funzioni pubbliche e i risultati che si vogliono ottenere rispetto alle esigenze di valore pubblico da soddisfare.

Lo strumento, che si colloca nell'ambito delle misure operative di rafforzamento della capacità amministrativa delle Pubbliche Amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, è volto a:

- integrare gli atti di programmazione in un'ottica strategica e unitaria;
- orientare i sistemi di programmazione e rendicontazione verso l'ottimizzazione e la creazione di Valore Pubblico.

Il documento assorbe piani e programmi già previsti dalla normativa:

- Piano della Performance;
- Piano delle Azioni Positive;
- Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza;
- Piano Organizzativo del Lavoro Agile;
- Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale.

Il PIAO assicura la coerenza dei propri contenuti ai documenti di programmazione finanziaria, che ne costituiscono il necessario presupposto, ha durata triennale e viene aggiornato annualmente; è redatto nel rispetto del quadro normativo relativo alla Performance (ai sensi del decreto legislativo n. 150/2009 e delle Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica), all'Anticorruzione e alla Trasparenza (ai sensi del Piano Nazionale Anticorruzione, degli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC conformemente alla legge n. 190/2012 e al decreto legislativo n. 33/2013) e a tutte le ulteriori specifiche normative di riferimento delle altre materie dallo stesso assorbite, nonché al "Piano tipo", di cui al decreto ministeriale del 30 giugno 2022.

Le Pubbliche Amministrazioni adottano il PIAO entro il 31 gennaio di ogni anno o, in caso di proroga per legge dei termini di approvazione dei bilanci di previsione, entro 30 giorni dalla data ultima di approvazione dei bilanci di previsione stabilita dalle vigenti proroghe.

Il PIAO 2025-2027 del Comune di Ferrara è deliberato in coerenza con il Documento Unico di Programmazione 2025-2027, approvato con deliberazione di Consiglio Comunale n. 6 del 10.02.2025 e con il Bilancio di Previsione 2025-2027, approvato con deliberazione di Consiglio Comunale n. 19 del 25.02.2025.

Per la predisposizione del presente documento e per migliorare il processo interno di programmazione, il Comune di Ferrara ha provveduto alla costituzione di un gruppo di lavoro trasversale alle funzioni Performance, Personale, Comitato Unico di Garanzia, Anticorruzione e Digitalizzazione denominato "*Integration Team*" che, attraverso un cronoprogramma predefinito, ha pianificato in maniera integrata gli obiettivi e le attività da realizzare nelle annualità di riferimento.

## SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA

Denominazione Ente	Comune di Ferrara
Sede Legale	Piazza del Municipio, 2 – 44121 Ferrara
Sindaco	Alan Fabbri
Codice Fiscale	00297110389
Centralino	800532532
PEC	comune.ferrara@cert.comune.fe.it
Sito web istituzionale	<a href="http://www.comune.ferrara.it">www.comune.ferrara.it</a>

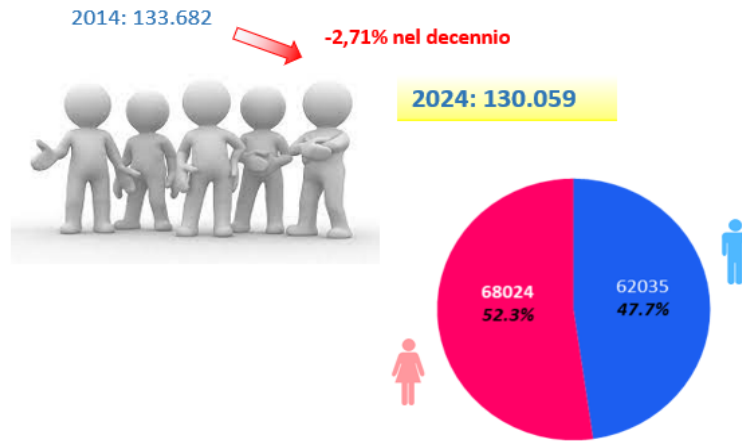
*SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO,  
PERFORMANCE E  
ANTICORRUZIONE*

## 2.1 – VALORE PUBBLICO

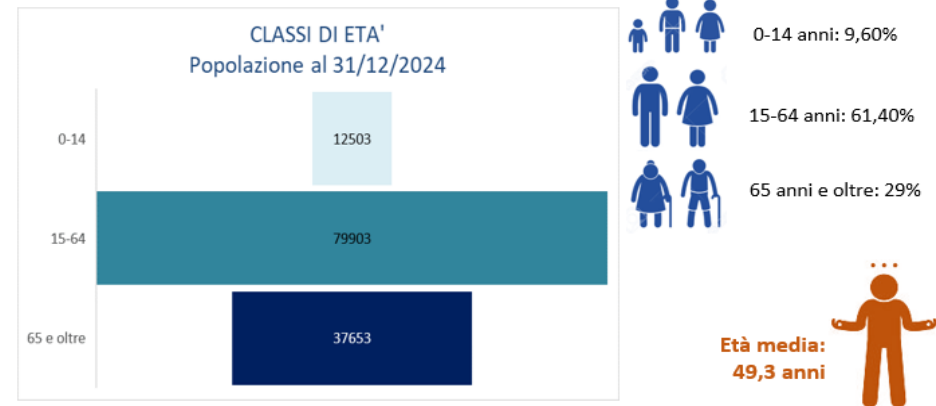
### 2.1.1 - ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Popolazione

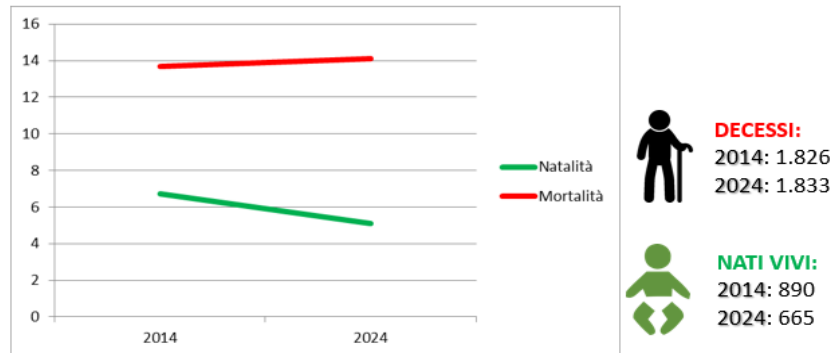
#### Popolazione al 31.12.2024



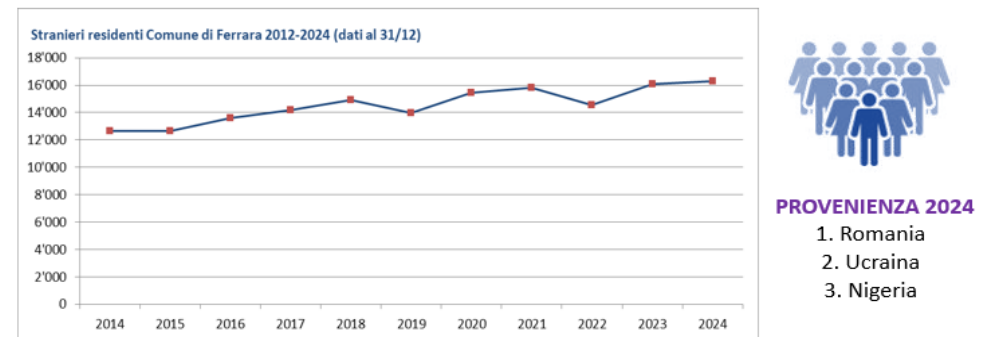
#### Classi di età



#### Tasso di natalità e mortalità (al 31.12.2024)

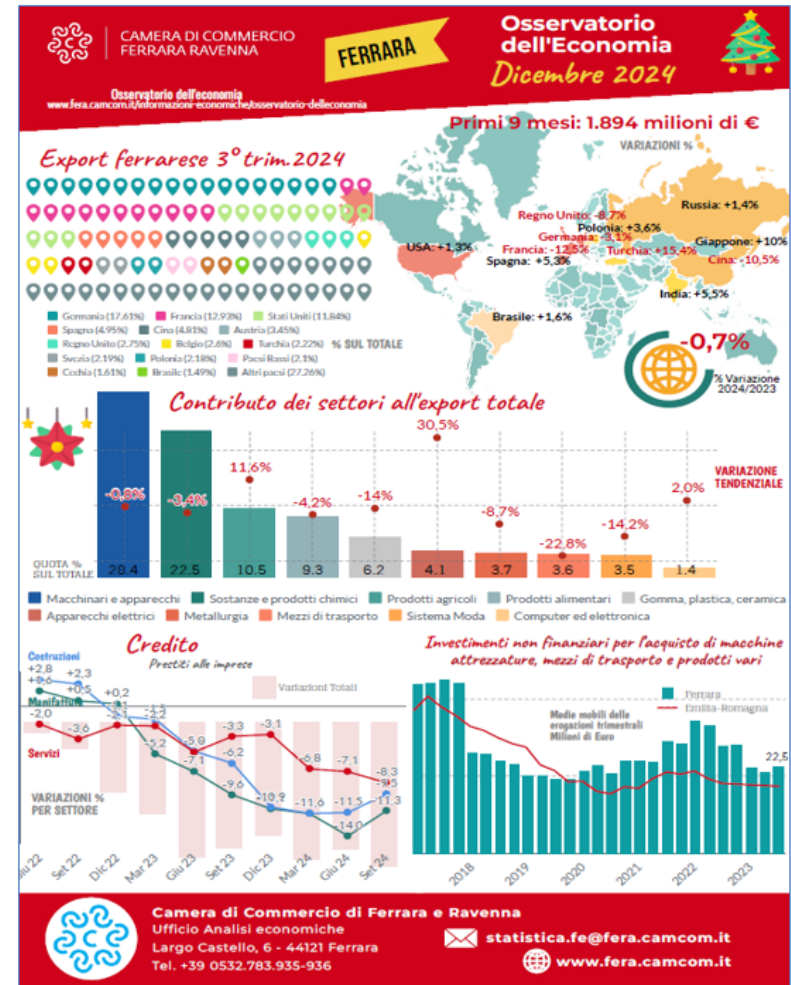
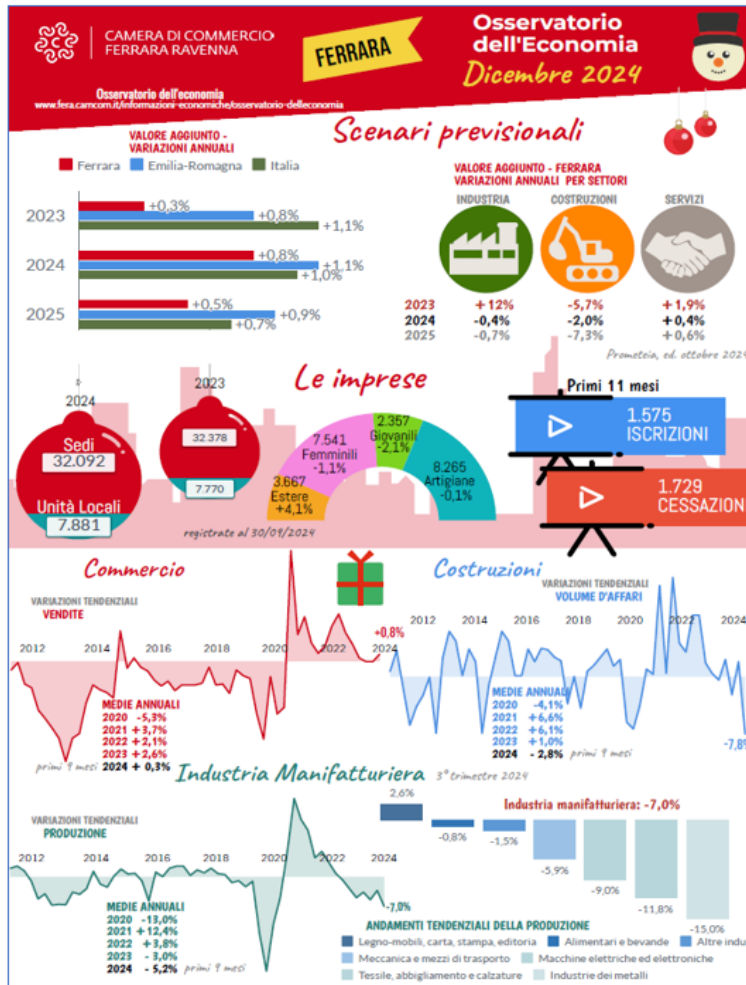


#### Popolazione straniera (al 31.12.2024)



Fonte: Anagrafe Comunale – Elaborazione: Ufficio Statistica del Comune

Imprese e Commercio 2024



Fonte: Camera di Commercio di Ferrara – Report Osservatorio dell'Economia – Ed. gennaio 2025



Tasso di occupazione e disoccupazione



**TASSO DI OCCUPAZIONE PROVINCIALE**

2018: **66,6** Regione: 69,6 Italia: 58,5  
 2023: **69,4** Regione: 70,6 Italia: 61,5

**TASSO DI DISOCCUPAZIONE PROVINCIALE**

2018: **9,0** Regione: 5,8 Italia: 10,6  
 2023: **5,6** Regione: 5,0 Italia: 7,7

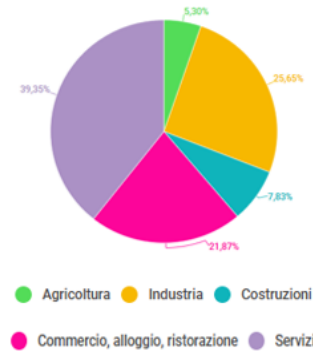


**TASSO DI DISOCCUPAZIONE GIOVANILE**

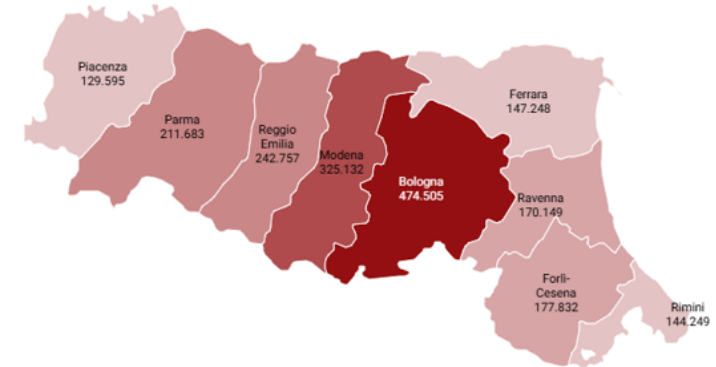
**Classe 15-24 anni** 2018: **36,6** Regione: 17,7 Italia: 32,2  
 2023: **15,4** Regione: 17,0 Italia: 22,7

**Classe 25-34 anni** 2018: **11,9** Regione: 8,1 Italia: 15,8  
 2023: **8,8** Regione: 6,0 Italia: 10,3

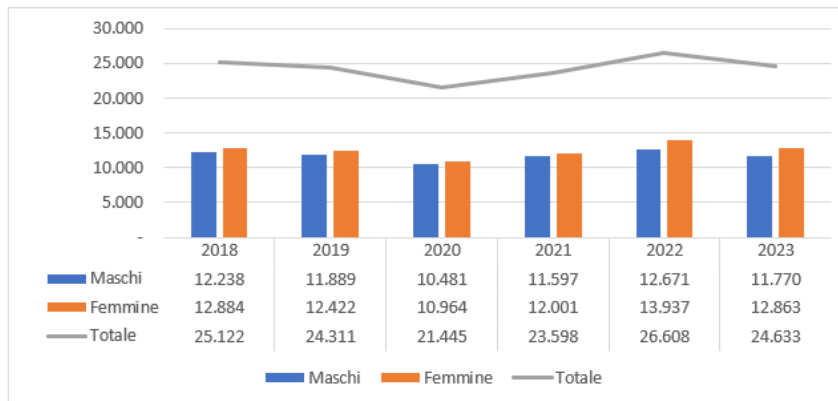
Occupati per settore a livello provinciale 2023



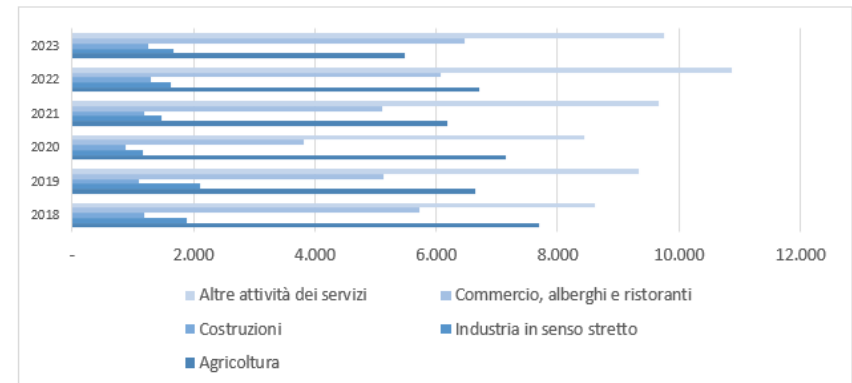
Occupati in Emilia-Romagna 2023



Attivazioni dei rapporti di lavoro dipendente nel territorio comunale

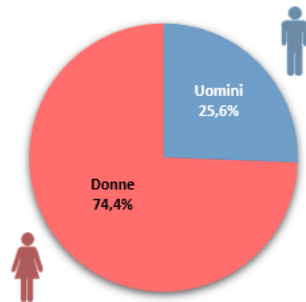


Attivazioni dei rapporti di lavoro dipendente per settore di impiego nel Comune di Ferrara



Fonte: Camera di Commercio di Ferrara <https://www.fera.camcom.it/informazioni-economiche/infogrammi-e-grafiche/lavoro> - Agenzia Regionale per il Lavoro Emilia-Romagna <https://www.agenzia lavoro.emr.it/analisi-mercato-lavoro>

Personale dipendente complessivo suddiviso per genere



**PERSONALE DIRIGENTE:**

Uomini: n. 8  
Donne: n. 9

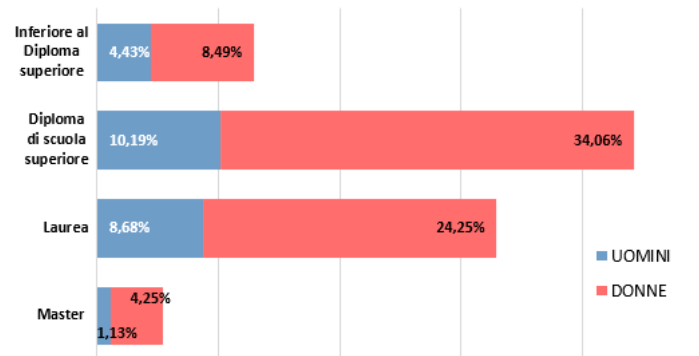
**PERSONALE NON DIRIGENTE:**

Uomini: n. 251  
Donne: n. 744

**PERSONALE NON DIRIGENTE CON INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE (EQ-ex PO):**

Uomini: n. 22  
Donne: n. 35

Titolo di studio per genere

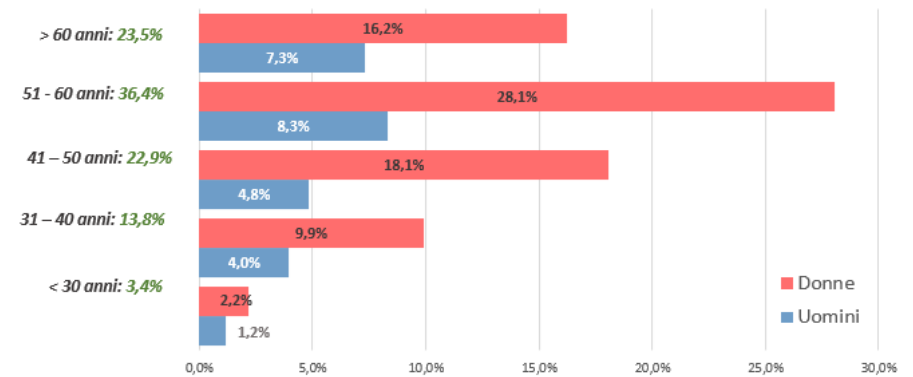


Il Part Time

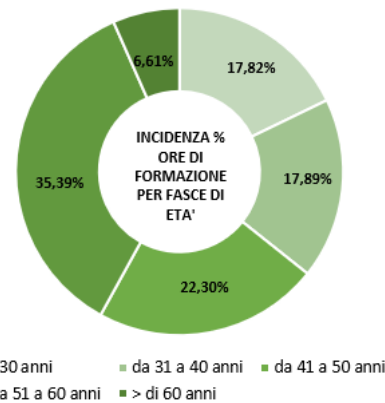
**PERSONALE A TEMPO PIENO:** 90,22%  
**IN PART TIME:** 9,78%  
di cui  
**88% Donne**  
**12% Uomini**



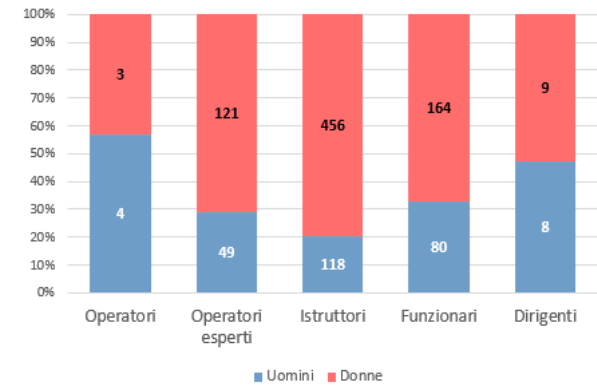
Fasce di età per genere



La formazione



Categoria giuridica e genere



Fonte: Dati rielaborati dal Servizio Personale del Comune di Ferrara come da «conto annuale RGS» – Relazione del CUG anno 2025 - Dati al 31.12.2024

## Delitti contro la Pubblica Amministrazione

DELITTI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE COMMESSI DAI PUBBLICI UFFICIALI DENUNCIATI DALLE FORZE DI POLIZIA ALL'AUTORITÀ GIUDIZIARIA IN ITALIA, NEL NORD-EST E IN EMILIA-ROMAGNA. PERIODO 2008-2022. (VALORI ASSOLUTI E PERCENTUALI)

	ITALIA		NORD-EST		EMILIA-ROMAGNA	
	Frequenza	%	Frequenza	%	Frequenza	%
Sottrazione, ecc. cose sottoposte a sequestro	41.053	31,1	3.613	29,6	2.047	35,1
Violazione colposa cose sottoposte a sequestro	32.308	24,13	2.351	19,14	1.364	23,11
Abuso d'ufficio	17.335	13,1	1.707	14,0	689	8,8
Interruzione d'un servizio pubblico o di pubblica necessità	9.445	7,2	891	7,3	422	7,2
Rifiuto di atti d'ufficio. Omissione	12.062	9,1	1.011	8,3	406	7,0
Indebita percezione di erogazioni pubbliche	5.190	3,9	961	7,9	249	4,3
Peculato	5.355	4,1	640	5,2	236	4,1
Istigazione alla corruzione	2.468	1,9	326	2,7	139	2,4
Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio	1.468	1,1	152	1,2	63	1,1
Concussione	1.410	1,1	134	1,1	52	0,9
Rivelazione ed utilizzazione di segreti di ufficio	783	0,6	118	1,0	49	0,8
Pene per il corruttore	1.053	0,8	105	0,9	43	0,7
Malversazione di erogazioni pubbliche	610	0,5	80	0,7	20	0,3
Induzione indebita a dare o promettere utilità	366	0,3	32	0,3	16	0,3
Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio	235	0,2	19	0,2	9	0,2
Corruzione in atti giudiziari	147	0,1	10	0,1	8	0,1
Corruzione per l'esercizio della funzione	376	0,3	23	0,2	7	0,1
Peculato mediante profitto dell'errore altrui	316	0,2	8	0,1	2	0,0
Rifiuto di atti d'ufficio (Militare)	29	0,0	5	0,0	2	0,0
Utilizzazione invenzioni, ecc.	6	0,0	2	0,0	1	0,0
Corruzione, ecc. membri Comunità europee	22	0,0	3	0,0	0	0,0
<b>TOTALE</b>	<b>132.037</b>	<b>100,0</b>	<b>12.191</b>	<b>100,0</b>	<b>5.824</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazione di dati del Ministero dell'Interno condotta dalle strutture della Giunta della Regione Emilia-Romagna

## Tassi medi e trend di delitti contro la Pubblica Amministrazione

TASSI MEDI SU 100 MILA ABITANTI E TREND DEI DELITTI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE COMMESSI DAI PUBBLICI UFFICIALI DENUNCIATI DALLE FORZE DI POLIZIA ALL'AUTORITÀ GIUDIZIARIA IN ITALIA, NEL NORD-EST E IN EMILIA-ROMAGNA. PERIODO 2008-2022.

	ITALIA		NORD-EST		EMILIA-ROMAGNA	
	Tasso	Tendenza	Tasso	Tendenza	Tasso	Tendenza
Sottrazione, ecc. cose sottoposte a sequestro	3,3	-	1,5	-	2,3	-
Violazione colposa cose sottoposte a sequestro	2,6	-	1,0	-	1,5	-
Abuso d'ufficio	1,4	-	0,7	+	0,8	+
Interruzione d'un servizio pubblico o di pubblica necessità	0,8	-	0,4	-	0,5	-
Rifiuto di atti d'ufficio. Omissione	1,0	-	0,4	-	0,4	-
Indebita percezione di erogazioni pubbliche	0,4	+	0,3	+	0,3	+
Peculato	0,4	+	0,4	+	0,3	+
Istigazione alla corruzione	0,2	-	0,1	-	0,2	+
Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio	0,1	=	0,1	+	0,1	+
Concussione	0,1	-	0,1	-	0,1	+
Rivelazione ed utilizzazione di segreti di ufficio	0,1	-	0,0	-	0,1	-
Pene per il corruttore	0,1	+	0,0	+	0,0	+
Malversazione di erogazioni pubbliche	0,0	+	0,0	+	0,0	-
Induzione indebita a dare o promettere utilità	0,0	+	0,0	+	0,0	-
Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio	0,0	+	0,0	-	0,0	-
Corruzione in atti giudiziari	0,0	+	0,0	-	0,0	-
Corruzione per l'esercizio della funzione	0,0	+	0,0	+	0,0	-
Peculato mediante profitto dell'errore altrui	0,0	+	0,0	-	0,0	-
Rifiuto di atti d'ufficio (Militare)	0,0	-	0,0	-	0,0	-
Utilizzazione invenzioni, ecc.	0,0	-	0,0	-	0,0	///
Corruzione, ecc. membri Comunità europee	0,0	=	0,0	-	0,0	///
<b>TOTALE</b>	<b>10,6</b>	<b>+</b>	<b>5,1</b>	<b>+</b>	<b>6,4</b>	<b>+</b>

Fonte: elaborazione di dati del Ministero dell'Interno condotta dalle strutture della Giunta della Regione Emilia-Romagna.

Dati acquisiti nell'ambito della partecipazione del Comune di Ferrara alla Rete Regionale per l'Integrità e la Trasparenza (RIT)

## Reati di riciclaggio

**REATI DI RICICLAGGIO DENUNCIATI ALLE FORZE DI POLIZIA IN ITALIA. PERIODO 2008-2023.****(VALORI ASSOLUTI, VALORI RELATIVI, TASSI MEDI SU 100 MILA ABITANTI, TENDENZA DI LUNGO E BREVE PERIODO)**

	Frequenza assoluta	Frequenza relativa (%)	Tassi 100 mila ab.	Tendenza 2008/2023	Tendenza 2022/2023
Piemonte	1.402	5,6	2,0	-30,4	-28,4
Valle d'Aosta	46	0,2	2,3	-40,0	0,0
Liguria	1.461	5,8	5,9	-34,2	8,7
Lombardia	3.253	12,9	2,1	-4,0	0,0
Veneto	1.401	5,6	1,8	148,4	-28,0
Trentino Alto Adige	398	1,6	2,4	160,0	-27,8
Friuli-Venezia Giulia	457	1,8	2,4	-67,9	12,5
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>1.586</b>	<b>6,3</b>	<b>2,3</b>	<b>-14,5</b>	<b>-21,3</b>
<i>Piacenza</i>	75	4,8	1,6	-83,3	-66,7
<i>Parma</i>	110	7,0	1,5	75,0	75,0
<i>Reggio nell'Emilia</i>	125	8,0	1,5	-16,7	-28,6
<i>Modena</i>	535	34,1	4,8	25,0	-66,7
<i>Bologna</i>	290	18,5	1,8	-36,0	-11,1
<b>Ferrara</b>	<b>72</b>	<b>4,6</b>	<b>1,3</b>	<b>75,0</b>	<b>250,0</b>
<i>Ravenna</i>	163	10,4	2,6	175,0	-35,3
<i>Forlì-Cesena</i>	89	5,7	1,4	-75,0	-50,0
<i>Rimini</i>	109	7,0	2,1	-20,0	33,3
<i>Piacenza</i>	75	4,8	1,6	-83,3	-66,7
Toscana	2.661	10,6	4,5	7,0	22,0
Marche	620	2,5	2,5	16,7	-6,7
Umbria	136	0,5	1,0	37,5	83,3
Lazio	2.454	9,7	2,7	-6,6	12,8
Campania	3.478	13,8	3,8	33,7	-9,2
Abruzzo	289	1,1	1,4	-44,4	36,4
Molise	106	0,4	2,2	22,2	-8,3
Puglia	2.136	8,5	3,3	24,1	14,3
Basilicata	172	0,7	1,9	66,7	0,0
Calabria	827	3,3	2,7	-51,4	-30,8
Sicilia	1.812	7,2	2,3	-22,0	-18,3
Sardegna	518	2,1	2,0	53,3	-25,8
<b>Italia</b>	<b>25.213</b>	<b>100,0</b>	<b>2,6</b>	<b>-1,9</b>	<b>-6,0</b>

Fonte: elaborazione di dati del Ministero dell'Interno condotta dalle strutture della Giunta della Regione Emilia-Romagna.

Dati acquisiti nell'ambito della partecipazione del Comune di Ferrara alla Rete Regionale per l'Integrità e la Trasparenza (RIT)

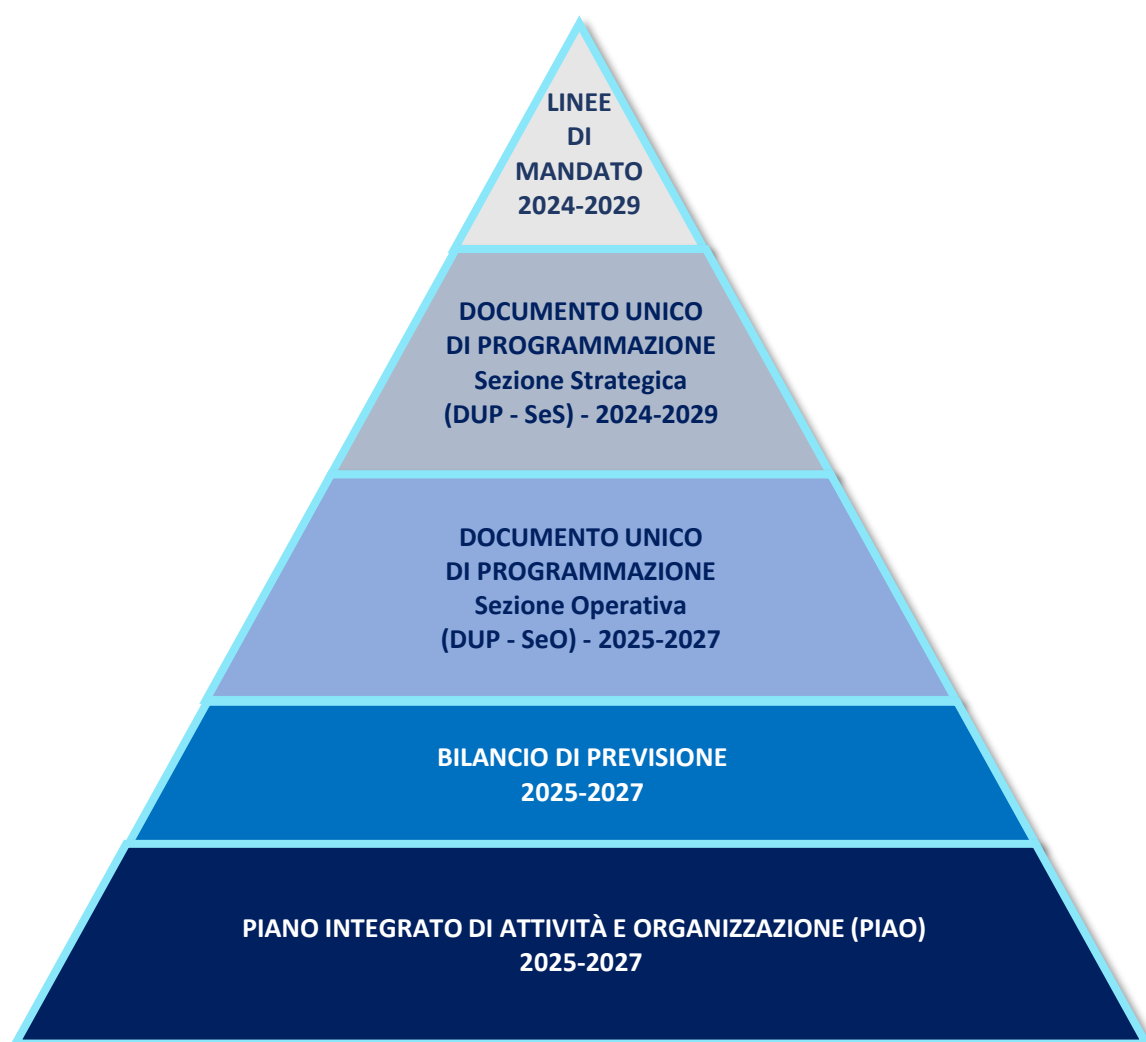
## 2.1.2 - STRATEGIE PER LA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO

Il concetto di Valore Pubblico, d'ora in avanti VP, è definito dall'art. 3, comma 1, lettera a), alinea 4) del D.M. n. 132 del 07.09.2022 come *“l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale a favore dei cittadini e del tessuto produttivo”*.

La creazione di VP a favore di utenti, stakeholder e cittadini è la missione istituzionale di ogni Pubblica Amministrazione. Gli Enti generano VP quando perseguono un miglioramento congiunto ed equilibrato degli impatti esterni ed interni di una politica o di un servizio sulle diverse categorie di destinatari, ossia quando conseguono un miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza.

Per ottenere impatti capaci di creare VP, le PA devono finalizzare verso tale traguardo le performance organizzative, cercando di migliorare il livello di economicità, efficienza ed efficacia della propria azione, a partire dalla consapevolezza sullo stato delle risorse disponibili e sul livello di salute dell'Ente.

### ARTICOLAZIONE DEL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE NEL COMUNE DI FERRARA



La prima fase della programmazione si concretizza con l'approvazione delle **Linee Programmatiche di Mandato**, che definiscono *mission* e valori ed individuano gli indirizzi strategici che l'Amministrazione intende perseguire durante la legislatura.

## LE 13 SFIDE DI MANDATO DEL COMUNE DI FERRARA 2024-2029

1. **LA CITTA' LABORIOSA E ATTRATTIVA**  
*Sempre più lavoro e sviluppo economico*
2. **LA CITTA' SICURA**  
*Sempre più sicurezza e meno criminalità*
3. **LA CITTA' BELLA E VIVIBILE**  
*Sempre più decoro urbano e qualità della vita in un ambiente salubre*
4. **LA CITTA' ATTENTA E SOLIDALE**  
*Sempre più sostegno alle nostre famiglie e ai nostri anziani e più risorse per rispondere ai bisogni della nostra città e delle persone deboli*
5. **LA CITTA' DEI GIOVANI**  
*Sempre più forza ai nostri giovani, risorsa per la città*
6. **LA CITTA' VITALE E ACCOGLIENTE**  
*Sempre più sostegno e valorizzazione delle iniziative di promozione territoriale, degli eventi e di spettacolo di qualità per una città attrattiva sotto il profilo turistico*
7. **LA CITTA' UNIVERSITARIA**  
*Sempre più forza al legame con l'università degli studi, la comunità accademica e gli studenti universitari*
8. **LA CITTA' IDENTITARIA**  
*Sempre più senso di appartenenza alla comunità con il quotidiano coinvolgimento dei cittadini, delle imprese nel governo della città del futuro*
9. **LA CITTA' IN MOVIMENTO**  
*Sempre più attenzione allo sport, al sostegno delle associazioni sportive e agli impianti sportivi*
10. **LA CITTA' SOSTENIBILE**  
*Sempre più attenzione all'ambiente e al benessere dei cittadini e sempre più cura degli animali d'affezione*
11. **LA CITTA' SEMPLICE E DIGITALE**  
*Sempre più semplificazione e digitalizzazione e meno burocrazia nel "nuovo" Comune vicino ai cittadini e alle imprese*
12. **LA CITTA' UNICA E COESA**  
*Sempre più attenzione alle Frazioni come parte integrante della nostra comunità*
13. **LA CITTA' FUTURA**  
*Sempre più fiducia nel futuro della nostra città*



Le Linee di Mandato si raccordano con la programmazione strategica e operativa attraverso il Documento Unico di Programmazione, lo strumento di pianificazione che guida l'attività dell'Ente e che costituisce il necessario presupposto di tutti gli altri documenti di programmazione.

Il DUP si compone di due Sezioni:

- **Sezione Strategica (SeS)**, che illustra gli indirizzi e gli obiettivi strategici aventi un orizzonte temporale corrispondente al mandato dell'Amministrazione;
- **Sezione Operativa (SeO)**, all'interno della quale la strategia viene declinata in obiettivi operativi di rilevanza triennale.

Il DUP 2025-2027 del Comune di Ferrara sviluppa e concretizza le indicazioni programmatiche.

Le Linee Programmatiche di Mandato presentate dal Sindaco, nel delineare i contenuti e gli indirizzi strategici da realizzare nel quinquennio 2024-2029, definiscono altresì alcuni obiettivi che possiamo ricondurre al concetto di Valore Pubblico, ovvero *"l'impatto positivo che le politiche e i progetti dell'ente hanno per il benessere complessivo di cittadini e imprese."*

Di seguito, sono evidenziati, per ciascuna Sfida di Mandato, i diversi OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO, in coerenza con il processo di programmazione strategica dell'ente.

1.

## LA CITTÀ LABORIOSA E ATTRATTIVA

*Sempre più lavoro e sviluppo economico*



La **SFIDA 1** contiene azioni finalizzate alla creazione di un ambiente favorevole per lo **sviluppo economico, sociale e culturale della comunità**, attraverso la promozione della **sostenibilità, dell'innovazione e della collaborazione tra i diversi attori locali**.

**Obiettivi di VALORE PUBBLICO:**

- Potenziare gli strumenti di intervento economico a favore delle **piccole e piccolissime imprese**, collaborando con la Camera di Commercio e con le associazioni di categoria e valorizzare il **commercio locale di prossimità**, riconoscendone e difendendone il ruolo sociale e identitario.
- Riqualificare gli spazi pubblici del **centro storico** e promuovere la valorizzazione di quelli privati, migliorando la vivibilità e l'attrattività della città.
- Organizzare **eventi e offerte turistiche**, promuovere il **patrimonio culturale e storico** e incentivare la collaborazione con il mondo imprenditoriale del settore turistico.
- Investire nella creazione di **infrastrutture** strategiche, che consentano di incrementare l'accessibilità e l'attrattività del territorio.
- Promuovere **modelli di sviluppo sostenibile** attraverso l'innovazione e la transizione energetica.
- Creare **sinergie tra università, centri di ricerca e imprese** per attrarre talenti e sviluppare iniziative per favorire l'**inserimento e il reinserimento nel mercato del lavoro**.
- Valorizzare il **settore agricolo e agroalimentare**, incentivando le **tradizioni locali** e le **produzioni tipiche**.
- Favorire la **digitalizzazione dei servizi** e la **semplificazione delle procedure** per le imprese.

**PROGRAMMI STRATEGICI collegati:**

- 1.1 - Piano di Sviluppo Strategico di Ferrara: Ferrara Città Attrattiva
- 1.2 - Promozione del territorio: le tipicità ed eccellenze locali, cuore per lo sviluppo economico, la promozione turistica, gli eventi e le fiere
- 1.3 - Patto per il lavoro: rilancio delle politiche attive insieme alle altre realtà istituzionali del territorio provinciale
- 1.4 - Rafforzare il ruolo strategico del settore agricolo

2.

## LA CITTÀ SICURA

*Sempre più sicurezza e meno criminalità*



La **SFIDA 2** riguarda principalmente la sicurezza dei cittadini e la vivibilità della città ed è caratterizzata da azioni che riflettono un approccio integrato alla sicurezza urbana, con focus specifici su prevenzione, collaborazione, innovazione tecnologica e rigenerazione urbana.

### Obiettivi di VALORE PUBBLICO:

- Garantire la **sicurezza** e la **protezione dei cittadini**, in particolare dei più vulnerabili, attraverso l'adozione di **misure di prevenzione e contrasto all'illegalità**, il **potenziamento della Polizia Locale** e la **cooperazione con le Forze dell'Ordine e le Forze Armate**.
- Sviluppare un **sistema integrato di controllo del territorio e del traffico**, mediante il potenziamento della videosorveglianza e delle infrastrutture tecnologiche per la gestione della sicurezza, e adottare misure idonee al **miglioramento della sicurezza stradale**, prestando particolare attenzione ai ciclisti e alle strade ad alta incidentalità.
- Introdurre azioni mirate al **contrasto alla criminalità organizzata** e promozione di **criteri di trasparenza** negli appalti e nelle forniture comunali.
- Salvaguardare la **tutela legale gratuita per le vittime di reati**, sostenendo **iniziative di sensibilizzazione** e coinvolgendo le Forze dell'Ordine.
- Assicurare l'applicazione rigorosa delle **regole di polizia urbana** e delle **sanzioni** per gli esercizi commerciali che non rispettano le normative.
- Favorire la rinascita di aree problematiche come la **zona GAD**, con attenzione a modelli di **rigenerazione sostenibile**, per rendere ogni quartiere più sicuro e vivibile, anche attraverso il miglioramento dell'**illuminazione pubblica**, con l'obiettivo di rendere Ferrara una delle prime città in Italia con un sistema interamente a LED.
- Potenziare le strutture di **Protezione Civile** e attuare un **Piano di manutenzione per la protezione e prevenzione**, considerando il fenomeno del **cambiamento climatico**.

### PROGRAMMI STRATEGICI collegati:

- 2.1 - Ferrara vivibile e sicura per tutti: sicurezza urbana integrata  
2.2 - Sicurezza in movimento: progetto per tutti

3.

## LA CITTÀ BELLA E VIVIBILE

*Sempre più decoro urbano e qualità della vita in un ambiente salubre*



La **SFIDA 3** evidenzia il forte impegno per la cura del territorio, la valorizzazione del patrimonio culturale, la sostenibilità e la promozione di una comunità attiva e partecipe.

### Obiettivi di VALORE PUBBLICO:

- Incrementare la **cura**, la **pulizia** e la **manutenzione** di strade, marciapiedi, piazze e aree verdi per valorizzare il patrimonio monumentale e offrire una maggiore vivibilità, rendendo l'**ambiente urbano** tanto **decoroso e sicuro** da divenire volano per lo sviluppo economico e sociale.
- Implementare un **piano di manutenzione straordinaria** per ridurre il degrado, migliorare la sicurezza e l'ordine nella viabilità e nelle infrastrutture.
- Utilizzare tecnologie moderne per migliorare la **segnalazione di situazioni di criticità**, promuovendo un'**interazione attiva tra cittadini e Amministrazione**.
- Avviare **progetti di rigenerazione urbana** per migliorare la fruibilità degli spazi pubblici e promuovere il turismo, intervenendo in maniera particolare nelle «**aree chiave**» come la stazione ferroviaria, per migliorare l'immagine della città agli occhi dei visitatori.
- Potenziare la **rete di trasporto pubblico locale**, rendendola più accessibile e sicura per i cittadini e sviluppare **progetti di mobilità sostenibile**, realizzando nuove piste ciclabili e promuovendo forme alternative di mobilità.
- Continuare a promuovere la **manutenzione degli edifici scolastici** e migliorare i **servizi di raccolta rifiuti**, incentivando comportamenti virtuosi.
- Proseguire con la riqualificazione delle **Mura cittadine** e del **verde urbano**, con progetti di forestazione e miglioramento della qualità ambientale e sostenere l'**inclusione degli animali** nella vita cittadina attraverso la creazione di aree dedicate e servizi specifici.

### PROGRAMMI STRATEGICI collegati:

- 3.1 - Pianificazione e rigenerazione urbana: il nuovo volto della città  
3.2 - La città Attraente: decoro urbano, infrastrutture e spazi di qualità  
3.3 - Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare



4.

## LA CITTÀ ATTENTA E SOLIDALE

*Sempre più sostegno alle nostre famiglie e ai nostri anziani e più risorse per rispondere ai bisogni della nostra città e delle persone più deboli*



La **SFIDA 4** si propone di costruire una comunità inclusiva, sostenendo famiglie, anziani, persone con disabilità e promuovendo la salute e il benessere sociale attraverso servizi integrati e politiche di sostegno.

### Obiettivi di VALORE PUBBLICO:

- Promuovere **politiche a favore delle famiglie**, in particolare delle **giovani coppie**, garantendo un accesso privilegiato all'edilizia pubblica, esenzioni tariffarie e contributi economici per i servizi.
- Incrementare i **servizi per l'infanzia**, come asili nido e scuole materne, offrendo un **supporto economico alle famiglie** per l'accesso.
- Assicurare una sempre maggiore **accessibilità degli spazi cittadini** e potenziare i **servizi a sostegno delle famiglie di persone con disabilità**.
- Rafforzare i **servizi per gli anziani**, prestando particolare attenzione alla loro assistenza e partecipazione sociale e sostenere **centri di incontro intergenerazionale e circoli per anziani**.
- Assegnare una priorità agli anziani e a coloro che negli anni hanno contribuito al benessere della comunità nell'assegnazione di alloggi pubblici e valorizzare il **principio di residenzialità storica per l'accesso ai servizi sociali**.
- Stimolare il protagonismo del **volontariato** e delle attività delle **associazioni** e promuovere un **sistema integrato di servizi tra pubblico e privato**.
- Collaborare con la Regione per migliorare l'erogazione dei **servizi socio-sanitari**, sostenere l'uso delle strutture sanitarie locali e implementare misure per migliorare la sicurezza sanitaria della comunità.

### PROGRAMMI STRATEGICI collegati:

- 4.1 - Politiche a misura di famiglia
- 4.2 - La rete a sostegno delle fragilità: promuovere servizi e agevolazioni per persone con disabilità, anziani, persone in difficoltà, a rischio emarginazione e loro "caregiver"
- 4.3 - Salute come valore sociale
- 4.4 - A misura di Bambino: la città dei piccoli
- 4.5 - Politiche di parità: uguali opportunità

5.

## LA CITTÀ DEI GIOVANI

*Sempre più forza ai nostri giovani, risorsa per la città*



La **SFIDA 5** concerne il sostegno e l'inclusione delle nuove generazioni nella comunità, obiettivi che mirano a valorizzare le potenzialità dei giovani, sostenere la loro crescita personale e professionale e rafforzare la comunità di Ferrara nel suo complesso.

### Obiettivi di VALORE PUBBLICO:

- Favorire l'**integrazione e la partecipazione attiva dei giovani** alla vita cittadina e alla politica locale, per orientare le azioni amministrative anche verso la soddisfazione delle loro esigenze e costruire una Ferrara del futuro più inclusiva.
- Sviluppare **servizi per gli studenti universitari**, rendendoli parte integrante della comunità e incoraggiandoli a rimanere nel territorio.
- Riqualificare spazi cittadini per farli divenire **centri di sviluppo artistico e culturale** nei quali sviluppare percorsi di ricerca e formazione e supportare la creatività artistica e musicale dei giovani, finanziando **progetti meritevoli e promuovendo l'imprenditorialità nel settore culturale**.
- Creare occasioni di  **tirocinio, formazione e supporto nella ricerca di lavoro**, inclusa l'erogazione di aiuti e sussidi, benefici fiscali, e opportunità di partecipazione nei concorsi pubblici, rafforzare gli **hub di innovazione digitale e formazione**, facilitando l'incontro tra domanda e offerta di lavoro nelle industrie creative e attuare **progetti per attrarre talenti ad elevata specializzazione**, creando condizioni favorevoli al lavoro e opportunità di scambio e collaborazione.
- Offrire **priorità ai giovani nuclei familiari nell'assegnazione di alloggi pubblici o convenzionati**, incentivandone la permanenza sul territorio.

### PROGRAMMI STRATEGICI collegati:

- 5.1 - Giovani: futuro della nostra comunità
- 5.2 - Giovani protagonisti: Sostegno alla creatività artistica, all'imprenditoria, all'innovazione digitale

6.

## LA CITTÀ VITALE E ACCOGLIENTE

*Sempre più sostegno e valorizzazione delle iniziative di promozione territoriale, degli eventi e di spettacolo di qualità per una città attrattiva sotto il profilo turistico*



La **SFIDA 6** mira a costruire un futuro in cui Ferrara non solo preservi la sua storia, ma continui ad evolversi come centro culturale e turistico dinamico e a rispondere alle esigenze della vita contemporanea.

### Obiettivi di VALORE PUBBLICO:

- Mantenere l'**identità culturale e storica** di Ferrara, rispettando le **tradizioni** ma restando aperti alle **innovazioni** e promuovere la **conoscenza e l'accesso al patrimonio storico**, rendendolo fruibile anche per le nuove generazioni.
- Promuovere la consapevolezza della **responsabilità collettiva nella cura e valorizzazione del patrimonio culturale**, incoraggiando i cittadini a essere custodi attivi della bellezza della città.
- Aumentare l'**attrattiva** della città **dal punto di vista turistico** attraverso eventi, spettacoli e iniziative che coinvolgano un pubblico ampio e siano in grado di catalizzare flussi turistici significativi, rendendo le attività culturali un motore per lo sviluppo economico e favorendo la sinergia tra le diverse componenti del sistema turistico e culturale per migliorare l'accoglienza e l'attrattiva della città.
- Organizzare **eventi culturali di rilevanza nazionale e internazionale**, mantenere e sviluppare **relazioni con città gemellate** e partecipare a **reti di progettazione europea** per scambi e collaborazioni.
- Lavorare per ottenere riconoscimenti che valorizzino le **buone pratiche turistiche** e la **digitalizzazione del patrimonio culturale**.
- Riconoscere e valorizzare le **identità delle frazioni** come parte integrante dello sviluppo culturale e turistico della città, continuare il progetto di **restauro conservativo delle Mura** e incentivare il mecenatismo per il **restauro di opere artistiche**.

### PROGRAMMI STRATEGICI collegati:

- 6.1 - Sistema culturale integrato: tra tradizione da preservare e innovazione
- 6.2 - Ferrara è un piacere: un'esperienza turistica da vivere

7.

## LA CITTÀ UNIVERSITARIA

*Sempre più forza al legame con l'Università degli Studi, la comunità accademica e gli studenti universitari*



La **SFIDA 7** tende al rafforzamento del legame tra la comunità cittadina e l'università, alla promozione dello sviluppo economico e sociale del territorio e alla creazione di un ambiente favorevole alla crescita economica, alla formazione, alla cultura e all'inclusione sociale, valorizzando le risorse umane e naturali del territorio.

### Obiettivi di VALORE PUBBLICO:

- Rafforzare la **sinergia tra Comune e Università** per creare un legame sempre più stretto tra le istituzioni al fine di attrarre investimenti e sviluppare iniziative comuni in vari settori.
- Considerare gli **studenti** come **parte integrante della comunità**, favorendo le occasioni di incontro e di collaborazioni con il tessuto produttivo e sociale e prevedere incentivi fiscali per i proprietari che affittano immobili a **canone calmierato per studenti universitari**.
- Destinare locali comunali alla realizzazione di **iniziative imprenditoriali** ed alla creazione di **startup** con un focus sulla **connessione tra formazione e mondo del lavoro** e fornire supporto alle migliori idee imprenditoriali attraverso un **coaching specialistico**.
- Collaborare con l'Università per promuovere **progetti innovativi nel settore agroalimentare**, contribuendo a costruire un sistema agricolo competitivo.
- Integrare le imprese agroalimentari e turistiche per creare offerte che valorizzino le **eccellenze enogastronomiche del territorio** e promuovere l'**accessibilità nel turismo** per le persone con disabilità, attraverso **infrastrutture e servizi specifici**.

### PROGRAMMI STRATEGICI collegati:

- 7.1 - Ferrara Città Universitaria: i giovani del futuro

8.

## LA CITTÀ IDENTITARIA

*Sempre più senso di appartenenza alla comunità con il quotidiano coinvolgimento dei cittadini, delle imprese nel governo della città del futuro*



La **SFIDA 8** riflette un impegno verso una Ferrara più coesa, inclusiva e sostenibile, con un forte focus sul coinvolgimento della comunità e sulla valorizzazione del territorio.

### Obiettivi di VALORE PUBBLICO:

- Recuperare e valorizzare le aree degradate, convertendo le strutture abbandonate in **nuove abitazioni e servizi** e promuovere gli obiettivi della **rigenerazione urbana**, del **contenimento del consumo di suolo** e della **protezione del territorio dal rischio idrogeologico**, per garantire un futuro sostenibile alle generazioni future.
- Ricucire il divario tra il **centro della città** e le sue **frazioni**, favorendo **senso di appartenenza, coesione, integrazione** e una **rete di relazioni** tra quartieri, frazioni, associazioni e fondazioni, per unire le forze e sostenere una visione condivisa del futuro.
- Garantire il **dialogo costante con i cittadini e le imprese** per comprenderne bisogni e istanze e incentivare la **partecipazione attiva della cittadinanza** alle decisioni comunali, utilizzando anche le nuove tecnologie per facilitare questo processo.

### PROGRAMMI STRATEGICI collegati:

8.1 - Conosciamo le Frazioni: le Frazioni protagoniste e al centro del futuro della Città

9.

## LA CITTÀ IN MOVIMENTO

*Sempre più attenzione allo sport, al sostegno delle associazioni sportive e agli impianti sportivi*



La **SFIDA 9** mira a promuovere una cultura sportiva inclusiva e partecipativa.

### Obiettivi di VALORE PUBBLICO:

- Promuovere la **pratica sportiva** come strumento di **salute mentale e fisica**, per il **benessere dei cittadini**, in particolare adolescenti e giovani, e come elemento centrale per favorire la **coesione sociale** nella comunità, contribuendo a creare legami interpersonali.
- Migliorare la **sicurezza** e la **funzionalità delle strutture sportive**, collaborando con associazioni e società sportive e riqualificare gli **impianti sportivi di eccellenza** per migliorare l'attrattività della città e rigenerare aree degradate.
- Sostenere le oltre 300 **associazioni e società sportive del territorio**, con un focus sui settori giovanili e collaborare con la **società calcistica SPAL** per la riqualificazione dell'area circostante l'impianto sportivo, contribuendo al miglioramento urbano.
- Rendere Ferrara una città in grado di ospitare **eventi sportivi internazionali**, per valorizzare lo sport dilettantistico come veicolo di salute e valori positivi e candidarla a **Città Europea dello Sport 2027**, al fine di promuovere la realtà cittadina a livello nazionale e internazionale, evidenziando il patrimonio sportivo locale e organizzando eventi che coinvolgono tutta la comunità.

### PROGRAMMI STRATEGICI collegati:

9.1 - Ferrara Attiva: il valore dello Sport

10.

## LA CITTÀ SOSTENIBILE

*Sempre più attenzione all'ambiente e al benessere dei cittadini e sempre più cura degli animali d'affezione*



La **SFIDA 10** definisce un approccio integrato e sostenibile alla gestione del territorio, alla salute pubblica e al benessere degli animali, dimostrando un impegno a lungo termine per migliorare la qualità della vita dei cittadini e preservare l'ambiente.

### Obiettivi di VALORE PUBBLICO:

- Sostenere la **conservazione e la valorizzazione del patrimonio ambientale e naturalistico** attraverso **strategie di prevenzione e adattamento ai cambiamenti climatici**.
- Migliorare la **qualità ambientale e la qualità dell'aria** attraverso soluzioni innovative e progetti strategici, tra cui opere di **forestazione urbana e bonifica ambientale** dei terreni e delle acque circostanti le aree industriali.
- Implementare le **politiche di tutela del suolo agricolo** e supportare nuove **attività produttive a basso impatto ambientale e ad alto contenuto tecnologico** con incentivi fiscali.
- Potenziare il **trasporto pubblico e la mobilità sostenibile**, aggiornando il sistema di viabilità per fluidificare il traffico e promuovere l'uso della bicicletta, con investimenti nella rete ciclabile.
- Favorire l'**integrazione tra servizi sociali, socio-sanitari e sanitari**, coinvolgendo l'Università e il Terzo Settore e creare **strutture mediche di prossimità**, promuovendo una cultura della salute e le attività di prevenzione.
- Collaborare con associazioni animaliste per sensibilizzare la popolazione sul **benessere degli animali**, istituire la figura del **Garante per i diritti degli animali** e realizzare **cimiteri per animali d'affezione**, per garantire la continuità del legame affettivo tra proprietari e animali.

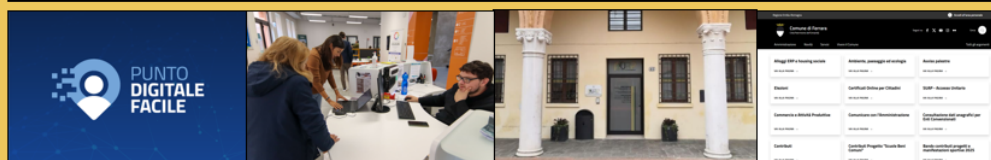
### PROGRAMMI STRATEGICI collegati:

- 10.1 - Qualità ambientale e benessere del territorio
- 10.2 - Mobilità Sostenibile
- 10.3 - Il benessere e la cura degli animali

11.

## LA CITTÀ SEMPLICE E DIGITALE

*Sempre più semplificazione e digitalizzazione e meno burocrazia nel «nuovo» Comune vicino ai cittadini e alle imprese*



La **SFIDA 11** si pone in un contesto di trasformazione digitale e innovazione, mirando a migliorare la qualità della vita dei cittadini e a supportare le imprese nel territorio.

### Obiettivi di VALORE PUBBLICO:

- Semplificare le interazioni tra uffici comunali e cittadini/imprese, avviando un processo di **digitalizzazione dei servizi** attraverso tecnologie innovative come l'intelligenza artificiale, potenziare i **punti fisici di facilitazione digitale** e ripensare gli **sportelli comunali** per renderli più **accoglienti e accessibili**, con particolare attenzione alle fasce più vulnerabili.
- Investire nella **trasformazione digitale e nell'innovazione**, inclusa l'estensione della rete in fibra ottica e l'uso di tecnologie IoT per migliorare la gestione dei **servizi** e promuovere **azioni di formazione** indirizzate, soprattutto, nei confronti dei cittadini che hanno meno familiarità con gli strumenti digitali.
- Riorganizzare la **logistica delle sedi comunali** per migliorare l'efficienza e ridurre i costi, accorpando le strutture in **spazi più funzionali** e sviluppare una strategia per **migliorare e riqualificare gli spazi pubblici**, creando "**macropoli attrattori**" che possano stimolare lo sviluppo sociale ed economico.
- Promuovere la **trasparenza nei processi decisionali**, facilitare il rapporto tra amministratori e cittadini attraverso un **portale web potenziato** e un **piano di comunicazione integrata** e affrontare le sfide relative alla circolazione e proprietà dei dati, migliorando la **governance algoritmica** e la **partecipazione civica**.
- Contenere l'imposizione fiscale per **non gravare sulle famiglie vulnerabili e sulle imprese in difficoltà** e ridurre l'indebitamento comunale.

### PROGRAMMI STRATEGICI collegati:

- 11.1 - Processi di trasformazione organizzativa
- 11.2 - Transizione digitale
- 11.3 - Organismi Partecipati: il governo del cambiamento

12.

## LA CITTÀ UNICA E COESA

*Sempre più attenzione alle Frazioni come parte integrante della nostra comunità*



La **SFIDA 12** riguarda principalmente il benessere delle Frazioni e dei loro cittadini, obiettivi attraverso cui l'Amministrazione mira al miglioramento della qualità della vita ed alla promozione di una crescita sociale e comunitaria sostenibile.

### Obiettivi di VALORE PUBBLICO:

- Creare le condizioni che garantiscano **elevati standard di vivibilità**, valorizzando il territorio delle **frazioni** dal punto di vista paesaggistico e sociale, riconoscendo il loro ruolo fondamentale all'interno della comunità e avviando **progetti di rigenerazione urbana** per migliorarne infrastrutture e servizi.
- Assicurare **servizi scolastici, sportivi e ricreativi di alta qualità**, che possano rafforzare il senso di appartenenza alla comunità e migliorare la qualità della vita e promuovere la **sicurezza** e l'implementazione di **servizi digitali avanzati** per facilitare la vita quotidiana dei residenti.
- Migliorare i **collegamenti e l'accessibilità** delle frazioni, affinché siano ben collegate al resto della città.
- Creare un ambiente favorevole per attrarre **nuovi insediamenti**, con ricadute positive sulla crescita sociale ed economica della comunità.
- Garantire che i **processi decisionali** siano **partecipativi**, coinvolgendo i cittadini nella pianificazione e nelle scelte relative al loro territorio.

### PROGRAMMI STRATEGICI collegati:

12.1 - Riqualficazione delle Frazioni cittadine

13.

## LA CITTÀ FUTURA

*Sempre più fiducia nel futuro della nostra città*



La **SFIDA 13** punta al miglioramento dell'attrattività di Ferrara, ad una crescita sostenibile e ad una maggiore coesione sociale attraverso la valorizzazione della cultura e della partecipazione comunitaria.

### Obiettivi di VALORE PUBBLICO:

- Utilizzare le ingenti risorse finanziarie ottenute tramite il PNRR per stimolare la **crescita economica** e l'**occupazione**, contribuendo così a una **crescita strutturale del PIL** della città e accelerare l'implementazione dei progetti già avviati per rispettare la scadenza del 2026, evitando modifiche politiche che potrebbero compromettere i risultati.
- Valorizzare il **patrimonio culturale cittadino**, sia materiale che immateriale, per attrarre **turismo** e sviluppare i settori ad esso collegati e collaborare con i Comuni del territorio provinciale per un nuovo percorso di **sviluppo identitario e culturale** in grado di delineare un **futuro migliore**.
- Rafforzare il ruolo di Ferrara nel contesto culturale europeo e mondiale, presentando una **candidatura** per il titolo di **Capitale Europea della Cultura 2033**, coinvolgendo tutte le componenti della comunità nella preparazione del dossier, promuovendo un progetto che rappresenti l'intera città e intendendo l'intero processo come un'opportunità per sviluppare programmi culturali di alta qualità e dimensioni significative.

### PROGRAMMI STRATEGICI collegati:

13.1 - PNRR Ferrara 2026: generazione futuro

13.2 - Ferrara Capitale Europea della Cultura 2033

## 2.2 – PERFORMANCE

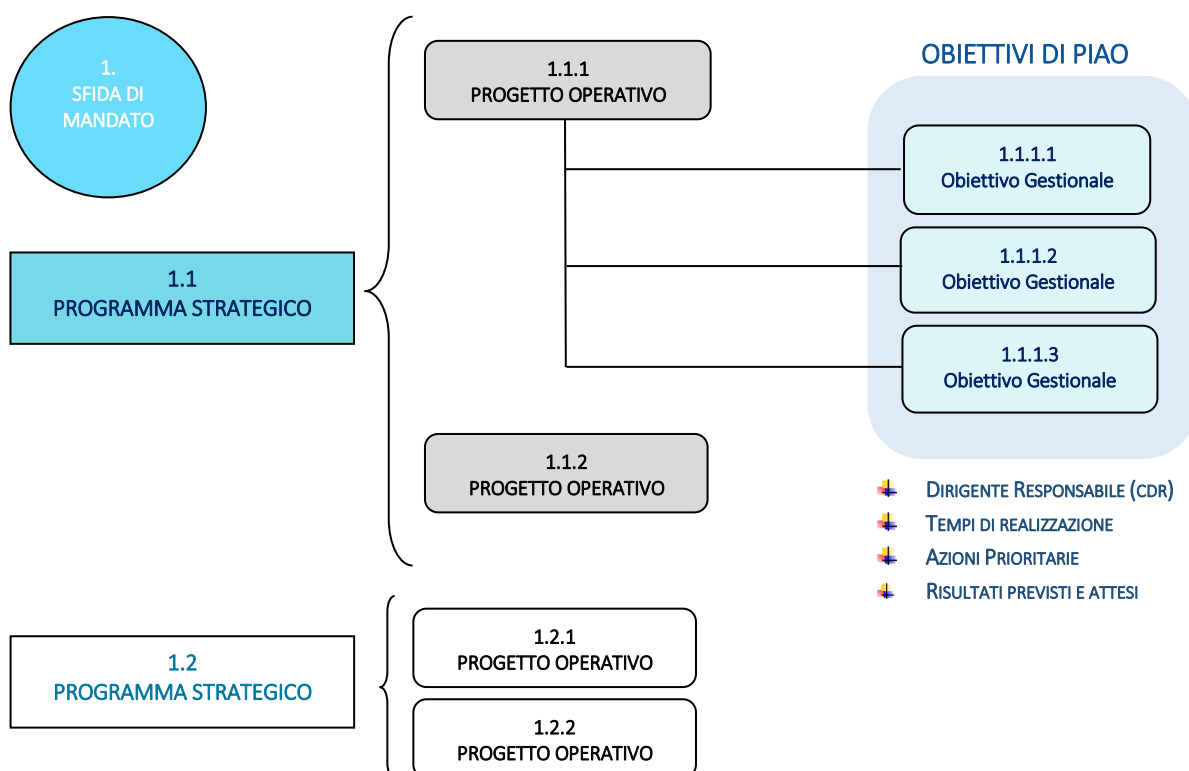
La deliberazione della CIVIT (oggi ANAC) n. 89/2010 definisce la **Performance** come “il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione a raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è costituita”.

L’art. 3, comma 1, lettera b), del Decreto del Ministro per la pubblica Amministrazione 30 giugno 2022, di definizione dello schema tipo di PIAO, stabilisce che la presente sottosezione è predisposta secondo quanto previsto dal Capo II del decreto legislativo n. 150 del 2009 e al suo interno devono essere definiti:

- a) gli obiettivi di semplificazione, coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionali vigenti in materia;
- b) gli obiettivi di digitalizzazione;
- c) gli obiettivi e gli strumenti individuati per realizzare la piena accessibilità dell’amministrazione;
- d) gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l’equilibrio di genere.

Nell’ambito di questo quadro, il Comune di Ferrara ha provveduto a definire gli obiettivi di PIAO 2025-2027 da assegnare ai Dirigenti Responsabili (con particolare attenzione all’annualità 2025), definito secondo il processo di Programmazione dell’ente, a partire dalle linee di mandato 2024-2029, poi declinate in Programmi Strategici (DUP – Sezione Strategica) e in Progetti Operativi (DUP – Sezione Operativa).

### DALLE LINEE PROGRAMMATICHE DI MANDATO AGLI OBIETTIVI GESTIONALI DI PIAO



In particolare, nell'ambito degli obiettivi gestionali di PIAO 2025-2027, così come complessivamente riportati negli allegati A e B, si è provveduto a definire le diverse **dimensioni della programmazione**, ovvero:

- **OBIETTIVI DI PERFORMANCE (organizzativa e individuale)**
- **OBIETTIVI DI DIGITALIZZAZIONE**
- **OBIETTIVI DI ACCESSIBILITÀ**
- **OBIETTIVI DI SEMPLIFICAZIONE**
- **OBIETTIVI DI PARI OPPORTUNITÀ**
- **OBIETTIVI DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE**
- **PROGETTI DI MIGLIORAMENTO (art. 79, comma 2, lettera c) del vigente CCNL)**
- **OBIETTIVI finalizzati a realizzare interventi finanziati con fondi PNRR**

Costituiscono allegati alla sezione “2.2 – Performance” i seguenti documenti:

- **ALLEGATO A** - “Albero della Performance 2025-2027”;
- **ALLEGATO B** - “Schede Obiettivi suddivise per Servizio”, che definiscono le azioni prioritarie di attuazione, i tempi di realizzazione, l'indicatore e il valore atteso;
- **ALLEGATO C** - “Obiettivi di performance individuale dei Dirigenti - anno 2025”;

Gli obiettivi gestionali di PIAO 2025-2027 sono assegnati a ciascun **Centro di Responsabilità (CdR)**: si intende una struttura organizzativa cui è preposto un organo responsabile (DIRIGENTE) al quale sono state affidate risorse (finanziarie, umane, patrimoniali) per il raggiungimento di determinati obiettivi.

L'Amministrazione, sulla base della propria struttura organizzativa vigente (così come delineata nella successiva sezione 3.1), ha individuato i seguenti Centri di Responsabilità.

CENTRI DI RESPONSABILITA'	STRUTTURA ORGANIZZATIVA	RESPONSABILE
<b>101</b>	DIREZIONE GENERALE	SANDRO MAZZATORTA
<b>103</b>	SERVIZIO COORDINAMENTO E MONITORAGGIO DEGLI INTERVENTI PNRR E DEI PROGETTI COMPLESSI	MASSIMO CAVALLIN <i>AD INTERIM</i>
<b>104</b>	SERVIZIO SISTEMI INFORMATIVI, DIGITALIZZAZIONE, AGENDA DIGITALE E CITTA' INTELLIGENTE	MASSIMO POLETTI
<b>110</b>	<b>SETTORE AFFARI ISTITUZIONALI</b>	<b>GIORGIO BONALDO <i>AD INTERIM</i></b>
113	SERVIZIO APPALTI E CONTRATTI	GIORGIO BONALDO <i>AD INTERIM</i>
114	SERVIZIO RELAZIONI CON I CITTADINI E IL TERRITORIO	ANTONIO PARENTI
<b>130</b>	<b>SETTORE PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DEL PERSONALE</b>	<b>GIORGIO BONALDO</b>
131	SERVIZIO BILANCIO CONTABILITÀ E PERSONALE	GIORGIO BONALDO
132	SERVIZIO RISORSE TRIBUTARIE	GIORGIO BONALDO
<b>140</b>	<b>SETTORE OO.PP. PATRIMONIO</b>	<b>ANTONIO PARENTI</b>
141	SERVIZIO EDILIZIA	MASSIMO CAVALLIN
142	SERVIZIO INFRASTRUTTURE E PIANIFICAZIONE MOBILITÀ	ANTONIO PARENTI
144	SERVIZIO AMMINISTRATIVO OO.PP.	ANTONIO PARENTI

145	SERVIZIO BENI MONUMENTALI E PATRIMONIO	NATASCIA FRASSON
146	SERVIZIO PROGRAMMAZIONE, DECORO E MANUTENZIONE URBANA	ANTONIO PARENTI

<b>150</b>	<b>SETTORE GOVERNO DEL TERRITORIO</b>	<b>FABRIZIO MAGNANI</b>
151	SERVIZIO QUALITÀ EDILIZIA - PIANIFICAZIONE TERRITORIALE	FABRIZIO MAGNANI

<b>160</b>	<b>SETTORE ISTRUZIONE</b>	<b>SANDRO BASTIA</b>
161	SERVIZIO PARI OPPORTUNITÀ E GIOVANI	SANDRO BASTIA
163	SERVIZI EDUCATIVI, SCOLASTICI E PER LE FAMIGLIE	SANDRO BASTIA
164	SERVIZIO SPORT	CINZIA GRAPS

<b>170</b>	<b>SETTORE CULTURA E TURISMO</b>	<b>ETHEL GUIDI</b>
171	SERVIZIO BIBLIOTECHE E ARCHIVI	GRAZIA MARIA DE RUBEIS
172	SERVIZIO MUSEI D'ARTE	ETHEL GUIDI
173	SERVIZIO PROMOZIONE DEL TERRITORIO	MARIA TERESA PINNA

<b>180</b>	<b>SETTORE SERVIZI ALLA PERSONA</b>	<b>ALESSANDRA GENESINI</b>
181	SERVIZIO POLITICHE SOCIALI, SANITARIE E ABITATIVE	ALESSANDRA GENESINI
182	ASP	ALESSANDRA GENESINI
183	SERVIZIO ANAGRAFE E STATO CIVILE	ALESSANDRA GENESINI

<b>190</b>	<b>SETTORE SVILUPPO ECONOMICO</b>	<b>FABRIZIO MAGNANI</b> <i>AD INTERIM</i>
191	SERVIZIO COMMERCIO - LAVORO - ATTIVITÀ PRODUTTIVE	FABRIZIO MAGNANI <i>AD INTERIM</i>

<b>200</b>	<b>CORPO DI POLIZIA LOCALE TERRE ESTENSI</b>	<b>CLAUDIO RIMONDI - COMANDANTE</b>
201	CORPO DI POLIZIA LOCALE TERRE ESTENSI	CLAUDIO RIMONDI

<b>220</b>	<b>SETTORE AMBIENTE E AGRICOLTURA</b>	<b>ALESSIO STABELLINI</b>
221	SERVIZIO AMBIENTE E AGRICOLTURA	ALESSIO STABELLINI

<b>230</b>	<b>SEGRETERIA GENERALE</b>	<b>GIORGIO BONALDO</b>
231	SERVIZIO ASSISTENZA AGLI ORGANI, ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA, PRIVACY	GIORGIO BONALDO



## 2.2.1 - OBIETTIVI E PERFORMANCE PER FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITÀ E L'EQUILIBRIO DI GENERE (GENDER EQUALITY PLAN)

Con D.P.R. del 24 giugno 2022, n. 81 "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione" sono stati indicati gli adempimenti soppressi in quanto assorbiti dal PIAO: tra questi il Piano Triennale delle Azioni Positive (PTAP) previsto dall'art. 48 comma 1 del D.Lgs. 11 aprile 2006 n. 198. Questa sezione del PIAO riporta le iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione di una cultura di pari opportunità, per il monitoraggio dell'equilibrio di genere, la valorizzazione delle differenze e la conciliazione dei tempi di vita, cura e lavoro.

Tali azioni positive sono state individuate in coerenza con quanto disciplinato dalla direttiva n.2/2019 "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia delle amministrazioni pubbliche" emanata nel giugno 2019 dal Ministero della Funzione pubblica.

In particolare la Direttiva n.2/2019 tuttora vigente, prevede che il Piano delle Azioni Positive, oggi PIAO, persegue le seguenti finalità:

- superare la frammentarietà dei precedenti interventi con una visione organica;
- sottolineare fortemente il legame tra pari opportunità, benessere organizzativo e performance delle amministrazioni;
- semplificare l'implementazione delle politiche di genere con meno adempimenti e più azioni concrete;
- rafforzare il ruolo del CUG con la previsione di nuclei di ascolto organizzativo;
- spingere la pubblica amministrazione ad essere un datore di lavoro esemplare, punto di partenza per un cambiamento culturale del Paese.

Le linee di attività e le misure attuative indicate nel presente PIAO sono espressione di una fattiva collaborazione tra tutte le componenti organizzative coinvolte quali la Direzione Generale, l'Assessore alle Pari Opportunità e Politiche del Lavoro, i Datori di Lavoro, la Consigliera di Parità Provinciale e il Comitato Unico di Garanzia, volte a sostenere l'uguaglianza sostanziale fra uomo e donna al fine di prevenire e rimuovere qualsiasi forma di discriminazione.

### LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO

- Decreto Legislativo 11 aprile 2006 n. 198 "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 le disposizioni e i principi di cui al D. Lgs. 23 maggio 2000, n. 196 "Disciplina dell'attività delle consigliere e dei consiglieri di parità e disposizioni in materia di azioni positive" e alla Legge 10 aprile 1991, n. 125 "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo donna nel lavoro".
- Direttiva n. 2/2019 "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni Pubbliche" che definisce le linee di indirizzo volte ad orientare le amministrazioni pubbliche in materia di promozione delle pari opportunità, richiamando le disposizioni nazionali e gli indirizzi comunitari, in particolare la Strategia per la crescita dell'Europa 2020, e sottolineando l'importanza delle misure di conciliazione tra tempi di vita familiare, privata e professionale. Tali misure sono individuate quale strumento per migliorare il tasso di occupazione compatibile con le responsabilità familiari e le esigenze della vita privata. La Direttiva n. 2/2019 richiama inoltre il principio del gender mainstreaming, strategia di progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione delle politiche e dei programmi per far sì che le donne e gli uomini possano beneficiare in ugual misura dell'uguaglianza di trattamento e che situazioni di disuguaglianza non si perpetuino, con l'obiettivo finale di raggiungere la parità tra i sessi.
- Direttiva del Ministero per la Pubblica Amministrazione presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri del 29/11/2023 "Riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme".
- Direttiva del Ministero per la Pubblica Amministrazione presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri del 14/01/2025 "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti"
- Statuto del Comune di Ferrara, al comma 2 lett. e) dell'art. 4 "Finalità e funzioni" stabilisce che il Comune di Ferrara "adotta piani di azioni positive tendenti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro attraverso discriminazioni sulla base del sesso, dell'orientamento sessuale, dell'identità di genere ovvero sulla base di qualsiasi altro elemento identificativo".

## OBIETTIVI STRATEGICI GENERALI

**Obiettivo 1:** Benessere Organizzativo;

**Obiettivo 2:** Pari Opportunità e Conciliazione lavoro e vita personale e familiare;

**Obiettivo 3:** Contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psicologica.

### Obiettivo 1: Benessere Organizzativo

L'Organizzazione Mondiale della Sanità nel 1948 definiva la salute come "lo stato di completo benessere fisico, mentale e sociale" distinguendola quindi dalla semplice assenza di malattia o d'infermità.

Più recentemente i temi del benessere e clima organizzativo sono stati oggetto di ampia discussione e anche di attenzione amministrativa, per addivenire alla sua definizione in questi termini "la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione".

È stato dimostrato da diversi studi che la capacità di una azienda o di un ente di promuovere e diffondere il benessere dei propri collaboratori abbia un forte impatto positivo sul clima lavorativo, conseguentemente sulla produttività lavorativa che ricade efficientemente sulla collettività. Il modo in cui i dipendenti vivono la relazione con l'ente di cui fanno parte, incide notevolmente sulla motivazione personale e di gruppo poiché il senso di appartenenza all'organizzazione, la condivisione dei valori e della cultura conferiscono significato all'attività di ognuno.

In questo circolo virtuoso, elementi come la motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono fondamentali all'incremento del benessere psicofisico che si riflette positivamente sulla soddisfazione e sulla produttività.

Per agire in maniera vantaggiosa sul benessere organizzativo, l'Amministrazione insiste nell'attenzione dedicata alla comunicazione interna anche attraverso tecnologie digitali, con l'obiettivo di favorire una crescente circolazione delle informazioni ed una gestione collaborativa e partecipativa che punti a rafforzare la motivazione intrinseca e il senso di appartenenza all'organizzazione.

### Obiettivo 2 - Parità e Pari Opportunità e Conciliazione lavoro e vita personale e familiare

Su scala nazionale in linea con quanto definito nell'ambito dello strumento Next Generation EU, nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza è stata posta la parità di genere come una delle tre priorità trasversali a tutte le missioni del programma, prevedendo di "mettere la parità di genere come criterio di valutazione di tutti i progetti (gender mainstreaming) e promuovendo una strategia integrata di riforme, istruzione e investimento in infrastrutture sociali e servizi di supporto". (Decreto PNRR2 –Decreto Legge n.36/2022).

Il tema delle pari opportunità rimane centrale tra le politiche rivolte alle persone che lavorano nel Comune di Ferrara, ad esempio sulla necessità di promuovere una reale condivisione dei carichi di cura familiare tra uomini e donne prevedendo istituti di assenza dal servizio per conciliare lavoro e vita privata per tutti; sembra una banalità ma purtroppo sono ancora tante le donne (e in maggioranza rispetto agli uomini) che devono sopportare – e spesso in solitudine - il peso della riorganizzazione dei tempi della propria vita quotidiana suddivisa tra la cura dei familiari e gli adempimenti lavorativi.

È fondamentale contrastare gli stereotipi culturali che cristallizzano il ruolo di vigilanza e di cura nel solo genere femminile. Il Comune di Ferrara dedica pertanto attenzione alla necessità di armonizzare i tempi di vita personale, familiare e lavorativa attraverso varie forme di flessibilità, con l'obiettivo di contemperare le esigenze della persona con le necessità di funzionalità dell'Amministrazione.

Nell'ottica di implementare le forme di flessibilità lavorative, nel corso del 2025 si prevede l'adozione di un Regolamento interno per l'applicazione del LAVORO AGILE nel Comune di Ferrara che si andrà ad aggiungere al Regolamento del "Lavoro da remoto con vincolo di tempo e di sede" recentemente approvato <sup>1</sup> e che ha riscosso gradimento - a seguito di un monitoraggio interno - sia da parte dei lavoratori che ne hanno usufruito sia da parte dei Dirigenti che lo hanno autorizzato e supportato.

Nell'ambito della "Formazione professionale del personale" vi è un costante impegno profuso a supporto della transizione al digitale, già ampiamente avviata, per cui proseguiranno le misure volte alla riduzione del digital gap, che amplifica e spesso ricalca altre fratture potenzialmente in essere tra le dipendenti e i dipendenti dell'Ente, come quella che separa le giovani generazioni da quelle più adulte.

A Gennaio 2025 la Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione On.le Zangrillo ha posto in evidenza la necessità di investire fortemente sullo sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche quale fulcro centrale della strategia di riforma e di investimento promossa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR): la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone infatti costituiscono uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane delle amministrazioni e si collocano al centro del loro processo di rinnovamento

<sup>1</sup> Delibera di Giunta Comunale n. 453 del 12 settembre 2023, di approvazione delle "Linee guida del lavoro da remoto con vincolo di tempo e di luogo" Link [STUP](#)

Per soddisfare pertanto il fabbisogno di nuove competenze tecnologiche, sarà necessario proseguire nel percorso intrapreso di formazione di medio periodo finalizzato ad un aggiornamento continuo e uno sviluppo della cultura e della Digital Agility che deve essere trasversale a tutta l'organizzazione per consentire alle persone di operare in modo efficace in contesti complessi e sempre più caratterizzati da trasformazioni digitali.

La formazione dovrà essere accessibile a tutte e tutti, essendo lo strumento essenziale per la realizzazione di questi obiettivi, parallelamente ad una attività di informazione e sensibilizzazione di tutta la comunità lavorativa.

L'attività di formazione e informazione utilizza prevalentemente la piattaforma [www.formacomunefe.it](http://www.formacomunefe.it) e le sue potenzialità potranno essere estese anche alla predisposizione di percorsi formativi registrati e resi fruibili in qualsiasi momento, per garantire la massima partecipazione anche di coloro che in regime di part-time o permessi vari, possono accedere in differita con orari e modalità flessibili. L'obiettivo costantemente mantenuto è di mettere in campo azioni e progetti che favoriscano la riduzione delle asimmetrie di genere e permettano nel contempo la valorizzazione di tutte le diversità legate ad esempio alle variabili dell'età, della cultura, dell'abilità fisica, dell'orientamento sessuale e del plurilinguismo.

### **Obiettivo 3 - Contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psicologica**

Nell'ambito del contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e/o di fenomeni di violenza il Comune di Ferrara promuove l'utilizzo di una comunicazione rispettosa della differenza di genere. Il rispetto e la promozione dei diritti per ogni persona saranno valori a cui fare riferimento nella comunicazione istituzionale, sia interna che esterna, sempre più attenta alle modalità di rappresentazione dei generi. A tal fine l'amministrazione punta alla sensibilizzazione e formazione sulle modalità di linguaggio non discriminanti e sull'adozione di stili relazionali improntati sul rispetto di ogni diversità.

Il rispetto delle differenze è premessa fondamentale di quel benessere che l'Amministrazione deve assicurare ai suoi cittadini e alle sue cittadine, così come coloro che nell'Amministrazione lavorano, mettendo tutti e tutte nelle condizioni di sentirsi nominati e nominate e di avere a disposizione strumenti, anche linguistici, per non escludere nessuna persona. Nominare le differenze con lo scopo di rappresentarle tutte nel loro valore e nella loro importanza per la costruzione di una società plurale, significa realmente fare posto, dare peso e sostanza all'identità di tutte e tutti.

L'Amministrazione, già dal Piano delle azioni Positive dell'anno scorso, intende predisporre uno Sportello di Ascolto qualificato come supporto alle situazioni conflittuali e di disagio lavorativo che possono emergere, fornendo strumenti di mediazione per superare la criticità.

### **LINEE DI AZIONE**

Gli obiettivi generali sopra descritti trovano attuazione attraverso le seguenti Linee di Azioni che comprendono alcune iniziative già inserite, programmate o avviate dall'Amministrazione e che si ritiene opportuno mantenere, mentre altre sono di nuova impostazione condivise in seno al CUG e proposte ai vertici dell'amministrazione. Le azioni di seguito illustrate, anche se sono suddivise per Obiettivo, in realtà concorrono al raggiungimento di una multidimensionalità di obiettivi finalizzati al benessere del clima lavorativo in generale, quindi direttamente sui dipendenti del Comune di Ferrara che si riflette indirettamente ma positivamente sulla collettività di riferimento.

#### **Linea di azione su Obiettivo 1. Benessere Organizzativo**

Lo strumento chiave per migliorare le competenze, acquisire nuove conoscenze e sentirsi quindi a proprio agio nello svolgimento delle proprie mansioni lavorative è, senza ombra di dubbi, la formazione.

Le recenti Direttive del Ministero per la Pubblica Amministrazione (le cosiddette Direttive Zangrillo, dal nome del Ministro che le ha sottoscritte del 29/11/2023 e 14/01/2025 sopra citate) confermano l'assunto che la formazione e la sensibilizzazione rappresentano una leva importante per l'affermazione di una cultura lavorativa e sociale orientata al superamento degli stereotipi e dei pregiudizi per garantire un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di rispetto delle diversità a favore del benessere organizzativo, che incide e concorre al contrasto alle discriminazioni, alle molestie e alla violenza di genere. Inoltre il rafforzamento delle politiche di formazione nella Pubblica Amministrazione costituisce uno specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente che viene investito di tale responsabilità per la riqualificazione e/o il potenziamento delle competenze del personale dipendente per conseguire quella dimensione "valoriale" che raggiunge contemporaneamente tre linee di beneficiari: i dipendenti che lavorano nella P.A, quali beneficiari diretti delle iniziative formative, le Amministrazioni stesse, i cittadini utenti dei servizi e le imprese quali destinatari dei servizi erogati alle Pubbliche Amministrazioni.

<b>Codice obiettivo</b>	<b>11.2.7.16</b>				
<b>Titolo Obiettivo</b>	<b>AGGIORNAMENTO DEL CODICE DI COMPORTAMENTO DEI DIPENDENTI DEL COMUNE DI FERRARA</b>				
<b>Descrizione obiettivo</b>	Revisione e adeguamento delle norme e dei principi che regolano il comportamento dei dipendenti pubblici contenute nel Codice di Comportamento del Comune di Ferrara.				
<b>Periodo di attuazione</b>	2025	2026	2027		
	X				
<b>Responsabile obiettivo</b>	Dr. Giorgio Bonaldo				
<b>Azioni prioritarie</b>		<b>Inizio previsto</b>	<b>Fine prevista</b>	<b>indicatore</b>	<b>Valore atteso</b>
A	Informativa agli stakeholders (rappresentanze sindacali, CUG e Organismo paritetico per l'innovazione).	01.01.25	30.06.25	Attività realizzata	SI/NO
B	Formazione sul codice di comportamento finalizzata anche a promuovere il benessere organizzativo nell'ambito lavorativo	01.03.25	31.12.25	Attività realizzata	SI/NO

<b>Codice obiettivo</b>	<b>4.5.1.4</b>				
<b>Titolo Obiettivo</b>	<b>FORMAZIONE VOLTA A PROMUOVERE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELL'AMBITO LAVORATIVO</b>				
<b>Descrizione obiettivo</b>	A Gennaio 2025 la Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione On.le Zangrillo ha posto in evidenza la necessità di investire fortemente sullo sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche quale fulcro centrale della strategia di riforma e di investimento promossa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR): la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone infatti costituiscono uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane delle amministrazioni e si collocano al centro del loro processo di rinnovamento auspicato.				
<b>Periodo di attuazione</b>	2025	2026	2027		
	X	X			
<b>Responsabile obiettivo</b>	Avv. Sandro Mazzatorta				
<b>Azioni prioritarie anno 2025</b>		<b>Inizio previsto</b>	<b>Fine prevista</b>	<b>indicatore</b>	<b>Valore atteso</b>
A	Promozione e sollecitazione a seguire la formazione online su Ruolo e competenze del Comitato Unico di Garanzia, rendendolo accessibile sul Portale della Formazione.	01.01.25	31.12.25	Grado di realizzo	SI/NO
B	Promozione e sollecitazione a seguire la formazione Riforma-Mentis su Syllabus per sensibilizzare sull'importanza di un luogo di lavoro sano fondato sulla cultura del rispetto e orientato alla parità di genere e alle pari opportunità. Il Corso online rilascia l'attestato di avvenuta partecipazione a seguito di un questionario di apprendimento.	01.01.25	31.12.25	Grado di realizzo	SI/NO
C	Formazione sulla Convenzione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro n. 190/2019 e i suoi contenuti.	01.01.25	31.12.25	Grado di realizzo	SI/NO
D	Somministrazione al personale dipendente del questionario sul benessere organizzativo con riferimento alle annualità di lavoro 2023-2024 per rilevare il clima relazionale e lavorativo all'interno dell'Ente.	01.01.25	31.12.25	Grado di realizzo	SI/NO
E	Restituzione report sui dati raccolti ed elaborati dalla somministrazione del Questionario benessere organizzativo	01.01.26	31.12.26	Attività realizzata	SI/NO

Linee di Azioni su Obiettivo 2. Parità e Pari Opportunità e Conciliazione lavoro e vita personale e familiare

a) partecipazione alle attività e ai percorsi formativi condivisi all'interno della Rete provinciale dei Comitati Unici di Garanzia e promosse dalla Consigliera Provinciale di Parità;

<b>Codice obiettivo</b>	4.5.1.5				
<b>Titolo Obiettivo</b>	PARTECIPAZIONE ALLE ATTIVITA' DELLA RETE PROVINCIALE DEI CUG				
<b>Descrizione obiettivo</b>	<p>L'adesione alla Rete Provinciale dei CUG costituitasi nel 2023 ha come <i>mission</i> la promozione di un confronto ampio per condividere riflessioni, esperienze, azioni positive, buone pratiche per promuovere azioni coordinate di pari dignità sul lavoro e realizzare azioni positive di sostegno alle pari opportunità.</p> <p>L'obiettivo è quello di potenziare le iniziative che sostengono le politiche di benessere organizzativo e prevenzione del disagio lavorativo, promuovere la conciliazione dei tempi di vita e lavoro, eliminare ogni forma di violenza morale e psicologica tramite azioni di contrasto e prevenzione alle violenze nei luoghi di lavoro (mobbing); prevenire e combattere tutte le discriminazioni dirette ed indirette oltre a favorire concretamente un equo e sostenibile benessere organizzativo per i lavoratori e per le lavoratrici, anche in relazione agli utenti della pubblica amministrazione.</p>				
<b>Periodo di attuazione</b>	2025	2026	2027		
	X	X	X		
<b>Responsabile obiettivo</b>	Avv. Sandro Mazzatorta				
	<b>Azioni prioritarie anno 2025</b>	<b>Inizio previsto</b>	<b>Fine prevista</b>	<b>indicatore</b>	<b>Valore atteso</b>
A	Partecipazione alle riunioni della Rete provinciale dei CUG	01.01.25	31.12.27	n. partecipazioni a riunioni anno 2025	≥ 2
				n. partecipazioni a riunioni anno 2026	≥ 2
				n. partecipazioni a riunioni anno 2027	≥ 2
B	Partecipazione ai gruppi di lavoro attivati all'interno della Rete Provinciale dei GUC	01.01.25	31.12.27	N. partecipazioni a gruppi di lavoro Anno 2025	≥ 1
				N. partecipazioni a gruppi di lavoro Anno 2026	≥ 1
				N. partecipazioni a gruppi di lavoro Anno 2027	≥ 1
C	Partecipazione ai percorsi formativi e seminari organizzati dalla rete provinciale dei CUG	01.01.25	31.12.27	N. partecipazioni a percorsi formativi e seminari Anno 2025	≥ 2
				N. partecipazioni a percorsi formativi e seminari Anno 2026	≥ 2
				N. partecipazioni a percorsi formativi e seminari Anno 2027	≥ 2

b) partecipazione dei membri del CUG (effettivi e supplenti) ai percorsi formativi di interesse, promossi dalla Rete Nazionale dei CUG per sensibilizzare sulle tematiche della differenza di genere e la tutela del principio di non discriminazione diretta o indiretta nell’ambito lavorativo e sulle pari opportunità;

<b>Codice obiettivo</b>	4.5.1.6				
<b>Titolo Obiettivo</b>	PARTECIPAZIONE DEI MEMBRI DEL CUG (EFFETTIVI E SUPPLENTI) AI PERCORSI FORMATIVI DI INTERESSE PROMOSSE DALLA RETE NAZIONALE DEI CUG				
<b>Descrizione obiettivo</b>	<p>La Rete Nazionale dei CUG nasce come “azione positiva” per favorire il dialogo e la progettazione comune tra più amministrazioni con l’intento di valorizzare il ruolo che i Comitati Unici di Garanzia possono avere per prevenire e contrastare ogni forma di discriminazione e realizzare ambienti di lavoro improntati, al tempo stesso, al benessere organizzativo ed alla efficienza nei risultati.</p> <p>L’esperienza di mettere le Amministrazioni a confronto su temi di attenzione alla persona, creando situazioni di sinergia e rafforzamento delle azioni positive, rappresenta senz’altro un valore aggiunto nel panorama del lavoro pubblico e, comunque, del lavoro in genere, e consente di superare le barriere delle individualità delle organizzazioni, dando vita a costruttive forme di confronto e di collaborazione importanti nel contesto della Pubblica Amministrazione.</p>				
<b>Periodo di attuazione</b>	2025	2026	2027		
	X	X	X		
<b>Responsabile obiettivo</b>	Avv. Mazzatorta Sandro				
<b>Azioni prioritarie anno 2025</b>		<b>Inizio previsto</b>	<b>Fine prevista</b>	<b>indicatore</b>	<b>Valore atteso</b>
A	Partecipazione alle riunioni della Rete Nazionale dei CUG	01.01.25	31.12.27	n. riunioni di lavoro anno 2025	4
				n. riunioni di lavoro anno 2026	4
				n. riunioni di lavoro anno 2027	4
B	Partecipazione ai percorsi formativi e seminari attivati all’interno della Rete Nazionale dei CUG	01.01.25	31.12.27	n. partecipazioni a percorsi formativi e seminari anno 2025	4
				n. partecipazioni a percorsi formativi e seminari anno 2026	4
				n. partecipazioni a percorsi formativi e seminari anno 2027	4

c) promuovere e garantire pari opportunità e accessibilità a tutto il personale ai corsi di formazione, aggiornamento, qualificazione professionale attivati dall'Amministrazione, sia interni che esterni, oltre al riconoscimento della professionalità acquisita; promuovere e garantire la massima pubblicità e trasparenza delle procedure di reclutamento del personale e della mobilità, sia interna che esterna, onde favorire la piena partecipazione di chi è interessato al fine di migliorare il benessere lavorativo inteso come equilibrio tra esigenze lavorative ed esigenze di vita privata; innovare le modalità e la funzionalità della comunicazione interna per veicolare in maniera puntuale e trasparente il flusso delle informazioni e comunicazioni dell'ente a tutto il personale di riferimento

<i>Codice obiettivo</i>	4.5.1.1				
<i>Titolo Obiettivo</i>	PARI OPPORTUNITÀ SULL'ACCESSIBILITÀ E INFORMAZIONE PER TUTTO IL PERSONALE				
<i>Descrizione obiettivo</i>	<p>La promozione del benessere lavorativo passa anche attraverso una comunicazione comprensibile, trasparente e tempestiva sulle regole e sulle procedure operative interne dedicate ai vari istituti di assenza e ai vari permessi a disposizione dei dipendenti per conciliare le esigenze personali con quelle di servizio. Il sostegno a situazioni vulnerabili deve essere promosso attraverso interventi informativi dedicati, in modo da facilitare il personale dipendente nell'orientamento della scelta migliore, caso per caso.</p> <p>Al fine di agevolare i percorsi di carriera personale, infine, fondamentale è la conoscenza delle opportunità per tutto il personale dipendente.</p>				
<i>Periodo di attuazione</i>	2025	2026	2027		
	X				
<i>Responsabile obiettivo</i>	Dr. Giorgio Bonaldo				
<i>Azioni prioritarie anno 2025</i>		<i>Inizio previsto</i>	<i>Fine prevista</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Valore atteso</i>
A	Formazione e informazione sugli Istituti di assenza dal servizio per conciliare i tempi di lavoro e vita privata (ore studio, permessi concorso, permessi per motivi personali, per visite mediche, ecc.): criteri e modalità di fruizione. Formazione e informazione sui recenti istituti della richiesta e utilizzo ore e ferie solidali e sul Regolamento per accedere al Lavoro da Remoto con vincolo di tempo e di sede.	01.01.25	31.12.25	Grado di realizzo	SI/NO
B	Promuovere e garantire la massima pubblicità e trasparenza delle procedure di mobilità, onde favorire la piena partecipazione degli interessati al fine di migliorare il benessere lavorativo inteso come equilibrio tra esigenze lavorative ed esigenze di vita privata.	01.01.25	31.12.25	Grado di realizzo	SI/NO
C	Innovazione modalità e funzionalità flusso informativo all'interno del Comune di Ferrara. Veicolare in maniera puntuale e trasparente il flusso delle informazioni e comunicazioni dell'Ente a tutto il personale di riferimento.	01.01.25	31.12.25	Grado di realizzo	SI/NO
D	Progettazione del fascicolo della "formazione Personale" del singolo Dipendente attraverso il potenziamento del Portale del sistema telematico della Maggioli per aggiornare costantemente – e in autonomia - le proprie qualifiche professionali, gli attestati conseguiti, oltre ai Master di 1° e 2° Livello conseguiti.	01.01.25	31.12.25	Grado di realizzo	SI/NO

Linee di Azione su Obiettivo 3. Contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psicologica

Viene confermata l'azione positiva per la progettazione di uno SPORTELLO di ASCOLTO rivolto al personale che si trova in situazione di disagio nel proprio contesto lavorativo, fornisce un servizio di consulenza su tematiche relazionali ed organizzative finalizzato a individuare strategie e strumenti per superare il disagio individuale e per la risoluzione del problema nell'ambito del contesto lavorativo che lo ha generato.

L'azione positiva intende porre attenzione al benessere organizzativo e psicologico del personale del Comune di Ferrara: preservare la professionalità e insieme la tenuta emotiva del personale significa anzitutto investire sul capitale umano attraverso un sostegno psicologico e sulla promozione del benessere organizzativo dei servizi che, a ricaduta, si riflettono positivamente sul valore pubblico dell'Ente.

Ciò concorre alla promozione della cultura del rispetto nei luoghi di lavoro e – di conseguenza – nei contesti familiari e nella società civile.

<i>Codice obiettivo</i>	4.5.1.2				
<i>Titolo Obiettivo</i>	<i>PROMOZIONE DEI DIRITTI, PARI OPPORTUNITÀ, RICONOSCIMENTO, PREVENZIONE E CONTRASTO AD OGNI FORMA DI DISCRIMINAZIONE, MOLESTIA E VIOLENZA ANCHE CON RIFERIMENTO AL BENESSERE ORGANIZZATIVO E ALLA TUTELA DELLA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO.</i>				
<i>Descrizione obiettivo</i>	<p>Lo sportello di ascolto viene inteso come misura di prevenzione e/o gestione del disagio o sofferenza individuale che può interessare il personale dipendente per tre diverse categorie di eventi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- per situazioni di burn out, come conseguenza di stress lavoro correlato (per cause diverse);</li> <li>- per situazioni straordinarie di stress dovuto ad eventi esterni (ad esempio le pandemie, i terremoti, le alluvioni...);</li> <li>- per situazioni di disagio psicologico di singoli individui derivanti da fattori indipendenti dal luogo di lavoro, sui quali l'ente comunque interviene con la logica della promozione del benessere lavorativo e contrasto al disagio e alla sofferenza causati da episodi di violenza, fisica o verbale.</li> </ul>				
<i>Periodo di attuazione</i>	2025	2026	2027		
	X				
<i>Responsabile obiettivo</i>	Dr. Giorgio Bonaldo				
<i>Azioni prioritarie anno 2025</i>		<i>Inizio previsto</i>	<i>Fine prevista</i>	<i>indicatore</i>	<i>Valore atteso</i>
A	Predisposizione di un progetto di base per la gestione di uno Sportello di Ascolto dedicato ai dipendenti del Comune di Ferrara. Istituire uno Sportello di Ascolto qualificato, con la collaborazione di un/una professionista esperto/a (terza rispetto all'ente) appositamente incaricato/a che, su appuntamento, prende in carico il caso sollevato.	01.01.25	31.12.25	Grado di realizzo	SI/NO
B	Aggiornamento costante del sito web del Comune di Ferrara – parte dedicata alle competenze e ruolo del CUG – con la pubblicazione delle normative di riferimento aggiornate, documentazione inerente la materia trattata oltre ai verbali protocollati delle riunioni del CUG.	01.01.25	31.12.25	Grado di realizzo	SI/NO



## 2.2.2 - OBIETTIVI DI DIGITALIZZAZIONE

<i>codice obiettivo performance</i>	<i>Obiettivo</i>	<i>Servizio</i>
1.1.4.1	Digitalizzazione e fascicolazione pratiche edilizie	Servizio Qualità Edilizia - Pianificazione Territoriale
1.1.4.2	PNRR: digitalizzazione di SUAP ed enti terzi – avviso misura 2.2.3	Servizio Qualità Edilizia - Pianificazione Territoriale
1.1.4.3	Creazione nel sistema di gestione SUAP di nuovo archivio autorizzazioni sanitarie	Servizio Qualità Edilizia - Pianificazione Territoriale
1.1.4.4	Archiviazione pratiche edilizie	Segreteria Generale
1.1.4.5	Il SUE risponde - dialogo digitale con i cittadini	Servizio Qualità Edilizia - Pianificazione Territoriale
1.1.4.6	PNRR: digitalizzazione procedure SUAP & SUE – sportelli SUAP	Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente
1.1.4.7	PNRR: digitalizzazione procedure SUAP & SUE – sportelli SUAP enti terzi	Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente
1.1.4.8	Implementazione utilizzo sportello telematico polifunzionale	Servizio Qualità Edilizia - Pianificazione Territoriale
2.1.1.1	Potenziamento dei servizi di controllo del territorio mediante l'utilizzo di nuove tecnologie	Corpo di Polizia Locale Terre Estensi
2.1.1.3	Aggiornamento della parte informatica della centrale radio operativa	Corpo di Polizia Locale Terre Estensi
4.4.1.8	Messa in rete dei servizi comunali	Servizi Educativi Scolastici e per le Famiglie
6.1.1.3	Attività di conservazione e valorizzazione del patrimonio storico-artistico	Musei d'Arte
6.1.2.1	Progettazione di nuovi servizi bibliotecari	Biblioteche e Archivi
11.2.2.1	Progetto protocollo AI	Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente
11.2.2.2	Progetto compliance AI	Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente
11.2.2.3	Gemelli digitali	Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente
11.2.3.1	PNRR (parzialmente): promozione dell'alfabetizzazione digitale	Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente
11.2.4.1	PNRR: Cybersecurity	Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente
11.2.5.2	Sperimentazione sistema di mobile device management (MDM)	Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente
11.2.6.3	Realizzazione della banca dati finalizzata alla mappatura della presenza di materiali contenenti amianto sul territorio comunale	Politiche Sociali Sanitarie e Abitative
11.2.6.4	Efficientamento dell'erogazione dei servizi di certificazione anagrafica e di stato civile agli sportelli	Anagrafe e Stato Civile

<i>codice obiettivo performance</i>	<i>Obiettivo</i>	<i>Servizio</i>
11.2.6.5	Implementazione piattaforma gestione impianti sportivi	Sport
11.2.6.6	Servizio Sport 3.0: nuovi strumenti di informazione e comunicazione	Sport
11.2.6.8	PNRR: piattaforma notifiche digitali SEND	Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente
11.2.6.9	PNRR: estensione dell'utilizzo di ANPR – adesione a ANSC	Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente
11.2.6.11	Digitalizzazione del patrimonio culturale	Biblioteche e Archivi
11.2.6.12	Diffusione servizi digitali: Sportello Telematico Unico Polifunzionale	Direzione Generale
11.2.6.13	Attivazione nuove funzionalità App Municipium	Direzione Generale
11.2.7.1	Implementazione portale appalti con fase esecutiva (applicativo LFS) per gestione subappalti	Amministrativo Opere Pubbliche
11.2.7.2	Completamento informatizzazione della gestione dell'inventario dei beni mobili	Contabilità Bilancio e Personale
11.2.7.4	Digitalizzazione gestione giuridica del personale	Contabilità Bilancio e Personale
11.2.7.5	Integrazione tra fascicolo del dipendente (Jpers) e fascicolo archivistico (Jdemo)	Contabilità Bilancio e Personale
11.2.7.8	Implementazione dei dati nel fascicolo del personale di tutti i dipendenti dell'ente	Contabilità Bilancio e Personale
11.2.7.10	Digitalizzazione delle schede di valutazione del personale dipendente	Contabilità Bilancio e Personale
11.2.7.12	Potenziamento delle funzionalità del software per la gestione economica del personale dipendente	Contabilità Bilancio e Personale
11.2.7.17	Efficientamento procedure elettorali	Anagrafe e Stato Civile
11.2.7.18	Digitalizzazione archivio documentale servizio sport	Sport
11.2.7.22	Nuovi applicativi- opere pubbliche - programmazione PT – inserimento fabbisogni, consultazione piani approvati	Programmazione Decoro e Manutenzione Urbana
11.2.7.23	Implementazione dei servizi dell'albo degli operatori economici per i servizi di architettura e ingegneria	Amministrativo Opere Pubbliche

## 2.2.3 - OBIETTIVI DI SEMPLIFICAZIONE

<i>codice obiettivo performance</i>	<i>Obiettivo</i>	<i>Servizio</i>
11.2.6.2	Funerali sociali: rivisitazione della procedura comunale	Politiche Sociali Sanitarie e Abitative
11.2.6.4	Efficientamento dell'erogazione dei servizi di certificazione anagrafica e di stato civile agli sportelli	Anagrafe e Stato Civile
11.2.6.11	Semplificazione delle procedure per l'organizzazione di eventi e manifestazioni	Commercio Lavoro e Attività Produttive
11.2.6.17	Efficientamento procedure elettorali	Anagrafe e Stato Civile
11.2.7.21	Revisione regolamento scavi	Programmazione Decoro e Manutenzione Urbana

## 2.2.4 - MODALITÀ E AZIONI PER FAVORIRE LA PIENA ACCESSIBILITÀ ALL'AMMINISTRAZIONE, FISICA E DIGITALE, ANCHE DA PARTE DEI CITTADINI ULTRAESSANTACINQUENNI E CON DISABILITÀ

<i>codice obiettivo</i>	<i>Titolo obiettivo</i>	<i>Servizio</i>
4.2.2.1	Attuazione di interventi finalizzati a rendere concreto il diritto al benessere sociale delle persone disabili all'interno degli edifici scolastici e sportivi	Coordinamento e monitoraggio degli interventi PNRR e dei progetti complessi
4.2.2.2	Collaborazione con unità operativa accessibilità e associazioni di riferimento	Coordinamento e monitoraggio degli interventi PNRR e dei progetti complessi
4.2.2.3	PNRR: migliorare l'autonomia delle persone con disabilità attraverso la rimozione delle barriere architettoniche nell'accesso all'alloggio, favorendo contestualmente le opportunità lavorative anche attraverso la tecnologia informatica	Politiche Sociali Sanitarie e Abitative
4.2.2.4	ATUSS-progetto di valorizzazione dei percorsi del terrapieno e nel vallo nella parte sud del parco lineare delle mura (da piazza travaglio ai bagni ducali) aumentandone la possibilità di accesso e fruizione in termini di utilizzo for all	Beni Monumentali e Patrimonio
9.1.1.1	Valorizzazione e promozione di uno sport inclusivo	Sport
9.1.2.3	Palasport: interventi di messa in sicurezza, efficientamento ed inclusione	Edilizia

## 2.2.5 - OBIETTIVI DI PERFORMANCE ISTITUZIONALE

<b>Codice obiettivo</b>	11.1.2.1				
<b>Titolo Obiettivo</b>	AUMENTO DELLA CONSAPEVOLEZZA SULLA SICUREZZA INFORMATICA PER I DIPENDENTI DEL COMUNE				
<b>Descrizione obiettivo</b>	Aumentare la consapevolezza sulla sicurezza informatica tra i dipendenti del Comune, migliorando le loro competenze nella gestione dei rischi e nella protezione delle informazioni sensibili				
<b>Periodo di attuazione</b>	2025	2026	2027		
	X	X			
<b>Responsabile obiettivo</b>	Avv. Sandro Mazzatorta				
Azioni prioritarie		Inizio previsto	Fine prevista	indicatore	Valore atteso
A	Sessioni formative in materia di cybersicurezza	01.01.25	31.12.26	% utenti che hanno completato tutte le attività o al massimo 2 attività in ritardo rispetto al totale iscritti al corso di awareness Anno 2025	25%
				% utenti che hanno completato tutte le attività o al massimo 2 attività in ritardo rispetto al totale iscritti al corso di awareness Anno 2026	40%
				% di dipendenti che cliccano link contenuti nei messaggi di phishing simulati Anno 2025	25%
				% di dipendenti che cliccano link contenuti nei messaggi di phishing simulati Anno 2026	15%

<b>Codice obiettivo</b>	11.2.6.12				
<b>Titolo Obiettivo</b>	DIFFUSIONE SERVIZI DIGITALE: SPORTELLO TELEMATICO UNICO POLIFUNZIONALE				
<b>Descrizione obiettivo</b>	Favorire il canale dello Sportello Telematico Unico Polifunzionale attraverso l'attivazione di nuove istanze o l'integrazione di quelle esistenti				
<b>Periodo di attuazione</b>	2025	2026	2027		
	X	X	X		
<b>Responsabile obiettivo</b>	Avv. Sandro Mazzatorta				
Azioni prioritarie		Inizio previsto	Fine prevista	indicatore	Valore atteso
A	Analisi dei moduli/istanze attualmente presenti sul sito istituzionale	01.01.25	30.09.25	Attività realizzata	SI/NO
B	Attivazione nuove istanze e integrazione delle istanze esistenti	01.10.25	31.12.27	Incremento % istanze presentabili mediante lo STUP rispetto anno 2024 (base line n. 263 istanze)	8%
				Incremento % istanze presentabili mediante lo STUP rispetto anno 2025	14%
				Incremento % istanze presentabili mediante lo STUP rispetto anno 2026	18%

<b>Codice obiettivo</b>	<b>11.2.6.13</b>				
<b>Titolo Obiettivo</b>	<b>ATTIVAZIONE NUOVE FUNZIONALITA' APP MUNICIPIUM</b>				
<b>Descrizione obiettivo</b>	L'obiettivo è raccogliere, attraverso gli sportelli fisici e digitali del Comune di Ferrara, le informazioni necessarie per inviare ai soggetti interessati comunicazioni relative alle attività del Comune. Inizialmente, queste informazioni verranno utilizzate per potenziare le comunicazioni della protezione civile. Successivamente, si prevede di ampliare l'uso delle informazioni per inviare comunicazioni personalizzate, in base alle preferenze espresse dagli utenti.				
<b>Periodo di attuazione</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>		
	X	X			
<b>Responsabile obiettivo</b>	Avv. Sandro Mazzatorta				
<b>Azioni prioritarie</b>		<b>Inizio previsto</b>	<b>Fine prevista</b>	<b>indicatore</b>	<b>Valore atteso</b>
A	Identificare modalità di raccolta dati per comunicazioni di protezione civile tramite app Municipium	15.03.25	31.05.25	Attività realizzata	SI/NO
B	Individuazione della rete di referenti degli sportelli fisici e digitali dell'amministrazione	01.06.25	30.10.25	Attività realizzata	SI/NO
C	Formazione ai referenti sulle modalità di raccolta dati	01.11.25	31.12.25	Attività realizzata	SI/NO
D	Avvio attività di raccolta dati	01.01.26	28.02.26	Attività realizzata	SI/NO
E	Implementazione del sistema per l'invio di comunicazioni di diversa natura relative agli ambiti di intervento dell'amministrazione, non limitate esclusivamente a quelle riguardanti la protezione civile.	01.03.26	31.12.26	Attività realizzata	SI/NO

<b>Codice obiettivo</b>	<b>11.2.6.14</b>				
<b>Titolo Obiettivo</b>	<b>RISPETTO TEMPI DI PAGAMENTO FATTURE COMMERCIALI</b>				
<b>Descrizione obiettivo</b>	Attuazione delle disposizioni normative relative al rispetto dei termini di pagamento delle fatture commerciali e il loro legame con la valutazione delle performance individuali e organizzative.				
<b>Periodo di attuazione</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>		
	X	X	X		
<b>Responsabile obiettivo</b>	Dr. Giorgio Bonaldo				
<b>Azioni prioritarie</b>		<b>Inizio previsto</b>	<b>Fine prevista</b>	<b>indicatore</b>	<b>Valore atteso</b>
A	Tempi medi di pagamento	01.01.25	31.12.27	anno 2025 (base line 2024 giorni 22)	≤ 23 giorni
				anno 2026	≤ 22 giorni
				anno 2027	≤ 21 giorni

## 2.2.6 – OBIETTIVI FINALIZZATI AD ATTUARE INTERVENTI FINANZIATI CON FONDI PNRR

<i>codice obiettivo</i>	<i>Obiettivo</i>	<i>Servizio</i>
1.1.2.3	PNRR: realizzazione nuovo Centro per l'Impiego a Ferrara	Edilizia
1.1.4.2	PNRR: digitalizzazione di SUAP ed enti terzi – avviso misura 2.2.3	Qualità Edilizia - Pianificazione Territoriale
1.1.4.6	PNRR: digitalizzazione procedure SUAP & SUE – sportelli SUAP	Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente
1.1.4.7	PNRR: digitalizzazione procedure SUAP & SUE – sportelli SUAP Enti terzi	Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente
2.1.3.1	PNRR: Prosport estense - Via Tassoni	Qualità Edilizia - Pianificazione Territoriale
2.1.3.2	PNRR: riqualificazione Caserma Polizia Locale - Via Tassoni	Qualità Edilizia - Pianificazione Territoriale
2.1.3.3	PNRR: riqualificazione parcheggio pubblico, verde pubblico, spazi urbani aperti e collegamenti ciclabili di Via Tassoni.	Qualità Edilizia - Pianificazione Territoriale
2.1.3.4	PNRR: riqualificazione edificio UMI 2 per la realizzazione di n. 53 alloggi di Edilizia Residenziale Sociale	Qualità Edilizia - Pianificazione Territoriale
4.1.1.1	PNRR: progetto Start Up Tamiglia	Politiche Sociali Sanitarie e Abitative
4.1.1.3	PNRR: progetti di spazi per servizi integrati per famiglie e prima infanzia	Edilizia
4.1.2.4	Fondo complementare PNRR: interventi di riqualificazione con l'obiettivo di migliorare l'efficienza energetica, la resilienza e la sicurezza sismica	Politiche Sociali Sanitarie e Abitative
4.2.1.2	PNRR: Santa Rita il miracolo dell'impossibile	Politiche Sociali Sanitarie e Abitative
4.2.2.3	PNRR: migliorare l'autonomia delle persone con disabilità attraverso la rimozione delle barriere architettoniche nell'accesso all'alloggio, favorendo contestualmente le opportunità lavorative anche attraverso la tecnologia informatica	Politiche Sociali Sanitarie e Abitative
4.2.3.2	PNRR: realizzare negli alloggi di edilizia residenziale pubblica interventi finalizzati al supporto delle persone anziane, in particolare non autosufficienti di grado lieve, per una loro vita autonoma ed indipendente	Politiche Sociali Sanitarie e Abitative
4.2.3.3	PNRR: Aiuta chi Aiuta	Politiche Sociali Sanitarie e Abitative
4.4.1.11	PNRR: progetti di riqualificazione e nuove realizzazioni di edifici scolastici dedicati alla prima infanzia	Edilizia
4.4.2.5	PNRR: progetti di riqualificazione e nuove realizzazioni di scuole primarie	Edilizia
9.1.2.1	PNRR: nuovo impianto polifunzionale "Arena Ferrara"	Edilizia
10.1.2.3	PNRR: bonifica sito ex Amga	Ambiente e Agricoltura
10.2.1.3	PNRR: acquisto di autobus a idrogeno e implementazione punti di rifornimento	Infrastrutture e pianificazione mobilità
10.2.1.4	PNRR: nuove piste ciclabili per la città	Infrastrutture e pianificazione mobilità
10.2.1.6	PNRR: progetto di riqualificazione accesso Est alla Città	Infrastrutture e pianificazione mobilità
10.2.1.7	PNRR: progetto di riqualificazione accesso Nord-Ovest alla Città	Infrastrutture e pianificazione mobilità

<i>codice obiettivo</i>	<i>Obiettivo</i>	<i>Servizio</i>
11.2.3.1	PNRR (parzialmente): promozione dell'alfabetizzazione digitale	Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente
11.2.4.1	PNRR: Cybersecurity	Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente
11.2.6.9	PNRR: piattaforma notifiche digitali SEND	Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente
11.2.6.10	PNRR: estensione dell'utilizzo di ANPR – adesione a ANSC	Sistemi Informativi, Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente
12.1.1.1	PNRR: interventi finalizzati al recupero di immobili pubblici dismessi presenti nelle frazioni	Edilizia
13.1.1.1	PNRR: coordinamento delle attività e delle progettualità relative al piano nazionale di ripresa e resilienza	Coordinamento e monitoraggio degli interventi PNRR e dei progetti complessi
13.1.1.2	PNRR: procedure di gara sopra soglia comunitaria	Appalti e Contratti
13.1.1.4	PNRR: supporto per gli aspetti economico-finanziari correlati alle progettualità PNRR	Bilancio, contabilità e personale

## 2.2.7 – PROGETTI DI MIGLIORAMENTO (art. 76, comma 2, lett. c) CCNL)

Di seguito sono elencate le proposte di progetti di miglioramento, in conformità con quanto previsto dall'art. 76, comma 2, lett. c) del CCNL.

Queste proposte saranno valutate dal Direttore Generale per l'eventuale accesso al finanziamento per gli anni 2025-2026-2027.

<i>Progetto</i>	<i>Responsabile</i>	<i>Settore</i>
Potenziamento dei servizi di controllo del territorio mediante l'utilizzo di nuove strumentazioni tecnologiche	Dr. Claudio Rimondi	Corpo di Polizia Locale Terre Estensi
Servizio per garantire la sicurezza degli eventi organizzati nella notte di San Silvestro/Capodanno	Dr. Claudio Rimondi	Corpo di Polizia Locale Terre Estensi
Potenziamento dei servizi collegati alla sicurezza urbana-attivazione sperimentale del servizio esterno nel 4° turno	Dr. Claudio Rimondi	Corpo di Polizia Locale Terre Estensi
Servizio straordinario per garantire la sicurezza degli eventi organizzati in occasione del Palio di Ferrara: corteo storico e corse al palio che, in caso di maltempo, vengono rinviati al giorno immediatamente successivo senza sufficiente preavviso	Dr. Claudio Rimondi	Corpo di Polizia Locale Terre Estensi
Servizio emergenza metereologica invernale 2024/2025-2025-2026/2026-2027	Ing. Antonio Parenti	Settore OO.PP Patrimonio
Progetto CIE	Dr.ssa Alessandra Genesini	Settore Servizi alla Persona
Progetto matrimoni	Dr.ssa Alessandra Genesini	Settore Servizi alla Persona
Digitalizzazione in elettorale	Dr.ssa Alessandra Genesini	Settore Servizi alla Persona
Collaudo opere di urbanizzazione	Ing. Antonio Parenti	Settore OO.PP Patrimonio
Pianificazione, gestione e ottimizzazione della videosorveglianza cittadina	Ing. Antonio Parenti	Settore OO.PP Patrimonio
Il correttivo al nuovo codice appalti	Dr. Giorgio Bonaldo	Settore Affari Istituzionali
Ferrara sport festival	Dr.ssa Cinzia Graps	Settore Istruzione
Valorizzazione impiantistica sportiva	Dr.ssa Cinzia Graps	Settore Istruzione
Candidatura Città Europea dello Sport	Dr.ssa Cinzia Graps	Settore Istruzione
Acquisizione a titolo gratuito attraverso usucapione amministrativa della via Sammartina e FTE del percorso ciclabile in adiacenza	Ing. Antonio Parenti	Settore OO.PP Patrimonio
Implementazione e sistematizzazione del patrimonio di conoscenze dei PUA anche in relazione alle proroghe di legge, dell'adozione del PUG e del nuovo regime fiscale per le aree fabbricabili (IMU)	Arch. Fabrizio Magnani	Settore Governo del Territorio
Ferrara città accessibile	Arch. Fabrizio Magnani	Settore Governo del Territorio
Abaco del colore degli edifici di valore storico del Comune di Ferrara	Arch. Fabrizio Magnani	Settore Governo del Territorio
Implementazione di cartografia interattiva e dell'applicazione per la produzione di scheda urbanistica (plugin CDU), a completamento dell'attività iniziata nel 2024 con il PUG assunto.	Arch. Fabrizio Magnani	Settore Governo del Territorio
Digitalizzazione PRG dal 1960 al 1995	Arch. Fabrizio Magnani	Settore Governo del Territorio



## 2.3 – RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

La presente sottosezione è predisposta ai sensi della normativa vigente<sup>2</sup> dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, sulla base degli obiettivi strategici in materia definiti dall'organo di indirizzo, ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190. Costituiscono elementi essenziali della sottosezione quelli indicati nel Piano nazionale anticorruzione (PNA) e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge 6 novembre 2012 n. 190 del 2012 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 del 2013.

Pur mantenendo la propria autonomia, la prevenzione della corruzione e la trasparenza sono oggi dimensioni del valore pubblico, che ogni Pubblica Amministrazione deve perseguire.

In tale ottica, con deliberazione del Consiglio Comunale del 10 febbraio 2025 n. 6, avente ad oggetto “Approvazione del Documento Unico di Programmazione (D.U.P.) 2025-2027 e relativi allegati”<sup>3</sup>, sono stati definiti i seguenti obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza, in relazione alle attività gestionali - operative e di misura della performance organizzativa dell'ente:

- aumento della capacità di individuare casi di corruzione o di illegalità all'interno dell'amministrazione e creazione di un contesto sfavorevole alla corruzione;
- maggiori livelli di trasparenza: potenziamento dell'informatizzazione del flusso dei dati nonché del monitoraggio sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione e miglioramento dell'accessibilità del sito web istituzionale;
- promuovere e favorire la riduzione del rischio di corruzione e di illegalità nelle società e organismi partecipati.

### 2.3.1 – ANALISI CONTESTO ESTERNO E INTERNO

In considerazione della nuova logica di integrazione delineata dal PIAO, si è ritenuto opportuno non duplicare le informazioni già contenute nelle altre sezioni del documento e nel Documento Unico di Programmazione 2025/27. Si rimanda dunque a tali documenti, limitandosi a dar conto in questa sede di specifiche analisi del contesto esterno ed interno incentrate su elementi utili e significativi per la gestione del rischio corruttivo.

#### 2.3.1.1 - CONTESTO ESTERNO

Per la gestione del rischio corruttivo, risultano indubbiamente rilevanti i dati e le informazioni connessi:

- a) al contesto economico e sociale;
- b) alla presenza di criminalità organizzata e/o di fenomeni di infiltrazione di stampo mafioso;
- c) ai reati di riciclaggio, corruzione, concussione, peculato;
- d) alle criticità riscontrate attraverso segnalazioni esterne o risultanti da attività di monitoraggio.

Per quanto concerne il **CONTESTO ECONOMICO E SOCIALE** di riferimento il Comune, quale ente locale, rappresenta la propria comunità, ne cura gli interessi e ne promuove lo sviluppo. Ha, quindi, come riferimenti sia l'intero ambito del territorio comunale sia l'intera comunità che vi risiede o vi svolge le proprie attività.

Operando nell'ambito regionale, il Comune collabora fattivamente con la Regione Emilia-Romagna mediante la partecipazione alla Rete per l'Integrità e la Trasparenza (R.I.T.)<sup>4</sup>, coordinata dalle strutture amministrative della Giunta regionale e che fornisce agli enti partecipanti risultanze statistiche e informazioni in merito al contesto.

Il Comune collabora anche con le altre Amministrazioni territoriali. Si segnalano come esempi in tal senso il “*Protocollo d'intesa per la prevenzione dei tentativi di infiltrazione della criminalità organizzata nel settore degli appalti e concessioni di lavori pubblici*” del 13 aprile 2011, con il quale ci si impegna a richiedere alla competente Prefettura le informazioni antimafia nei casi di appalti di lavori pubblici ivi contemplati, e il “*Protocollo d'Intesa per il monitoraggio e il controllo delle*

<sup>2</sup> Art. 6 del d.l. 80/2021; Art. 3, comma 1, lett. c.) del d.m. 132/2022.

<sup>3</sup> Il D.U.P. 2025-2027 è pubblicato sul sito web istituzionale del Comune nella sezione Amministrazione Trasparente-Disposizioni Generali-Atti Generali e consultabile al seguente link: [D.U.P. 2025-2027](#).

<sup>4</sup> Il Comune di Ferrara ha aderito alla R.I.T. giusto atto GC-2017-661 in data 12 dicembre 2017. La “Rete per l'integrità e la trasparenza” è un organismo istituito ai sensi della L.R. 28 ottobre 2016, n. 18, volto alla valorizzazione della funzione del RPCT quale soggetto centrale nell'ambito della normativa anticorruzione, dotandolo di uno strumento di confronto per superare la “solitudine professionale” in cui spesso si trova ad operare, nonché per consentire di affrontare i vari temi collegati alla predisposizione del “Piano”.

“misure di sostegno economico, di finanziamento e di investimento previste nel piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)” con il Comando Provinciale della Guardia di Finanza (vedi anche sezione 2.3.2.2. punto 8).

Per ulteriori informazioni e dati, si fa rinvio alla sottosezione 2.1.1 “Contesto Esterno” del presente documento, nonché più nel dettaglio alla sezione 1. “Condizioni Esterne” del DUP 2025-2027.

Riguardo alla **PRESENZA DI CRIMINALITÀ ORGANIZZATA E/O DI FENOMENI DI INFILTRAZIONE DI STAMPO MAFIOSO**, si rinvia alle Relazioni semestrali al Parlamento dell’attività svolta dalla Direzione Investigativa Antimafia<sup>5</sup>.

Quanto ai **REATI DI RICICLAGGIO, CORRUZIONE, CONCUSSIONE, PECULATO**, le ultime tre fattispecie incidono in misura inferiore al 10% tra i delitti contro la Pubblica Amministrazione, a tutti i livelli (nazionale, Nord-Est, regionale). Il dato regionale rispetto ai predetti reati è tendenzialmente in linea con quello nazionale, con percentuali inferiori rispetto a quelle rilevate per il Nord-Est. A tutti i livelli si rileva, nel quindicennio 2008-2022, un aumento delle fattispecie citate (si vedano le tabelle dedicate nella sezione 2.1.1.)

Il riciclaggio, fenomeno che si intreccia con la corruzione e spesso fa parte dello stesso sistema di criminalità economica e organizzata, è in costante crescita a livello nazionale nei primi quindici anni considerati (2008-2023<sup>6</sup>). Solo nel biennio 2022-2023 è stata registrata dappertutto un’apprezzabile flessione, tranne che in Emilia-Romagna, dove le segnalazioni sono cresciute di quasi quattro punti percentuali. Per quanto possa sembrare sfavorevole, il fatto che le operazioni segnalate in Emilia-Romagna continuino ad aumentare nel tempo non va considerato come un segnale necessariamente negativo: se da un lato conferma quanto il territorio regionale, per la sua ricca economia, sia costantemente sottoposto a tentativi di infiltrazione criminale, dall’altro testimonia l’importante attenzione degli operatori del settore riposta sui flussi finanziari movimentati in regione. Nel quadro regionale, Ferrara risulta comunque la provincia con meno denunce e il tasso pro capite più basso, anche se nell’ultimo biennio oggetto di rilevazione le denunce sono aumentate in misura significativa (si veda la tabella dedicata nella sezione 2.1.1.).

### CRITICITÀ RISCOSE ATTRAVERSO SEGNALAZIONI ESTERNE O RISULTANTI DA ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO

Nel corso degli ultimi anni, non si sono avute né segnalazioni esterne riguardanti segnalazioni di fatti illeciti o di “malamministrazione”, né sono emersi dalle attività di monitoraggio elementi tali da far sospettare la presenza di attività illecite.

#### Valutazione di impatto del contesto esterno

La vocazione imprenditoriale del tessuto economico regionale è, senz’altro, uno dei fattori che attrae gli interessi della criminalità organizzata, anche ai fini del riciclaggio e del reinvestimento in attività economiche dei profitti illeciti realizzati. Il tessuto economico-imprenditoriale della Regione si rivela, altresì, sensibile alla realizzazione di reati fiscali anche da parte di soggetti non collegati ad organizzazioni mafiose, i quali agiscono con il necessario supporto di figure professionali di settore.

Le organizzazioni mafiose autoctone (di origine calabrese, campana e siciliana) tendono generalmente ad infiltrarsi nell’economia legale e nella Pubblica Amministrazione, mentre si conferma il prevalente interesse delle organizzazioni di etnia straniera nel narcotraffico, nello spaccio di stupefacenti e nello sfruttamento della prostituzione.

Quanto sopra esposto conferma la necessità di mantenere per il triennio 2025-2027 i contenuti fondamentali del Piano sinora adottati. Occorre mantenere alto il livello di attenzione su tutte le aree esposte a rischio corruttivo, in particolare su quelle relative all’affidamento di lavori, servizi e forniture, provvedimenti volti ad ampliare la sfera giuridica dei destinatari, con o senza effetti economici, controlli, ispezioni e sanzioni. Dovrà, inoltre, assumere particolare importanza il monitoraggio e controllo sulle attività di gestione degli interventi del PNRR e sulle società e organismi partecipati.

### 2.3.1.2 - CONTESTO INTERNO

Per l’analisi del contesto interno si deve aver riguardo agli aspetti legati all’organizzazione e alla gestione per processi che possono influenzare l’esposizione della struttura al rischio corruzione. In particolare, tale analisi deve portare in evidenza, da un lato, il sistema delle responsabilità e, dall’altro, il livello di complessità dell’Amministrazione.

#### L’organizzazione della struttura comunale

L’assetto politico-istituzionale è disciplinato dal D.lgs. n. 18 agosto 2000, n. 267 “Testo unico delle leggi sull’ordinamento degli enti locali” e dallo Statuto del Comune di Ferrara, che prevedono la presenza dei seguenti organi:

- il Sindaco, eletto a suffragio universale;

<sup>5</sup> Relazioni consultabili al seguente link: <https://direzioneinvestigativaantimafia.interno.gov.it/relazioni-semestrali/>

<sup>6</sup> La legge in materia è del 2007 (d.lgs. 231/2007).

- il Consiglio Comunale, composto dal Sindaco e da 32 consiglieri;
- la Giunta Comunale, composta dal Sindaco e da un massimo di 9 assessori, compreso il Vice Sindaco.

La struttura organizzativa del Comune di Ferrara è, a sua volta, disciplinata dal “Regolamento sull’ordinamento degli uffici e dei servizi” (R.O.U.S.)<sup>7</sup> ed è ora articolata, dopo la riorganizzazione disposta con deliberazione GC-2019-560 del 01/10/2019 e successive modificazioni, in due livelli (Settori e Servizi).

Per l’analisi degli ulteriori dati relativi al contesto interno riferiti al personale umano che opera all’interno dell’Amministrazione comunale si rimanda alle informazioni contenute nella sezione 1.2.1 del Documento Unico di Programmazione 2025-2027.

#### Il sistema di prevenzione della corruzione e trasparenza: soggetti, compiti, responsabilità

<p><b>Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza - RPCT</b></p> <p>Attualmente l’incarico è attribuito al Segretario Generale<sup>8</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● predispone la presente sottosezione del PIAO, nell’ottica dell’integrazione con le altre sezioni, e vigila sull’attuazione delle misure previste;</li> <li>● propone modifiche alla presente sottosezione quando intervengono mutamenti nell’organizzazione o nelle attività dell’Ente;</li> <li>● provvede, con la collaborazione dei singoli Responsabili dei Servizi, a mantenere aggiornata la mappatura dei processi dell’Ente e la relativa analisi del rischio corruttivo;</li> <li>● segnala eventuali disfunzioni al Nucleo di Valutazione (NdV) e segnala all’Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD) i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato le misure previste;</li> <li>● verifica l’idoneità del sistema di prevenzione della corruzione nel suo insieme attraverso il monitoraggio e riesame dello stesso;</li> <li>● verifica la rotazione degli incarichi negli uffici maggiormente esposti a rischi corruttivi;</li> <li>● provvede agli adempimenti previsti da ANAC per l’acquisizione e il monitoraggio dei documenti di pianificazione;</li> <li>● vigila sull’adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, chiarezza e aggiornamento delle informazioni pubblicate;</li> <li>● risponde dei casi di riesame dell’accesso civico;</li> <li>● riceve le segnalazioni di whistleblowing e le gestisce secondo le procedure approvate;</li> </ul> <p>Nelle proprie attività, è supportato da:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) un funzionario, in staff al RPCT, per lo svolgimento di attività di assistenza in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza e relativi monitoraggi e per l’attività di controllo successivo di regolarità amministrativa sugli atti;</li> <li>b) un funzionario per le attività in ambito di analisi dei rischi corruttivi.</li> </ol>
<p><b>Direttore Generale, Dirigenti</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● collaborano con il RPCT alla pianificazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza;</li> <li>● diffondono all’interno delle strutture che dirigono la conoscenza della presente sottosezione e promuovono la cultura dell’integrità;</li> <li>● assumono la responsabilità dell’attuazione delle misure di anticorruzione e trasparenza di propria competenza;</li> <li>● vigilano sull’attuazione delle misure da parte dei loro collaboratori e raccolgono i dati e le informazioni per il monitoraggio annuale;</li> <li>● assumono la responsabilità di dare adempimento agli obblighi in materia di trasparenza loro assegnati in relazione all’Allegato D - “Rischi Corruttivi e Trasparenza – Elenco degli Obblighi di Pubblicazione su Amministrazione Trasparente”;</li> <li>● vigilano sull’attuazione del Codice di Comportamento da parte dei loro collaboratori e ne promuovono la conoscenza;</li> </ul>
<p><b>Referenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● coadiuvano il RPCT nel monitoraggio del rispetto delle previsioni del PIAO da parte delle strutture di cui hanno la responsabilità;</li> <li>● segnalano al RPCT ogni esigenza di modifica/integrazione della presente sottosezione;</li> </ul>

<sup>7</sup> Il Regolamento sull’ordinamento degli uffici e dei servizi è consultabile al seguente link [R.O.U.S.](#) La struttura organizzativa del Comune di Ferrara è consultabile presso il sito del Comune, Amministrazione Trasparente-Organizzazione-Articolazione degli uffici.

<sup>8</sup> Gli incarichi da RPCT sono pubblicati sul sito web istituzionale del Comune nella sottosezione Amministrazione Trasparente-Altri contenuti-Prevenzione della Corruzione, consultabile al seguente link: [Incarichi RPCT](#)

Per ragioni organizzative, coincidono con i dirigenti dei Settori/Servizi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verificano l'attuazione delle misure di prevenzione contenute nella presente sottosezione (articolo 1, co.14, L. 190/2012);</li> <li>• presentano al RPCT con cadenza annuale (entro il 15 novembre di ogni anno) una relazione riportante le risultanze dell'attività di verifica dell'efficacia delle misure già poste in essere per prevenire i fenomeni corruttivi, nonché le proposte di eventuali misure da adottare anche con riferimento alla rotazione del personale operante nei settori a maggior rischio corruzione;</li> <li>• indicano al RPCT i dipendenti operanti negli uffici maggiormente a rischio da avviare a specifici percorsi formativi (articolo 1, co. 5, L.190/2012),</li> </ul>
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• collaborano all'attuazione delle misure previste per i processi in cui sono coinvolti e si attengono a quanto previsto nella presente sottosezione e nelle note operative per l'attuazione della stessa predisposte dal RPCT;</li> <li>• segnalano attraverso l'istituto del whistleblowing i fatti o comportamenti illeciti di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito del rapporto di lavoro;</li> </ul>
Consiglio Comunale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• approva gli obiettivi strategici in materia di corruzione e trasparenza;</li> </ul>
Giunta Comunale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• approva il PIAO e, in esso, la presente sottosezione;</li> </ul>
Nucleo di Valutazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verifica la coerenza della presente sottosezione con gli obiettivi previsti nei documenti strategico-gestionali e con le altre sezioni del PIAO;</li> <li>• attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza;</li> </ul>
RASA (Responsabile dell'Anagrafe unica delle Stazioni Appaltanti)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• è responsabile dell'inserimento e dell'aggiornamento annuale degli elementi identificativi della stazione appaltante, che vanno ad implementare la Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici presso l'ANAC in attuazione dell'art. 33-ter del decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221;</li> </ul>
Gestore segnalazioni anticiclaggio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• è il referente per le eventuali segnalazioni di operazioni sospette all'UIF. Attualmente, identificato nel RPCT.</li> </ul>

#### Assenza del RPCT

Con gli *“Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza”*, approvati dal Consiglio dell'Autorità in data 2 febbraio 2022, l'ANAC pone la problematica relativa al caso di una temporanea e improvvisa assenza del RPCT, suggerendo l'opportunità di prevedere la nomina di un sostituto. Pare, pertanto, utile individuare il soggetto che, in una tale evenienza, possa sostituire temporaneamente il RPCT indicandolo nei soggetti preposti alla sostituzione del Segretario. Tale soggetto sostituirà, in via automatica, il RPCT in caso di una sua temporanea e impreveduta assenza. Qualora dovessero emergere situazioni di conflitto di interesse, anche solo potenziale, il Sindaco, con proprio decreto, individua altro dirigente, previa verifica dei requisiti.

#### La struttura dei controlli interni

L'attuale sistema dei controlli interni è disciplinato dal *“Regolamento del sistema integrato dei controlli interni”*, da ultimo aggiornato con deliberazione del Consiglio Comunale del 23 novembre 2018, n. 10/138511.

Attualmente i soggetti che partecipano all'organizzazione del Sistema dei controlli interni vedono coinvolti: il Segretario Generale, i Dirigenti, il Nucleo di Valutazione in composizione monocratica, il Collegio dei Revisori e le strutture di controllo previste dallo stesso Regolamento dei controlli interni e dal Regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi (R.O.U.S.).

## 2.3.2 – IL SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO

### 2.3.2.1 - PIANIFICAZIONE ATTIVITÀ DI RILEVAZIONE DEI PROCESSI E DELLA VALUTAZIONE E TRATTAMENTO DEL RISCHIO

A partire dal 2023, è stato avviato un percorso di revisione del sistema di gestione del rischio in linea con le indicazioni previste dal PNA 2019 (approccio qualitativo nell'analisi dei rischi) e dal PNA 2022 (PNRR).

A tal fine sono stati programmati incontri individuali alla presenza del RPCT, del funzionario a supporto delle attività di analisi dei rischi corruttivi e di ogni Dirigente di Servizio finalizzati sia alla revisione dell'elenco dei processi afferenti alla struttura organizzativa di diretta responsabilità, sia alla compilazione, per ciascuno, di una scheda processo al cui interno sono riportate tutte le informazioni essenziali per la descrizione dello stesso.

A partire da tale compilazione vengono identificati i potenziali rischi corruttivi presenti nelle diverse fasi dell'attività, il livello di esposizione al rischio e le misure di controllo già predisposte e la loro adeguatezza per prevenire il rischio.

Sub-criterio		1 (Basso)	2 (Medio)	3 (Alto)
P1	Grado di discrezionalità	Modesta o nulla discrezionalità	Discrezionalità mitigata da altri fattori (normativa, procedure, ecc.)	Ampia discrezionalità relativa sia alla definizione degli obiettivi operativi che alle soluzioni organizzative da adottare
P2	Manifestazioni e di eventi rischiosi nel passato / segnalazioni o reclami	Nessun evento rischioso rilevato / nessuna segnalazione o reclamo	Si sono verificati eventi rischiosi /sono pervenute segnalazioni in merito a cattiva gestione o scarsa qualità del servizio	Si, si sono manifestati eventi rischiosi in passato / Sono pervenute segnalazioni di abuso o mancato rispetto delle procedure
P3	Adeguatezza delle competenze del personale addetto	Il livello di competenza è alto e diffuso tra il personale	Solo una parte del personale ha adeguate competenze	Competenze non adeguate o poco diffuse tra il personale
P4	Complessità del processo	Processo interno che non prevede attività in capo a soggetti esterni all'organizzazione	Processo finale che non prevede attività in capo a soggetti esterni all'organizzazione	Processo interno o finale che prevedono attività in capo a soggetti esterni all'organizzazione
P5	Grado di attuazione delle misure di trattamento del rischio	Le misure di mitigazione sono ben individuate, applicate e monitorate con costanza	Le misure sono individuate ma ci sono delle criticità nell'applicazione e/o monitoraggio	Mancata individuazione di misure di mitigazione del rischio
I1	Impatto in termini di contenzioso	In merito al processo in analisi non ci sono stati contenziosi negli ultimi 5 anni	In merito al processo in analisi ci sono stati contenziosi senza soccombenza in giudizio negli ultimi 5 anni	In merito al processo in analisi ci sono stati contenziosi con soccombenza in giudizio negli ultimi 5 anni
I2	Impatto organizzativo e/o sulla continuità del processo	L'evento rischioso non impedisce la continuità del processo	L'evento rischioso non impedisce la continuità del processo ma determina output difformi e/o in ritardo nel completamento	L'evento rischioso impedisce continuità del processo
I3	Impatto sull'immagine dell'ente	Processo sul quale si sono ricevute in passato segnalazioni	Processo sul quale si sono ricevuti in passato reclami	Eventuali articoli apparsi sulla stampa
I4	Impatto economico	Impatto economico negativo (maggiori costi o minori ricavi) inferiore a 200.000 €	Impatto economico negativo (maggiori costi o minori ricavi) compreso tra 200.000 € e 1.000.000 €	Impatto economico negativo (maggiori costi o minori ricavi) superiore a 1.000.000 €
C1	Meccanismi di controllo/ procedure	Esistono, sono adeguati e sempre applicati	Esistono, sono prevalentemente adeguati ma non sempre applicati	Non esistono o sono non adeguati
C2	Soluzioni organizzative	Esistono, sono adeguate e sempre applicate	Esistono, sono prevalentemente adeguate ma non sempre applicate	Non esistono o sono non adeguate
C3	Sistemi tecnologici/ IT	Esistono e sono adeguati	Esistono e sono prevalentemente adeguati	Non esistono o sono non adeguati

La programmazione della mappatura dei processi è riportata all'interno dell'obiettivo 11.2.7.15 – Allegato B al presente documento.

### 2.3.2.2 - MISURE ORGANIZZATIVE PER IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO

Per la redazione della presente sottosezione sono stati considerati, come base di partenza, gli esiti del monitoraggio del precedente PIAO 2024-2026, desunti dalla Relazione annuale del RPCT. Le misure sono descritte nell'ordine in cui sono trattate nella relazione stessa.

#### 1. Misure di formazione

Il RPCT si raccorda e collabora con la Direzione Generale per rendere disponibili iniziative formative sui temi della prevenzione della corruzione, sulla trasparenza, sull'integrità e cultura della legalità, prevedendo, in particolare:

- per tutti i dipendenti – in particolare per i neo-assunti - iniziative di formazione in e-learning, oltre che secondo le forme tradizionali, sul Codice di comportamento dei dipendenti pubblici e quello dei dipendenti del Comune di Ferrara;
- incontri, seminari, convegni sui temi della corruzione, della legalità e della trasparenza;
- incontri tra RPCT e i Dirigenti dei Servizi e i loro collaboratori volti alla predisposizione della pianificazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza durante i quali scambiare informazioni sulle novità normative e sulla metodologia di prevenzione del rischio corruttivo.

Nel corso del triennio si dovrà continuare a programmare specifiche attività di formazione sui predetti temi rivolte a tutto il personale dipendente (dirigenziale e non) facendo ricorso, ove possibile, a specifici videocorsi mirati, secondo le diverse qualificazioni professionali, che prevedano l'attestazione di avvenuto adempimento a seguito del superamento di un questionario di verifica.

Allo stesso tempo occorre prevedere lo svolgimento di attività di formazione rivolto a tutto il personale dipendente in materia di trasparenza, ponendo particolare attenzione agli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, alla cura della qualità dei dati pubblicati nonché alle modalità di esercizio dell'accesso civico generalizzato.

#### 2. La rotazione ordinaria

La rotazione "ordinaria", prevista dalla legge n. 190/2012, si distingue da quella "straordinaria" di cui all'art. 16, comma 1, lett. l-*quater*, del D.Lgs. n. 165/2001, che si attiva successivamente al verificarsi di fenomeni corruttivi e trattata nel successivo punto 6.

La rotazione "ordinaria" del personale è una misura organizzativa preventiva, finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione. L'alternanza riduce il rischio che un dipendente pubblico, occupandosi per lungo tempo dello stesso tipo di attività, servizi, procedimenti e instaurando relazioni sempre con gli stessi utenti, possa essere sottoposto a pressioni esterne o possa instaurare rapporti potenzialmente in grado di attivare dinamiche inadeguate e l'assunzione di decisioni non imparziali. In generale la rotazione rappresenta anche un criterio organizzativo che può contribuire alla formazione del personale, accrescendo le conoscenze e la preparazione professionale del lavoratore.

Con il PNA 2019, l'ANAC ha rimesso l'applicazione della misura della rotazione ordinaria all'autonoma pianificazione delle Amministrazioni in modo da adattarla alla concreta situazione dell'organizzazione degli uffici, indicando, ove non fosse possibile applicare la misura (per carenza di personale o per professionalità con elevato contenuto tecnico), le scelte organizzative o altre misure di natura preventiva aventi la capacità di mitigare il rischio.

Tenuto conto della necessità di avere personale con elevate capacità professionali per poter ricoprire determinati ruoli e del numero limitato di personale all'interno dell'Ente avente funzioni di responsabilità - la compagine dirigenziale è stata oggetto negli ultimi anni di un'azione di razionalizzazione e snellimento - si ritiene opportuno per l'Amministrazione non procedere, sia per motivi soggettivi che oggettivi, a forme di rotazione generalizzate, ma di operare, qualora non sia possibile intervenire mediante rotazione, a scelte organizzative diverse, specie per le aree più a rischio, ricorrendo a misure alternative (come, ad esempio, la controfirma da parte di altro soggetto degli atti maggiormente a rischio) al fine di evitare che il dipendente esposto a rischio corruttivo abbia il controllo esclusivo in merito all'adozione degli atti.

Conseguentemente, per le aree maggiormente a rischio, occorre individuare misure organizzative di prevenzione che prevedono precise modalità operative volte a favorire una maggiore condivisione delle attività fra il personale dell'ufficio mediante meccanismi di compartecipazione alle varie fasi procedurali o prevedendo forme di affiancamento oppure attuando un'articolazione dei compiti e delle competenze (c.d. segregazione delle funzioni) in modo da evitare la concentrazione e lo svolgimento di certe mansioni in un solo soggetto.

### 3. Verifica delle dichiarazioni di insussistenza delle cause di inconferibilità e di incompatibilità

Il PNA 2019 ha previsto che nei PTPCT (oggi nel PIAO) debbano essere programmate le misure relative alle modalità di attuazione delle disposizioni del D.Lgs. 39/2013, con particolare riferimento alle verifiche e ai controlli dell'insussistenza di cause di inconferibilità e di incompatibilità degli incarichi.

Stante la difficoltà nell'individuare altri strumenti attraverso i quali procedere alle verifiche in questione, si è proceduto alla verifica cartolare delle dichiarazioni rese dagli interessati all'atto del conferimento dell'incarico o in sede di dichiarazione annuale, prevedendo di sottoporre un campione di dichiarazioni ad un controllo dei carichi penali. Nel 2024 non sono risultate sussistenti cause di inconferibilità per condanna penale.

Per il prossimo triennio si intende proseguire mediante la medesima modalità cartolare, salva la sopravvenienza di strumenti di collaborazione con le altre Amministrazioni che automatizzino il flusso dei controlli.

### 4. Tutela di chi segnala illeciti (Whistleblowing)

Il "whistleblowing" consiste nella speciale tutela della riservatezza prevista per il dipendente pubblico che segnala illeciti all'interno dell'Amministrazione pubblica. È stato introdotto nel nostro ordinamento quale misura di prevenzione della corruzione (art. 1, comma 51, legge n. 190/2012) ed è oggi disciplinato dal Decreto Legislativo 10 marzo 2023, n. 24.

Nel rispetto della normativa e delle conseguenti Linee guida di ANAC, emanate con delibera n. 311 del 12 luglio 2023, il Comune di Ferrara ha aderito al progetto "WhistleblowingPA", curato da attori esperti in materia come Transparency International Italia e Whistleblowing Solutions Impresa Sociale, mediante il quale ha acquisito una piattaforma ad hoc per la gestione delle segnalazioni, conforme al mutato quadro normativo e priva di oneri ulteriori per l'Amministrazione. Le segnalazioni possono essere effettuate secondo apposita procedura, approvata con deliberazione della Giunta comunale n. 36 del 4 febbraio 2025, e sono gestite dal RPCT con un gruppo di supporto appositamente nominato<sup>9</sup>.

### 5. Il Codice di comportamento

Il Comune di Ferrara ha provveduto a dotarsi, a integrazione dei doveri previsti dal DPR n. 62/2013 ss.mm.ii., di un Codice di comportamento dell'Amministrazione, che tutti i dipendenti dell'Ente sono tenuti ad osservare. Gli obblighi di condotta ivi previsti, inoltre, risultano estesi anche a tutti i collaboratori e consulenti, con qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo. In particolare, poi, negli atti di incarico viene in modo esplicito indicata l'accettazione da parte dell'interessato degli obblighi, per le parti compatibili, previsti dal Codice nonché l'avvenuta consegna di copia del medesimo.

Trattasi di uno strumento che, all'interno delle misure di prevenzione della corruzione, riveste un ruolo rilevante in quanto, ad integrazione del "Codice di comportamento" nazionale, si presta a regolare in modo dettagliato le condotte dei dipendenti così da orientarle verso una migliore cura dell'interesse pubblico.

È stato avviato un aggiornamento del vigente Codice di comportamento, in attuazione delle modifiche al Codice nazionale disposte con il DPR n. 81/2023. Una volta approvato, a seguito del percorso partecipato previsto dalla legge, dovranno essere predisposte apposite attività formative finalizzate alla piena conoscenza da parte del personale dipendente dei contenuti del nuovo Codice di comportamento dell'Amministrazione e di quello nazionale, prevedendo differenziati piani di formazione e approfondimento secondo la tipologia del personale coinvolto (si veda in tal senso l'obiettivo 11.2.7.16 - Allegato B al presente documento).

### 6. La rotazione straordinaria

La rotazione straordinaria è una misura di natura non sanzionatoria, tesa a garantire che nell'area ove si siano verificati fatti oggetto di procedimento penale o disciplinare siano attivate idonee misure di prevenzione del rischio corruttivo al fine di tutelare l'immagine di imparzialità dell'Amministrazione.

Tale forma di rotazione è prevista dal D.lgs. 165/2001, art. 16, co. 1, lett. l-quater, in base al quale i dirigenti degli uffici dirigenziali generali "provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva".

Il PNA 2018 ha ritenuto "altamente consigliato che le amministrazioni introducano nei codici di comportamento l'obbligo per i dipendenti di comunicare all'amministrazione la sussistenza, nei propri confronti, di provvedimenti di rinvio a giudizio in procedimenti penali". In merito a quest'ultimo punto, si evidenzia che il Contratto Collettivo Nazionale dei Lavoratori (di seguito CCNL) del comparto "Funzioni Locali" (2019-2021), all'articolo 71 "Obblighi del dipendente", comma 3, lett. q), prevede l'obbligo di "comunicare all'amministrazione la sussistenza di provvedimenti di rinvio a giudizio in procedimenti penali", la cui violazione comporta l'applicazione delle sanzioni disciplinari previste dal successivo art. 72. Analoghe disposizioni sono previste anche per il personale dirigenziale (vedi, art. 28, comma 4, lett. g), del CCNL del

<sup>9</sup> La documentazione relativa al whistleblowing è consultabile nella sezione Amministrazione Trasparente – Altri contenuti – Prevenzione della corruzione del sito istituzionale.

16/07/2024 “Area delle funzioni locali”). È, pertanto, opportuno richiamare tale obbligo in maniera esplicita anche all'interno del Codice di comportamento dei dipendenti del Comune di Ferrara attualmente in corso di revisione.

### 7. Divieto di pantouflage

La legge n. 190/2012 è intervenuta a rafforzare il quadro dei meccanismi per la tutela dell'imparzialità del pubblico dipendente anche mediante l'introduzione di limiti alla libertà negoziale del dipendente successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro, c.d. divieto di pantouflage (art. 53, comma 16-ter D.Lgs. n.165/2001). I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività stessa. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di detta prescrizione sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con la pubblica amministrazione per i successivi tre anni, con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti. Si tratta, in sostanza, di una forma di “incompatibilità successiva” alla cessazione del rapporto di lavoro del dipendente pubblico. Ai fini dell'applicazione del divieto in esame, sono da considerarsi dipendenti anche i soggetti titolari di incarichi previsti dal D.Lgs. n. 39/2013, ovvero gli incarichi amministrativi di vertice, gli incarichi dirigenziali interni ed esterni, gli incarichi di amministratore di enti pubblici e di enti privati in controllo pubblico.

ANAC, con il “PNA 2022” ha ritenuto di suggerire agli enti alcune misure di prevenzione e strumenti di accertamento delle violazioni, riservandosi, per gli aspetti sostanziali e procedurali della disciplina, di intervenire con apposite linee guida (ora adottate con delibera n. 493 del 25 settembre 2024).

Fermi restando l'obbligo di rendere la dichiarazione al momento della cessazione dal servizio e l'obbligo di comunicazione, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto, dell'eventuale instaurazione di un nuovo rapporto di lavoro, si individuano le seguenti misure di mitigazione del rischio:

- a cura del Servizio Bilancio, Contabilità e Personale, inserimento di apposite clausole negli atti di assunzione del personale a livello dirigenziale, che stabiliscano specificamente il divieto di pantouflage;
- sempre a cura del Servizio Bilancio, Contabilità e Personale, per il personale dirigenziale già in servizio e per i quali nei relativi contratti di assunzione non è stato specificato il divieto di pantouflage, prevedere il rilascio da parte del dipendente di una dichiarazione con cui si impegna al rispetto del divieto di pantouflage, allo scopo di evitare eventuali contestazioni in ordine alla conoscibilità della norma;
- da parte del Responsabile del Servizio Appalti e Contratti e di ogni RUP, prevedere nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti di contratti pubblici dell'obbligo per l'operatore economico concorrente di dichiarare di non avere stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi ad ex dipendenti pubblici in violazione del predetto divieto, per quanto di conoscenza, in conformità a quanto previsto nei bandi-tipo adottati dall'Autorità ai sensi dell'art. 71 del d.lgs. n. 50/2016;
- da parte di ogni RUP o Responsabile del procedimento, prevedere l'inserimento nei bandi di gara, nonché negli atti di autorizzazione e concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici di qualunque genere a enti privati, come pure nelle Convenzioni comunque stipulati dall'Amministrazione di un richiamo esplicito alle sanzioni cui incorrono i soggetti per i quali emerge il mancato rispetto dell'art. 53, co. 16-ter, del d.lgs. n. 165/2001.

Spettano, poi, al RPCT, con il necessario supporto degli uffici sopra indicati, le verifiche istruttorie sul rispetto delle misure sopra individuate da parte sia degli uffici che dei propri ex dipendenti e, nel caso, effettuare una segnalazione qualificata ad ANAC.

### 8. Attuazione misure PNRR e rapporti con il RPCT

Il Comune di Ferrara risulta essere un soggetto attuatore di progetti finanziati con fondi del PNRR. Al paragrafo 1.2.4.1. del *Documento Unico di Programmazione – DUP 2025-2027* è presente una mappatura aggiornata al 25.11.2024, delle progettualità e dei bandi a cui il Comune di Ferrara ha partecipato o che sono in corso di attuazione. Le progettualità candidate e/o ammesse ai finanziamenti PNRR, nell'ambito delle singole convenzioni sottoscritte tra Ministero/Soggetto attuatore per l'ottenimento del finanziamento, individuano i programmi, gli impegni di spesa e i cronoprogrammi di realizzazione delle attività progettuali. Trattasi di risorse rilevanti e, al riguardo, è stata istituita con atto del Sindaco una Cabina di regia politico-tecnica che sovrintenda all'attuazione del Piano di Ripresa e Resilienza-Next Generation Ferrara e alla “messa a terra” dei singoli investimenti entro le scadenze prestabilite nei relativi cronoprogrammi, che si occupi della gestione dei rapporti interistituzionali con i diversi soggetti interessati e che supervisioni l'operato dell'Amministrazione nel suo complesso.

Inoltre, con Delibera di Giunta Comunale n. 193 del 3 maggio 2022 è stata modificata la struttura organizzativa dell'Ente prevedendo l'istituzione di un nuovo “Servizio di Coordinamento e Monitoraggio degli interventi PNRR e dei progetti complessi”. Il Servizio, seppur collocato all'interno della Direzione Generale, è caratterizzato da funzioni di trasversalità e flessibilità d'azione a supporto della progettazione e definizione di un sistema di gestione, monitoraggio e rendicontazione degli interventi PNRR e di quei interventi complessi particolarmente strategici per l'Amministrazione.



La normativa (art. 9 del D.L. n.77/2021, convertito nella legge n.108/2021) prevede che *“Gli atti, i contratti ed i provvedimenti di spesa adottati dalle amministrazioni per l’attuazione degli interventi del PNRR sono sottoposti ai controlli ordinari di legalità e ai controlli amministrativo-contabili previsti dalla legislazione nazionale applicabile”* e che le amministrazioni che provvedono alla realizzazione degli interventi previsti dal PNRR, compresi gli enti locali, assicurino *“la completa tracciabilità delle operazioni e la tenuta di un’apposita codificazione contabile per l’utilizzo delle risorse del PNRR secondo le indicazioni fornite dal Ministero dell’economia e delle finanze”* e conservino *“tutti gli atti e la relativa documentazione giustificativa su supporti informatici adeguati e li rendono disponibili per le attività di controllo e di audit”*. In proposito, ANAC ha concentrato l’attenzione del *“PNA 2022”* sugli interventi gestiti con le risorse del PNRR, valutando la necessità che tra il RPCT e le Strutture /Unità di missione si sviluppino forme di cooperazione al fine di monitorare, rendicontare e controllare le attività di gestione degli interventi previsti. Questo RPCT già in data 14/12/2022, con nota prot. n. 183152, a seguito di uno specifico incontro, ha evidenziato la necessità di avviare un lavoro di aggiornamento della mappatura dei processi e dell’analisi del rischio corruttivo focalizzata sull’attuazione dei progetti finanziati con i fondi del PNRR, avendo, in particolare, riguardo agli aspetti evidenziati dal *“PNA 2022”* riguardo, ad esempio, la gestione dei conflitti di interesse, il divieto di pantouflage, le norme antiriciclaggio e gli obblighi di trasparenza. Alla luce di quanto sopra, pare, quindi, opportuno a questo RPCT definire con la succitata Cabina di regia, il *“Servizio di Coordinamento e Monitoraggio degli interventi PNRR e dei progetti complessi”* e ciascun dirigente, responsabile dell’attuazione dei progetti finanziati con i fondi del PNRR, anche non formalmente, delle intese volte a regolare i rapporti di collaborazione nell’ambito dei controlli per un migliore perseguimento degli obiettivi di prevenzione sia per quanto riguarda la mappatura e l’analisi dei rischi per i processi più a rischio, sia in ordine a eventuali disfunzioni che potrebbero emergere riguardo all’attuazione delle misure di prevenzione previste e degli adempimenti relativi alla trasparenza.

Sempre in tale ottica di rafforzamento delle azioni a tutela della legalità dell’azione amministrativa, il Comune di Ferrara, sotto gli auspici della Prefettura di Ferrara, assieme ad altre Amministrazioni ed enti pubblici del territorio ha sottoscritto nel 2023 con il Comando Provinciale della Guardia di Finanza *“Il Protocollo d’Intesa per il monitoraggio e il controllo delle misure di sostegno economico, di finanziamento e di investimento previste nel piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)”* volto a definire forme di collaborazione allo scopo di assicurare, nell’ambito del sistema di monitoraggio e vigilanza con riguardo all’esecuzione di opere pubbliche o di servizi e all’erogazione di incentivi per cittadini e imprese connessi alla realizzazione del PNRR e del Fondo Complementare, maggiori flussi informativi e interscambio di dati, notizie e informazioni.

#### 9. Rapporti con le società e gli enti controllati o partecipati

L’Autorità Nazionale Anticorruzione ha emanato, con delibera n. 1134 dell’8 novembre 2017, le *“Nuove linee guida per l’attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici”*. Dette linee guida ripercorrono le varie nozioni di controllo, per le società pubbliche e per gli altri enti di diritto privato, e di semplice partecipazione, individuando per ognuna l’ambito di applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Per quanto attiene questa Amministrazione, in tema di trasparenza, è necessario provvedere alla pubblicazione dei dati previsti dall’art. 22 del D.Lgs. n.33/2013 con riferimento:

- a tutti gli enti pubblici comunque istituiti, vigilati o finanziati ovvero per i quali l’Ente abbia il potere di nomina degli amministratori;
- a tutte le società controllate o anche solo partecipate;
- a tutti gli enti di diritto privato, comunque, denominati, in controllo pubblico oppure enti costituiti o vigilati nei quali siano riconosciuti al Comune poteri di nomina dei vertici o dei componenti degli organi.<sup>10</sup>

In materia di prevenzione della corruzione, compito specifico dell’Ente controllante è l’attività di impulso e vigilanza nei confronti dei soggetti di cui all’art. 2-bis, comma 2, del D.Lgs. n.33/2013, in ordine alla nomina del RPCT e all’adozione delle misure di prevenzione anche integrative del *“modello 231”*, ove adottato, anche mediante gli strumenti propri del controllo. Si provvederà, pertanto, a monitorare e sollecitare, ove necessario, mediante specifici atti di indirizzo, le società controllate e gli enti di diritto privato in controllo pubblico in ordine all’applicazione della normativa in materia e alla citata delibera ANAC n. 1134 dell’8 novembre 2017. Si ritiene, inoltre, opportuno, qualora ne fossero privi, invitare anche le società e gli enti di diritto privato semplicemente partecipati verso i quali questo Ente non dispone di poteri di diretta influenza, ad adottare il *“modello 231”* o, se già presente, a valutare l’integrazione dello stesso con la previsione di misure di prevenzione della corruzione.

Per gli indirizzi strategici relativi alle partecipazioni societarie, si rinvia alla sezione 1.2.3.1. del Documento Unico di Programmazione – DUP 2025-2027.

<sup>10</sup> Tutta la documentazione è consultabile al seguente link: [PARTECIPAZIONI](#)

## 10. Il conflitto di interessi

La situazione di conflitto di interessi si configura laddove la cura dell'interesse pubblico cui è preposto il funzionario potrebbe essere deviata per favorire il soddisfacimento di interessi contrapposti di cui sia titolare il medesimo funzionario direttamente o indirettamente.

Il tema della gestione dei conflitti di interesse è espressione del principio generale di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa di cui all'art. 97 Cost. ed è trattato dal legislatore con riferimento a diversi aspetti, quali:

- le ipotesi di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso enti privati in controllo pubblico, disciplinate dal d.lgs. 8 aprile 2013, n. 39 (vedi sopra);
- l'adozione dei codici di comportamento (vedi sopra);
- il divieto di pantouflage (vedi sopra);
- l'astensione del dipendente in caso di conflitto di interessi;
- l'autorizzazione a svolgere incarichi extra istituzionali;
- l'affidamento di incarichi a soggetti esterni in qualità di consulenti ai sensi dell'art. 53 del d.lgs. n. 165 del 2001.

In merito al primo aspetto, è stato introdotto nella legge sul procedimento amministrativo (art. 6-bis della legge 7 agosto 1990, n. 241) l'obbligo di astensione in capo al responsabile del procedimento o al titolare dell'ufficio competente ad effettuare valutazioni, a predisporre atti endoprocedimentali e ad assumere il provvedimento finale nel caso in cui si trovi in una situazione di conflitto, anche potenziale, di interesse.

Ulteriori obblighi di astensione per il personale dipendente sono poi previsti dagli artt. 6, 7 e (per il solo personale dirigente) 13 del DPR 62/2013.

In presenza di un potenziale conflitto di interessi, il soggetto interessato deve provvedere a segnalarlo al proprio dirigente (se dirigente, al RPCT) e deve astenersi dall'effettuare qualsiasi attività in ordine al procedimento o attività cui è preposto. Il dirigente o, nel caso, il RPCT, acquisita la segnalazione deve valutare, in contraddittorio con il dipendente interessato, se la situazione è tale da mettere a rischio l'imparzialità dell'azione amministrativa e il corretto esercizio delle sue funzioni. Se l'esito è positivo spetta al dirigente o, nel caso, al RPCT individuare una misura idonea a paralizzare il rischio collegato alla situazione di conflitto di interessi quale, ad esempio, la sostituzione del soggetto interessato affidando le sue funzioni, per il caso specifico, ad altro dipendente o avocando a sé lo svolgimento del procedimento amministrativo o optando per altre misure alternative come il richiamo all'intervento di altri soggetti con funzione di supervisione e controllo o l'imposizione di obblighi più stringenti di motivazione delle scelte adottate.

Si segnalano come altri casi di gestione dei conflitti di interesse nell'ambito del Comune di Ferrara:

1. i componenti delle commissioni di concorso<sup>11</sup>, le cui dichiarazioni di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi sono acquisite agli atti;
2. i componenti delle commissioni di gara, dei quali si acquisiscono le dichiarazioni di assenza di conflitti di interesse alla luce di quanto previsto sia dall'art. 51 c.p.c. che dal codice dei contratti pubblici;
3. il conferimento di incarichi professionali o a collaboratori/consulenti, che autocertificano l'insussistenza di situazioni di conflitto di interesse.

## 11. Monitoraggio tempi procedimentali

L'obiettivo perseguito attraverso la misura "Monitoraggio dei tempi procedimentali" è quello di consentire l'attuazione di due diversi adempimenti tra loro strettamente connessi: da un lato l'aggiornamento annuale dei procedimenti amministrativi ai sensi dell'art. 35 del d.lgs. n. 33/2013 e dall'altro la realizzazione della misura generale del monitoraggio dei tempi procedimentali prevista dall'art. 1, comma 28, della legge n. 190/2012.

Il monitoraggio viene effettuato annualmente tramite un'apposita scheda che i Referenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza provvedono a trasmettere al RPCT solitamente entro il 15 novembre di ogni anno. Le risposte, poi, vengono raccolte in una "Sintesi" delle Relazioni dei Referenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza in cui è descritto lo stato di attuazione delle misure di prevenzione all'interno dell'Ente.

<sup>11</sup> In tema di imparzialità dei componenti delle commissioni di concorso per il reclutamento del personale o di selezione per il conferimento di incarichi, alla luce degli orientamenti giurisprudenziali e dei principi generali in materia di astensione e ricusazione del giudice (artt. 51 e 52 c.p.c.), applicabili anche nello svolgimento di procedure concorsuali, si è ritenuto che la situazione di conflitto di interessi tra il valutatore e il candidato presuppone una comunione di interessi economici di particolare intensità e che tale situazione si configura solo ove la collaborazione presenti i caratteri di stabilità, sistematicità e continuità tali da connotare un vero e proprio sodalizio professionale (cfr. delibere ANAC n. 209 del 1 marzo 2017, n. 384 del 29 marzo 2017 e n. 1186 del 19 dicembre 2018).

### 2.3.2.3 - MONITORAGGIO SULL'ATTUAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE

La normativa di riferimento prevede lo svolgimento di specifiche attività di monitoraggio volte a verificare lo stato di attuazione delle misure di prevenzione stabilite dal documento di pianificazione. A tale riguardo, i Dirigenti, nella loro qualità di Referenti della Prevenzione della corruzione, sono tenuti a inviare al RPCT, entro il 15 novembre di ciascun anno, una relazione circa lo stato di attuazione delle misure previste. Il monitoraggio, inoltre, deve riguardare tutte le fasi sia della gestione che del trattamento del rischio al fine di poter intercettare nuovi rischi emergenti, identificare eventuali processi tralasciati nella fase di mappatura, prevedere nuovi e più efficaci criteri per analisi e ponderazione del rischio. Delle risultanze del monitoraggio, poi, dovrà essere dato conto all'interno degli aggiornamenti della "Sezione".

Il "PNA 2022" fornisce importanti indicazioni in merito al monitoraggio sull'attuazione e sull'idoneità delle misure, evidenziando come il monitoraggio vada progettato e poi attuato gradualmente. Esso deve riguardare tutti i processi e le misure di prevenzione individuate. Per quanto riguarda la programmazione, in una logica di gradualità progressiva, si ritiene, senz'altro, opportuno individuare, principalmente, quei processi collegati all'attuazione dei progetti finanziati con i fondi del PNRR. Per le modalità di attuazione si rimanda alle indicazioni e suggerimenti contenuti nel "PNA 2022", prevedendo un monitoraggio di primo livello svolto in autovalutazione dai responsabili dei Servizi responsabili dei progetti e un successivo monitoraggio di secondo livello svolto dal RPCT.

Rientrano, poi, nell'ambito del monitoraggio, anche quelle funzioni, sopra ricordate, in virtù delle quali il RPCT può, in qualsiasi momento, richiedere agli Uffici informazioni e dati relativi a determinati settori di attività, chiedendo ai dipendenti che hanno istruito e/o adottato un atto amministrativo di dare per iscritto adeguata motivazione circa le circostanze di fatto e le ragioni giuridiche che sottendono all'emanazione dell'atto. Il RPCT può, anche, in ogni momento verificare e chiedere delucidazioni scritte e/o verbali a tutti i dipendenti su comportamenti che possono integrare, anche solo potenzialmente, ipotesi di corruzione e illegalità. Il RPCT può svolgere verifiche, anche a campione, sui rapporti tra l'Amministrazione ed i soggetti che con la stessa stipulano contratti, anche al fine di accertare eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti ed i dirigenti ed i dipendenti del Comune di Ferrara. Il RPCT tiene conto, infine, delle segnalazioni/reclami provenienti da interlocutori istituzionali, da singoli portatori di interessi ovvero da cittadini purché non anonimi, inoltrati anche tramite l'indirizzo di posta elettronica [rpct@comune.fe.it](mailto:rpct@comune.fe.it) che evidenzino situazioni di anomalia e configurino la possibilità di un rischio probabile di corruzione. Per quanto riguarda le segnalazioni da parte dei dipendenti comunali si rinvia, invece, alle modalità operative previste relativamente al "whistleblowing".

Si ricorda, inoltre, che entro il 15 dicembre di ogni anno, il RPCT è tenuto alla predisposizione e pubblicazione della Relazione annuale prevista dall'articolo 1, comma 14, della L. 190/2012, nella quale vengono riportati, sulla base di una scheda a tale scopo predisposta da ANAC, i risultati dell'attività svolta nel corso dell'anno. Detta scheda viene inviata all'Organo di indirizzo politico e al Nucleo Tecnico di Valutazione e risulta pubblicata sul sito istituzionale del Comune di Ferrara nella apposita sezione di "Amministrazione trasparente" sottosezione "Altri contenuti/Prevenzione della corruzione".

### 2.3.3 - TRASPARENZA

La trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività del Comune di Ferrara, rappresenta uno strumento trasversale, funzionale sia alla prevenzione della corruzione che a rendere più efficiente, efficace e tempestiva l'azione amministrativa.

In ambito pubblico è disciplinata da apposito testo unico, il d.lgs. 33/2013 ss.mm.ii., che codifica gli obblighi di pubblicazione on line, individuando una serie di misure volte ad assicurarne una sicura effettività.

Un'importante innovazione prevista dalla succitata normativa è costituita dal cd. accesso civico generalizzato (art. 5, comma 2, del D.Lgs. n.33/2013), consistente nel riconoscere a chiunque la possibilità di accedere a dati e ai documenti detenuti dalla pubblica amministrazione indipendentemente dalla presenza di obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa o dalla titolarità di situazioni giuridicamente rilevanti con il solo limite dei casi di segreto o di divieto di divulgazione previsti dall'ordinamento. Il Consiglio Comunale, nella seduta del 20/12/2017, Verb. n. 4, P.G. n. 146544/17, ha provveduto, poi, ad approvare il "Regolamento in materia di accesso civico semplice e accesso civico generalizzato", con il quale sono state fornite indicazioni operative ed organizzative per l'esercizio di tale diritto.

#### Misure organizzative per l'attuazione e il monitoraggio sugli obblighi di trasparenza

Al fine di semplificare l'immissione dei dati e delle informazioni richiesti dalla legge, l'Amministrazione ha acquisito un applicativo per la gestione dei flussi documentali che consente anche la gestione diretta da parte di ogni singolo utente delle pubblicazioni dei documenti, dati e informazioni da inserire in "Amministrazione trasparente".

L'Amministrazione prevede inoltre la pubblicazione di alcuni documenti ed informazioni finora pubblicati nella sezione del proprio sito istituzionale "Anagrafe pubblica degli eletti e pubblicizzazione atti". Tale pagina è stata predisposta in attuazione dell'omonima delibera di Consiglio Comunale PG 26198/09 - verbale n. 3, che prevedeva una serie di obblighi di pubblicazione, diventati per la quasi totalità obblighi di legge per effetto del d.lgs. 33/2013. Ai fini della razionalizzazione delle informazioni, nella sezione "Dati Ulteriori" sono quindi pubblicati gli altri dati previsti da tale delibera e non già ricompresi in altre sezioni vincolate ex lege.

Si rinvia all'Allegato D - "Rischi Corruttivi e Trasparenza – Elenco degli Obblighi di Pubblicazione su Amministrazione Trasparente", che contiene il dettaglio di tutte le informazioni da pubblicare, comprensivo dell'indicazione dei nominativi dei soggetti responsabili dell'elaborazione, della validazione e della pubblicazione dei dati, dei termini di pubblicazione e delle modalità di monitoraggio e controllo sull'attuazione degli obblighi, in attuazione del PNA 2022 e successivi aggiornamenti.

Con riferimento alla qualità dei dati pubblicati e in particolare alla delibera ANAC n. 495 del 25 settembre 2024, si segnalano le seguenti misure:

- la persona responsabile della validazione dei dati è indicata nel predetto Allegato D - "Rischi Corruttivi e Trasparenza – Elenco degli Obblighi di Pubblicazione su Amministrazione Trasparente". Al fine della semplificazione del processo, il responsabile della validazione viene individuato nel dirigente responsabile della pubblicazione, che quindi pubblica/autorizza la pubblicazione solo una volta accertata la sussistenza dei criteri di qualità indicati da ANAC;
- quanto ai tre schemi vincolanti introdotti da ANAC ex art. 48 d.lgs. 33/2013, il Comune ha quasi ultimato l'adeguamento agli stessi, per cui il termine è di un anno dall'adozione della delibera stessa. Tale adeguamento riguarda aspetti puramente formali, data la precedente adozione di schemi di pubblicazione introdotti da AgID, confluiti nelle indicazioni di ANAC;
- nel corso del 2025 sarà valutata la possibilità di adeguarsi agli altri schemi allegati alla delibera ANAC n. 495/2024, ancor prima della loro approvazione.

#### La Giornata della trasparenza

A norma dell'art. 10, comma 6, del D.Lgs. n.33/2013 ogni Amministrazione, nell'ambito di apposite Giornate della trasparenza, è tenuta a presentare il Piano e la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b), del decreto legislativo n. 150 del 2009, alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato.

Tenuto conto delle esperienze passate che hanno visto uno scarso interesse da parte degli stakeholder, si ritiene di mantenere il ricorso alla consultazione pubblica mediante la pubblicazione di un avviso pubblico e la messa a disposizione della succitata documentazione sul sito web istituzionale individuando una giornata nel corso della quale il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza rimane a disposizione di chiunque per la ricezione di contributi e/o suggerimenti sui temi della trasparenza e per fornire informazioni sull'argomento.

*SEZIONE 3 -  
ORGANIZZAZIONE E  
CAPITALE UMANO*

## 3.1 – STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Le persone sono l'elemento centrale e fondante dell'Amministrazione su cui puntare per avviare le politiche finalizzate alla creazione di valore pubblico, puntando ad una reingegnerizzazione dei processi organizzativi e ad un contestuale cambiamento della struttura organizzativa in un'ottica di crescita continua del personale.

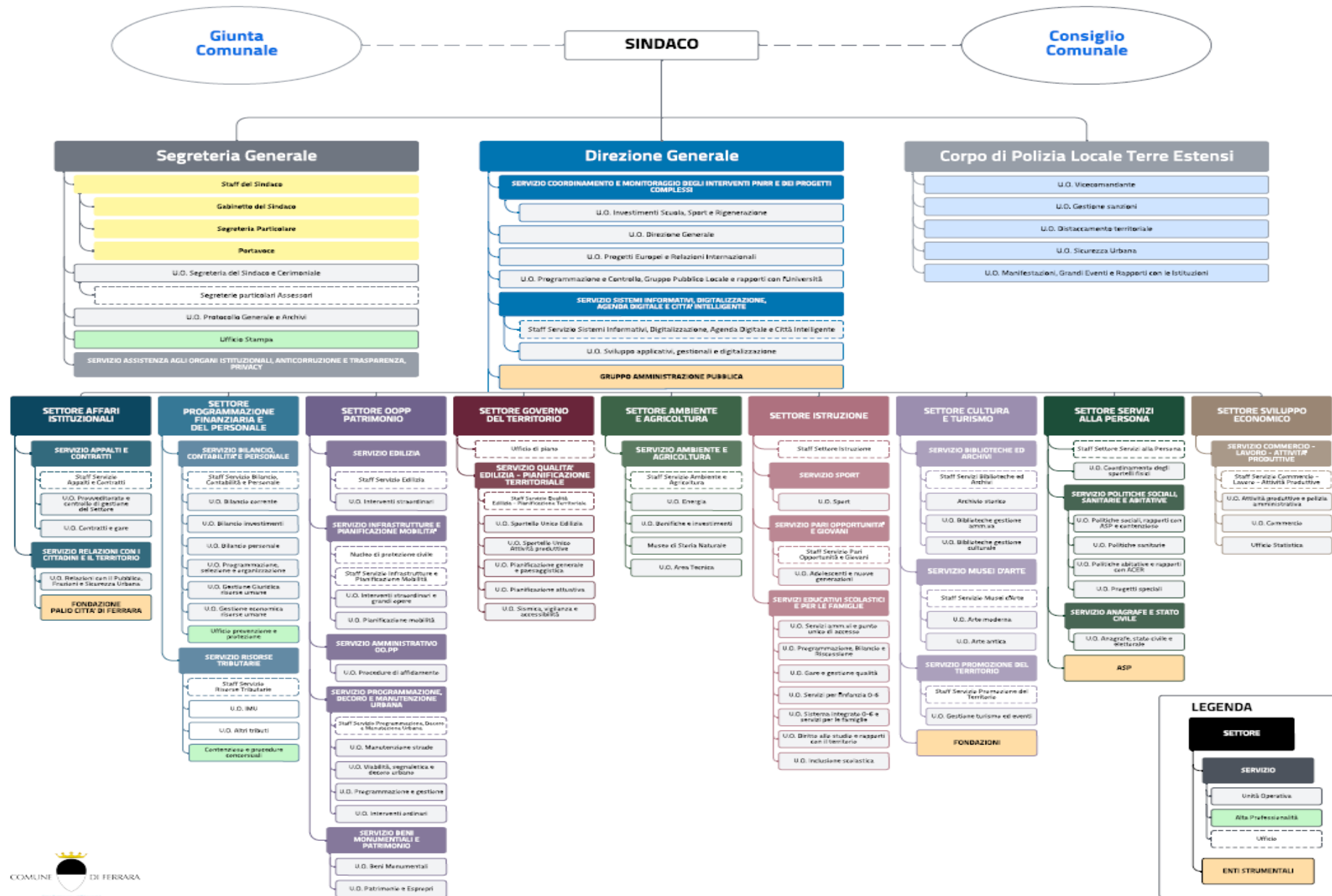
La struttura organizzativa del Comune è articolata, secondo quanto previsto dal [Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi \(ROUS\)](#), in Settori, Servizi, Unità Operative e Uffici. Tale articolazione è stata introdotta con Delibera del Consiglio Comunale del 16/09/2019 verbale n. 7 assunta al protocollo n. 107443 al fine di garantire una più semplice interazione delle procedure adottate all'esterno e di ridurre il numero delle strutture apicali in diretta sinergia con la Direzione Generale.

Negli ultimi anni la struttura organizzativa ha subito diverse innovazioni per rispondere ad una esigenza di razionalizzazione, semplificazione e snellimento della filiera decisionale e della macchina amministrativa, nonché di funzionalità dell'intera struttura al raggiungimento degli obiettivi strategico-operativi programmati.

La nuova organizzazione dei settori e dei servizi ha carattere strumentale rispetto al conseguimento delle finalità istituzionali del nostro Comune ed è funzionale ai programmi definiti dagli organi di governo nei vari documenti di programmazione e negli atti di indirizzo politico-amministrativo.

L'assetto organizzativo del Comune, in continua evoluzione, è rappresentato dall'organigramma riportato nella pagina seguente.

In questo nuovo sistema organizzativo assume un ruolo rilevante anche il concetto di *leadership* ad appannaggio non dei soli ruoli apicali, ma esteso agli strati "intermedi", a figure professionali che non sono necessariamente dirigenziali (in primo luogo gli incaricati di "posizione organizzativa" e i titolari di indennità per specifiche responsabilità).



Le dinamiche occupazionali del Comune di Ferrara evidenziano nel corso degli ultimi anni una significativa e rilevante flessione, ascrivibile al numero delle cessazioni e, in parte, all'incidenza dei vincoli occupazionali previsti dalla legislazione nazionale.

Dei 954 dipendenti al 31 dicembre 2022, 21 svolgono un incarico dirigenziale e 53 compongono il *middle management* dell'amministrazione (personale di cat. D con incarico di Elevata Qualificazione o Alta Professionalità). Nell'ambito del complessivo organico del Comune di Ferrara il rapporto tra dirigenti, Elevata Qualificazione e dipendenti è il seguente:

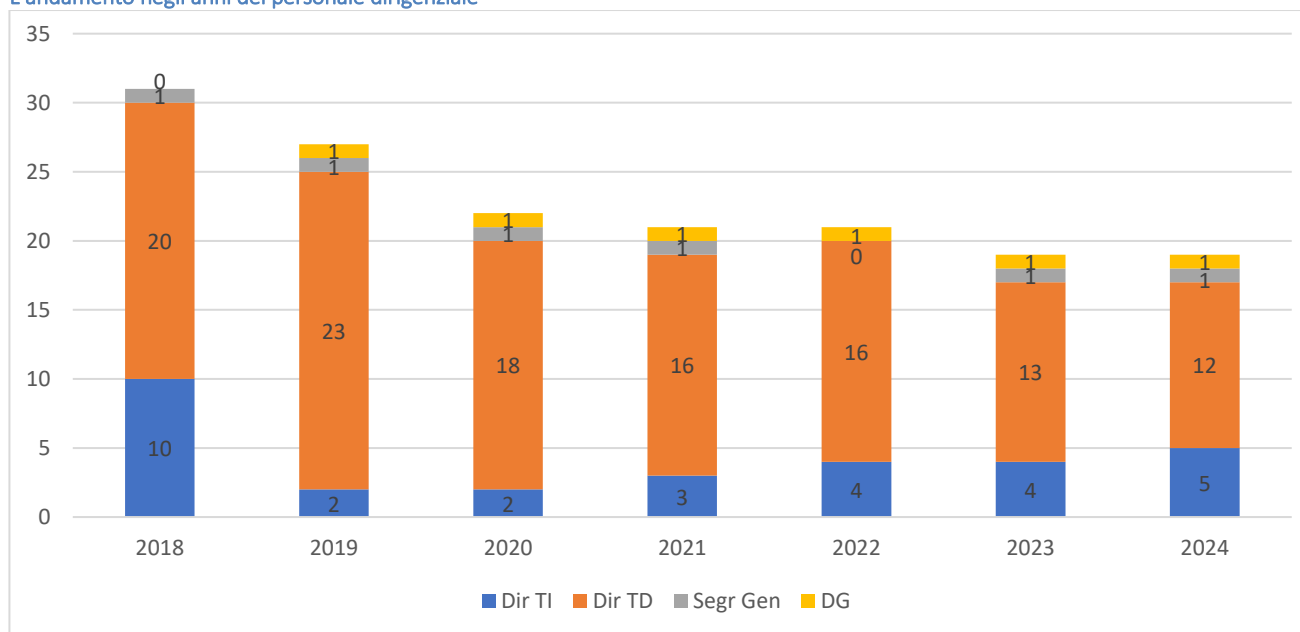
- 44,43 dipendenti per ogni dirigente;
- 2,52 Posizioni Organizzative/Alte Professionalità per ogni dirigente;
- 17,60 dipendenti per ogni Posizione Organizzativa/Alta Professionalità.

Il personale dirigenziale è diminuito di circa il 30% rispetto al 2018 e la stessa considerazione vale per il personale non dirigenziale, diminuito di circa il 13% nello stesso arco di tempo. Nonostante ciò, il Comune di Ferrara presenta un'incidenza delle spese per il personale sulle spese correnti (Tabella "La spesa per il personale") pari al 33%, la più alta tra i Comuni italiani<sup>12</sup>.

L'andamento negli anni del personale dirigenziale

Personale dirigenziale		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Dirigenti	TD	10	2	2	3	4	4	5
	TI	20	23	18	16	16	13	12
Segretario Generale		1	1	1	1	0	1	1
Direttore Generale		0	1	1	1	1	1	1
Totale		31	27	22	21	21	19	19

L'andamento negli anni del personale dirigenziale



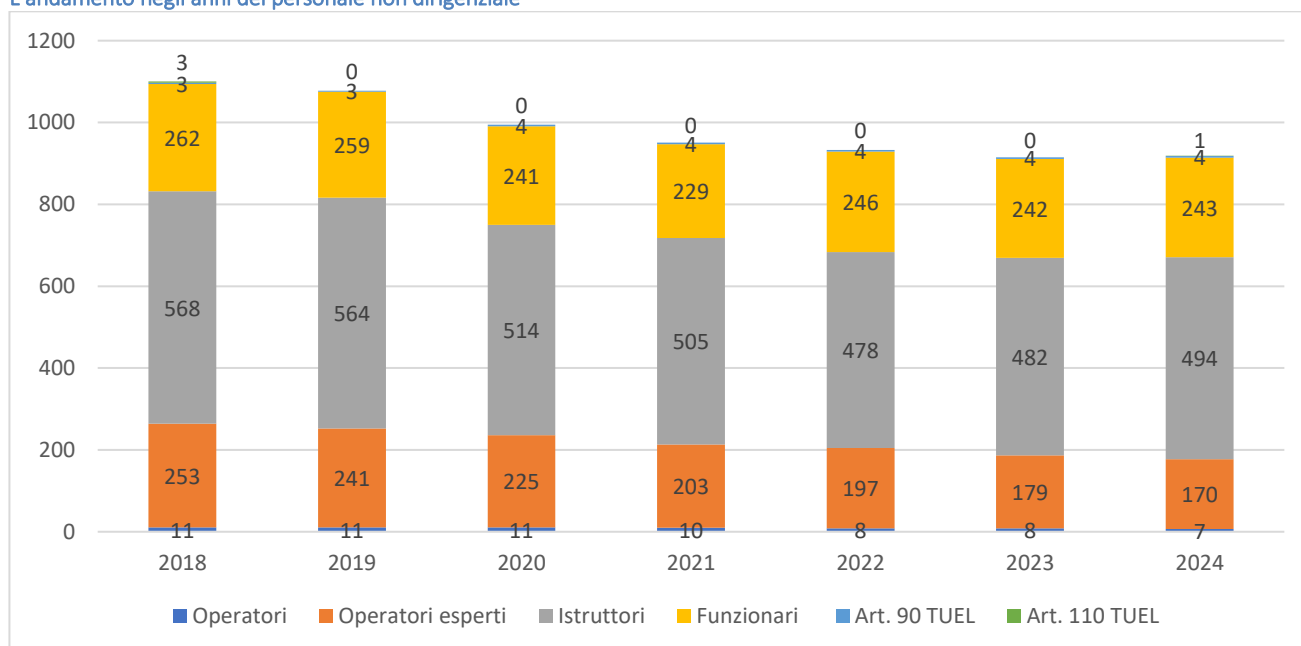
<sup>12</sup> Ranking elaborato da Fondazione Etica sulla capacità amministrativa dei 109 Comuni capoluogo di provincia che analizza 6 parametri (bilancio, governance, personale, servizi, appalti e ambiente) attraverso i dati che obbligatoriamente i Comuni sono tenuti a pubblicare in base a quanto disposto dal d.lgs. n. 33 del 2013.



## L'andamento negli anni del personale non dirigenziale

Area (ex Categoria)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Operatori (ex cat. A)	11	11	11	10	8	8	7
Operatori esperti (ex cat. B)	253	241	225	203	197	179	170
Istruttori (ex cat. C)	568	564	514	505	478	482	494
Funzionari ed elevate qualificazioni (ex cat. D)	262	259	241	229	246	242	243
di cui PO/AP	40	43	48	51	53	60	57
Art. 90 TUEL	3	3	4	4	4	4	4
Art. 110 TUEL	3	0	0	0	0	0	1
<b>TOTALE</b>	<b>1.100</b>	<b>1.078</b>	<b>995</b>	<b>951</b>	<b>933</b>	<b>915</b>	<b>919</b>

## L'andamento negli anni del personale non dirigenziale



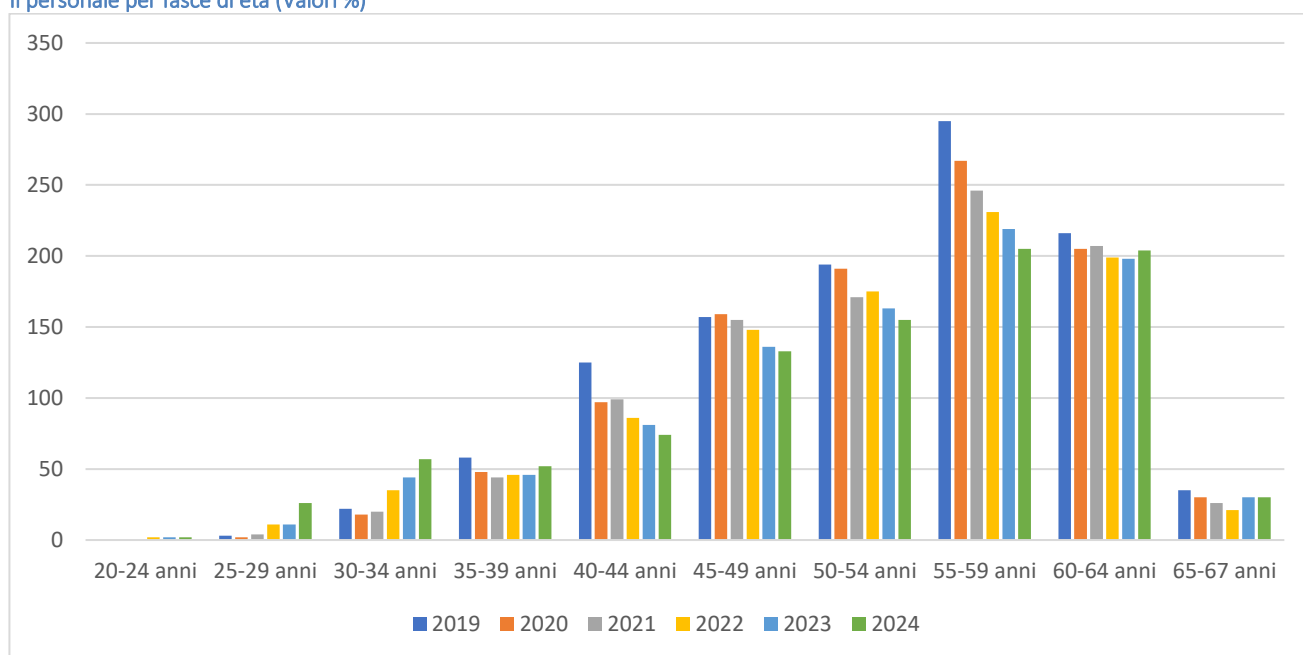
Il personale in servizio, inoltre, presenta una distribuzione di età asimmetrica con un forte sbilanciamento nelle fasce di età 55-59 e 60-64. Basti pensare che al 2022, in maniera quasi del tutto simile al triennio precedente, circa il 48 % del personale dipendente è over 55 (Tabella e Grafico "Il personale per fasce di età"). Dati che danno evidenza dell'avvio di un percorso, seppur non lineare, di ricambio generazionale. In tal senso, per migliorare il funzionamento complessivo dell'ente, oltre all'avanzamento tecnologico (la c.d. digitalizzazione) e allo snellimento e semplificazione dei processi decisionali e autorizzatori, è stato dato avvio un nuovo percorso che permetterà di garantire un forte ricambio generazionale (cd. turn over generazionale) ed uno sviluppo formativo del personale, puntando sempre più alla valorizzazione del merito. Saranno il rafforzamento delle competenze del personale esistente e la digitalizzazione i due assi di riforma importanti, fondamentali per la buona riuscita di tutto il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e, in generale, per la crescita del paese<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Corte dei Conti (Marzo 2022), Relazione sullo stato di attuazione del PNRR.

Il personale (dipendenti tempo indeterminato, dirigenti tempo indeterminato e determinato, Segretario Generale e Direttore Generale, e tempo determinato art. 90 e art.110) per fasce di età (Valori Assoluti e %)

Fascia	2019		2020		2021		2022		2023		2024	
20 – 24 anni	0	0%	0	0%	0	0%	2	0,21%	2	0,21%	2	0,21%
25 – 29 anni	3	0,3%	2	0,2%	4	0,4%	11	1,16%	11	1,18%	26	2,77%
30 – 34 anni	22	2,0%	18	1,8%	20	2,1%	35	3,86%	44	4,73%	57	6,08%
35 – 39 anni	58	5,2%	48	4,7%	44	4,5%	46	4,83%	46	4,95%	52	5,54%
40 – 44 anni	125	11,3%	97	9,5%	99	10,2%	86	9,03%	81	8,71%	74	7,89%
45 – 49 anni	157	14,2%	159	15,6%	155	15,9%	148	15,55%	136	14,62%	133	14,18%
50 – 54 anni	194	17,6%	191	18,8%	171	17,6%	175	18,33%	163	17,53%	155	16,52%
55 – 59 anni	295	26,7%	267	26,3%	246	25,3%	231	24,26%	219	23,55%	205	21,86%
60 – 64 anni	216	19,5%	205	20,2%	207	21,3%	199	20,90%	198	21,29%	204	21,75%
65 – 67 anni	35	3,2%	30	2,9%	26	2,7%	21	2,21%	30	3,23%	30	3,20%
<b>Totale</b>	<b>1.105</b>	<b>100%</b>	<b>1.017</b>	<b>100%</b>	<b>972</b>	<b>100%</b>	<b>954</b>	<b>100%</b>	<b>930</b>	<b>100%</b>	<b>938</b>	<b>100%</b>

Il personale per fasce di età (Valori %)



La spesa per il personale

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Spesa per il personale (in mln)	€ 46,76	€ 46,63	€ 43,47	€ 41,07	€ 44,31	€ 43,84
Incidenza sulla spesa corrente (%)	43,30	44,69	41,72	32,57	34,96	33,12

La dotazione del personale (dipendenti tempo indeterminato, dirigenti tempo indeterminato e determinato, Segretario Generale e Direttore Generale) dell'Ente al 31 dicembre 2024

Settore	Servizio / UO/ ufficio	Dirigenti	Funzionari	Istruttori	Operatori Esperti	Operatori	Totale
Segreteria Generale	Segretario Generale	1	1				2
	Staff Sindaco			5			5
	UO Segreteria Sindaco e cerimoniale		3	11	5		19
	Ufficio Stampa		1	2			3
	UO Protocollo generale archivi		1	11	6	2	20
	Servizio Assistenza agli organi istituzionali, anticorruzione e trasparenza, privacy		2	4	1		7

Settore	Servizio / UO/ ufficio	Dirigenti	Funzionari	Istruttori	Operatori Esperti	Operatori	Totale
Direzione Generale	Direttore Generale + staff	1	1	2			4
	UO Direzione generale		1				1
	UO Programmazione controllo, gruppo pubblico locale, rapporti con Università		3				3
	UO progetti europei e relazioni internazionali		1	2			3
	Servizio Coordinamento e Monitoraggio degli interventi PNRR e dei progetti complessi		1				1
	Servizi Informativi Digitalizzazione, Agenda Digitale e Città Intelligente	1	9	2	2		14
Affari Istituzionali	Affari Legali		2				2
	Appalti e Contratti	1	7	5	2		15
	Relazioni con i cittadini e il territorio		2	4			6
Programmazione Finanziaria e del Personale	Bilancio e Contabilità e Personale	1	20	19	10		50
	Risorse Tributarie		9	11	2	2	24
OO.PP Patrimonio	Edilizia	1	6	4	1		12
	Infrastrutture e Pianificazione mobilità	1	16	6	2		25
	Amministrativo OO.PP		3	5			8
	Programmazione decoro e manutenzione urbana	1	12	17	21		51
	Beni Monumentali e Patrimonio	1	10	7			18
Governo del Territorio	Qualità Edilizia, Pianificazione Territoriale	1	29	15	4		49
Ambiente ed Agricoltura	Ambiente ed Agricoltura	1	12	6	6	1	26
Istruzione	Staff di settore	1	1	3	4		9
	Pari Opportunità e Giovani		3	4	1		8
	Sport	1	1	5			7
	Servizi Educativi Scolastici e per le Famiglie		15	159	35		209
Cultura e Turismo	Biblioteche e Archivi	1	7	19	8		35
	Musei D'Arte	1	15	7	9	2	34
	Promozione del Territorio	2	7	4	4		17
Servizi alla Persona	Staff Settore	1	1	2	6	1	11
	UO Coordinamento degli sportelli fisici		5	4	2		11
	Politiche Sociale, Sanitarie e Abitative		5	3	5		13
	Anagrafe e Stato Civile		4	14	19		37
Sviluppo Economico	Commercio, Lavoro e Attività Produttive		8	7	2		17
Corpo di Polizia Locale Terre Estensi	U.O. Distaccamento Territoriale		5	38	6		49
	U.O. Gestione Sanzioni		3	23	1		27
	U.O. Manifestazioni, grandi eventi e rapporti con le istituzioni		1	1			2
	U.O. Sicurezza Urbana		5	40			45
	U.O. Vicecomandante		5	32	1		38
	Comandante	1					1
<b>Totale</b>							<b>938</b>

## 3.2 – ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO A DISTANZA

Il quadro normativo del lavoro a distanza (che comprende più forme di esecuzione del lavoro svincolate dalla sede di lavoro) ha subito notevoli mutamenti nel corso del tempo, anche a seguito dell'emergenza Covid-19, spingendo il legislatore ad intervenire in varie occasioni al fine di regolare la materia.

Tale modalità di svolgimento dell'attività lavorativa è stata introdotta all'interno della Pubblica Amministrazione dalla legge n. 124 del 2015, la quale all'art. 14 dispone che "le pubbliche amministrazioni debbano prevedere nuove modalità spaziotemporali di svolgimento della prestazione lavorativa". Con la Direttiva n. 3/2017 della Presidenza del Consiglio dei Ministri, contenente le linee guida per la nuova organizzazione del lavoro finalizzata a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, è stata ufficialmente avviata la stagione del lavoro a distanza nella Pubblica Amministrazione.

La disciplina del lavoro agile (che rappresenta una delle forme di lavoro a distanza) è avvenuta ad opera della legge n. 81/2017 e s. m. i., che, agli artt. 18 e seguenti, definisce vari aspetti dell'istituto: forma, recesso, trattamento, formazione, potere di controllo e disciplinare da parte del datore di lavoro, sicurezza sul lavoro.

Il 30.11.2021, anche alla luce del miglioramento della situazione emergenziale, sono state definite dal Dipartimento della Funzione Pubblica le linee guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni.

Durante la fase emergenziale, con Delibera di Giunta Comunale n. 83 - PG 31556, immediatamente esecutiva, era stata approvata nella seduta del 09 marzo 2021, la regolamentazione del lavoro agile emergenziale per il personale non dirigenziale del Comune di Ferrara, a conclusione del confronto operato dalla parte pubblica e dalla parte sindacale. Tale disciplina era strettamente correlata alla necessità di far fronte all'emergenza pandemica legata al covid-19.

Superata la fase emergenziale relativa al Covid-19, alla luce della normativa sopra richiamata, nonché di quanto previsto dal DL. 80/2021 (convertito, con modifiche dalla L.113/2021) dal DM 175/2022 e dal Decreto n. 132/2022 del Dipartimento della Funzione Pubblica, vi era necessità di ricondurre il lavoro agile entro progetti chiari e coordinati, ancorandolo ad obiettivi precisi e al monitoraggio dei risultati, fermo restando che tale modalità poteva essere attivata solo per processi e attività di lavoro previamente individuati dal Comune di Ferrara, per i quali sussistevano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per operare con tale modalità. Ciò per non pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi resi all'amministrazione a favore degli utenti.

Nel Contratto Collettivo triennio 2019-2021 del Comparto Funzioni Locali del 16.11.2022, al Titolo VI, è stato disciplinato l'istituto del Lavoro a distanza, per consentire ai dipendenti, attraverso l'uso delle tecnologie, di lavorare in tempi e spazi diversi rispetto a quelli nei quali sono abitualmente inseriti. Sono state previste le seguenti due tipologie di lavoro a distanza:

- il lavoro agile (art. 63 e ss) senza vincoli di tempo e spazi e con forme di organizzazione per fasi, cicli ed obiettivi;
- il lavoro da remoto (art. 68 e ss) con vincoli di tempo e spazi.

Nello stesso Titolo VI, l'art. 70 del CCNL ha previsto la disapplicazione dell'istituto del telelavoro, così come disciplinato dall'art. 1 del CCNL del 14.09.2000. L'art. 5, comma 6, di tale CCNL, ha stabilito che sono oggetto di confronto con i soggetti sindacali di cui al successivo art. 7 "i criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile e del lavoro da remoto, criteri generali per l'individuazione dei processi e delle attività di lavoro, con riferimento al lavoro agile e al lavoro da remoto, nonché i criteri di priorità per l'accesso agli stessi".

Premesso che, attualmente, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni è quella svolta in presenza, seppure nel rispetto delle indicazioni fornite dal Ministro per la Pubblica Amministrazione con propria nota del 29 dicembre 2023, nella quale si evidenzia che, per la necessità di garantire, ai lavoratori che documentino gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari, di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile, si può anche derogare al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza.

Dal complesso di norme disciplinanti l'istituto si ricava che:

- l'accesso alla modalità di lavoro agile e del lavoro da remoto deve avvenire unicamente previa stipula dell'accordo individuale e comunque a condizione che l'attività sia "remotizzabile" e che l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese avvenga con regolarità, continuità ed efficienza;
- occorre sviluppare nell'ente l'informatizzazione e la semplificazione dei processi, di pari passo alle attività formative, per consentire un miglioramento della performance lavorativa;
- dovranno essere tenute nella giusta considerazione anche le esigenze di work life balance dei dipendenti, in special modo di coloro i quali si trovano in condizioni particolari di salute personali, familiari;

- occorre sostenere cittadini ed imprese nelle attività connesse allo sviluppo delle attività produttive e all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e a tale scopo occorre consentire alle amministrazioni pubbliche di operare al massimo delle proprie capacità.

Il Comune di Ferrara, a seguito di confronto con le Organizzazioni Sindacali, ha provveduto alla modifica del proprio Regolamento degli uffici e dei Servizi-Allegato n. 3- con Provvedimento di Giunta Comunale n. 453 del 12.09.2023<sup>14</sup>, effettuando le seguenti attività:

- ha approvato Le linee guida per il lavoro da remoto con vincolo di tempo e di luogo, di cui agli artt. 68 e seguenti del CCNL del 16.11.22 del Comparto Funzioni Locali;
- ha abrogato l’istituto del telelavoro;
- ha previsto una fase di sperimentazione dell’istituto del lavoro da remoto;
- a cura del Servizio Personale, ha informato i lavoratori dell’Ente in merito all’introduzione di tale istituto ed alla procedura per la sua concessione;
- a cura del Servizio Personale, ha reso fruibile dai lavoratori, tramite lo sportello telematico polifunzionale in uso nell’Ente, la guida sul lavoro a distanza e la relativa modulistica per richiedere il lavoro da remoto<sup>15</sup>;
- a cura della Responsabile della Prevenzione e Protezione della Sicurezza negli ambienti di lavoro, ha effettuato le verifiche previste dalla vigente normativa, in merito alle postazioni di lavoro da remoto nel luogo prescelto per l’effettuazione della prestazione a distanza;
- a cura dei Servizi Informativi Digitalizzazione Agenda Digitale e Città Intelligente, ha attribuito le relative dotazioni informatiche per operare a distanza;
- a cura della Direzione Generale, ha reso fruibile un percorso formativo per i lavoratori a distanza, tramite la piattaforma *Syllabus*, riguardanti le competenze digitali abilitanti per tale modalità di esecuzione della prestazione;

Il seguente schema sintetizza lo stato di attuazione dell’istituto del lavoro da remoto con vincolo di tempo e di luogo nell’Ente dal 2023, tenuto conto che lo stesso è stato regolamentato nel mese di settembre 2023 e la procedura telematica per la sua concessione è stata messa a punto nell’ottobre 2023.

#### Lavoro da remoto con vincolo di tempo e luogo

Anno	Numero istanze presentate	Numero istanze ritirate per motivi sopravvenuti	Numero autorizzazioni negate dai Dirigenti	Numero posizioni in lavoro da remoto attivate	Lavoratori da remoto (in %) sul totale dei lavoratori dell’ente alla data finale della rilevazione	Giornate lavorative a settimana in lavoro da remoto autorizzate (in media)
2023 (da ottobre a dicembre)	40	2	3	15	1.3%	2
2024	21	0	0	33 (anche in esito a procedure iniziate nell’anno 2023)	3,3%	2

Nell’anno 2024, si provveduto a monitorare il lavoro da remoto, per le seguenti finalità:

- saggiare la rispondenza dell’iter autorizzativo alle finalità per il quale era stato approntato, effettuando azioni correttive di eventuali criticità riscontrate;
- verificare l’impatto dell’istituto sull’organizzazione delle attività degli uffici e dei servizi resi all’utenza, nonché la sua rispondenza ad incentivare l’informatizzazione, la semplificazione dei processi ed il miglioramento della performance lavorativa;
- verificare gli effetti del lavoro da remoto sulle esigenze di *work life balance* dei dipendenti, in special modo di coloro i quali si trovano in condizioni particolari di salute personali, familiari, in un’ottica di equità di genere.

#### ESITI DEL MONITORAGGIO CONDOTTO SU UN CAMPIONE DI 45 DIPENDENTI DELL’ENTE CHE HANNO LAVORATO DA REMOTO NELL’ANNO 2024

I dipendenti sono stati invitati a valutare ciascuno dei seguenti quesiti su una scala da 1 a 5, dove:

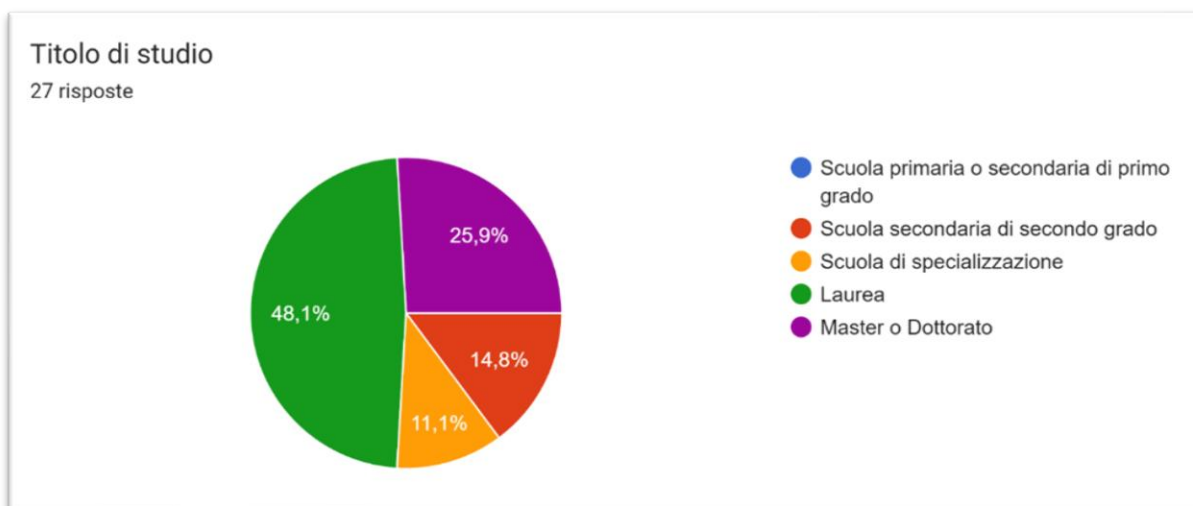
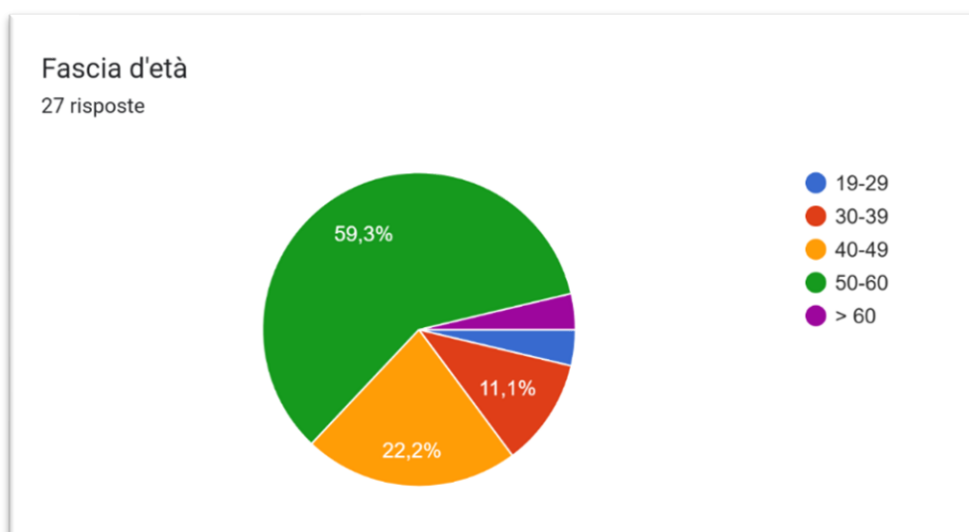
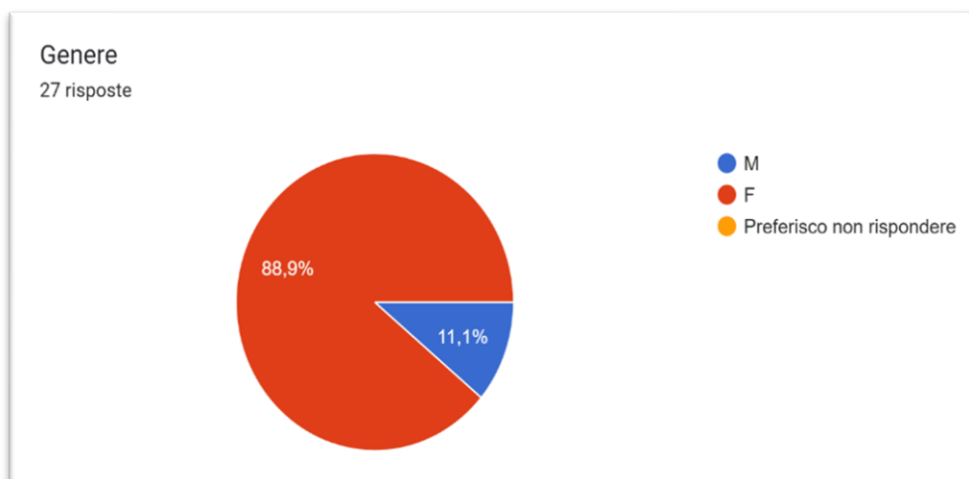
**1 = Molto insoddisfatto**

**5 = Pienamente soddisfatto**

<sup>14</sup> reperibile al seguente link [R.O.U.S](#)

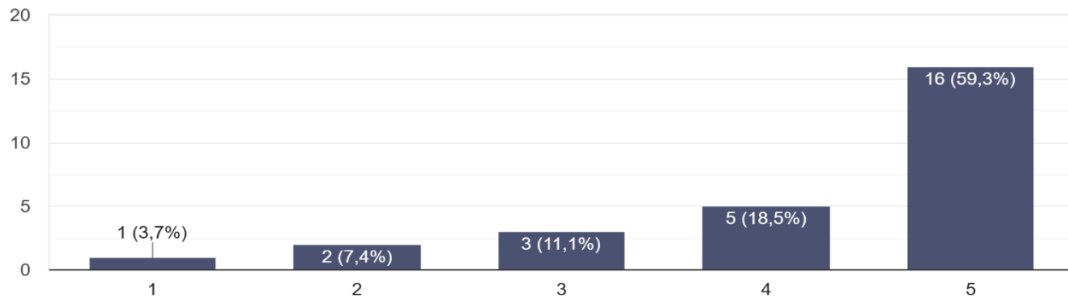
<sup>15</sup> mediante accesso al seguente link [SUTP-lavororemoto](#)

Di seguito si riportano, a mezzo di grafici esplicativi, gli esiti di tale rilevazione:



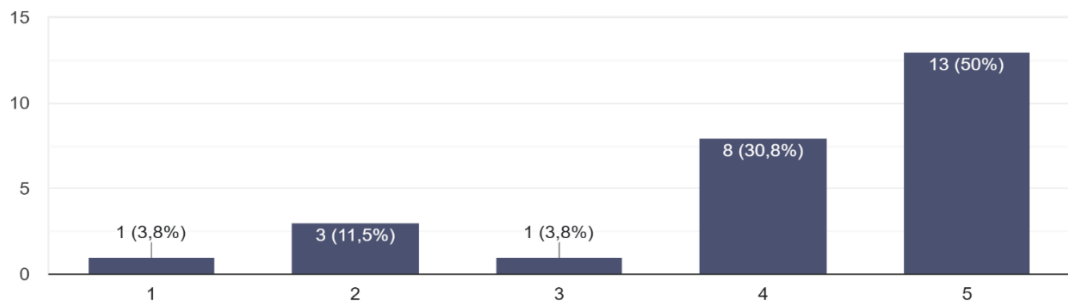
Come valuta la chiarezza delle fasi di attivazione del lavoro da remoto (richiesta, verifica e accordo)?

27 risposte



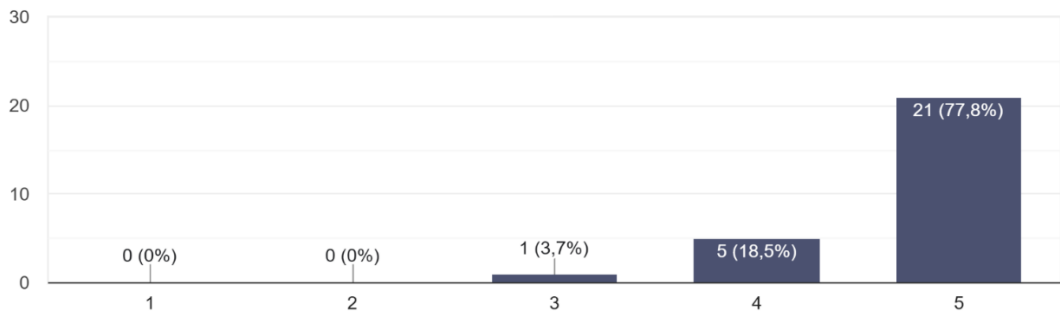
Quanto è soddisfatto della formazione ricevuta?

26 risposte



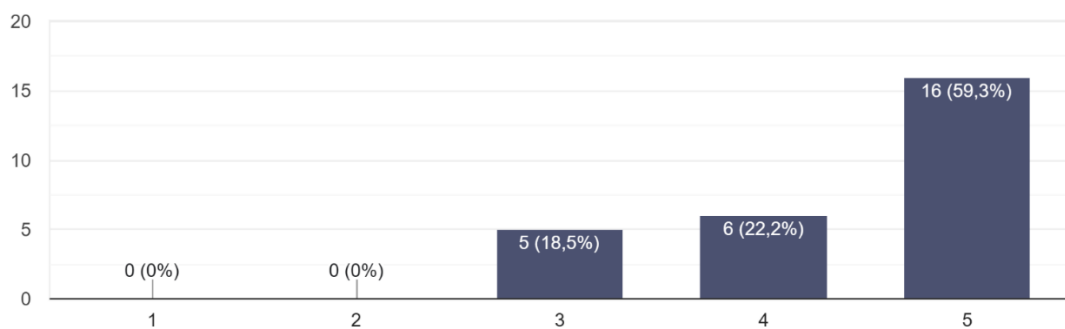
Come valuta la facilità di utilizzo delle dotazioni tecnologiche fornite per lavorare da remoto?

27 risposte



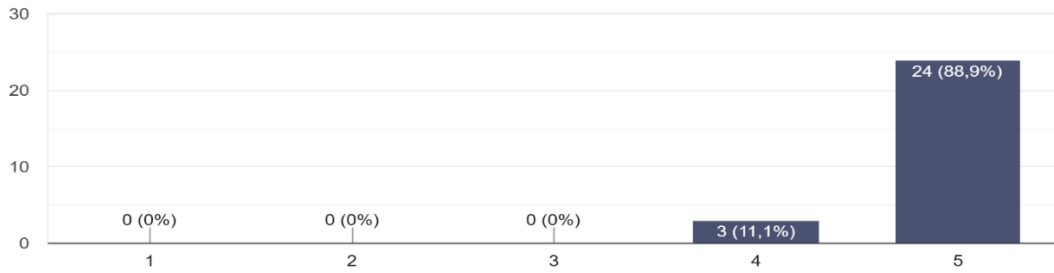
Quanto è stato utile il supporto ricevuto per la configurazione della postazione di lavoro da remoto?

27 risposte



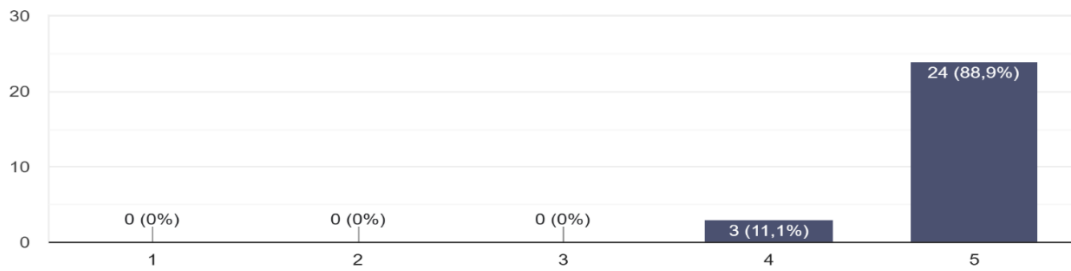
Quanto il lavoro da remoto ha migliorato il suo equilibrio tra vita privata e lavorativa?

27 risposte



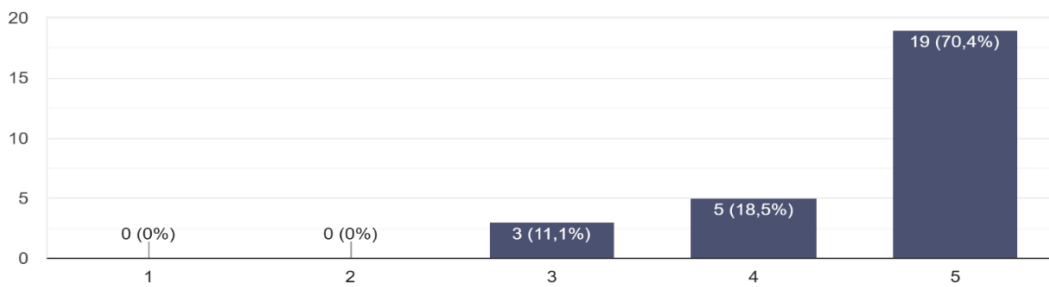
Quanto è stato facile mantenere la produttività lavorando da remoto?

27 risposte



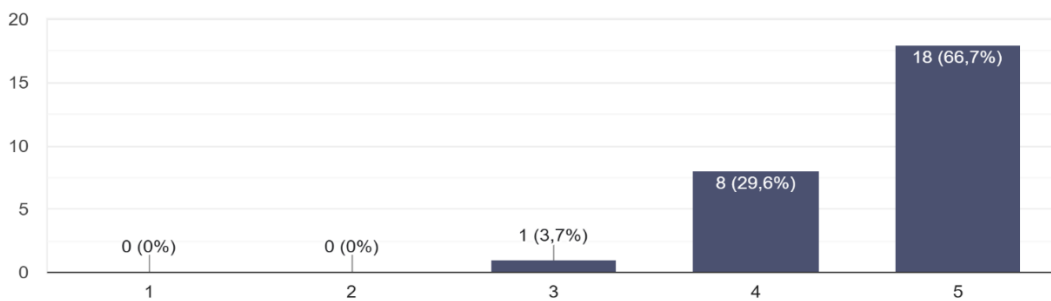
Come valuta la comunicazione con i colleghi e i dirigenti durante il lavoro da remoto?

27 risposte



Quanto è stato semplice accedere agli strumenti e alle risorse necessarie per svolgere le attività lavorative?

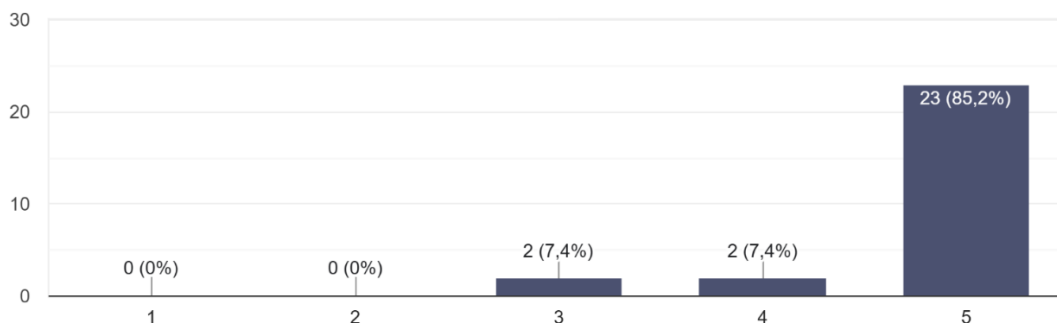
27 risposte





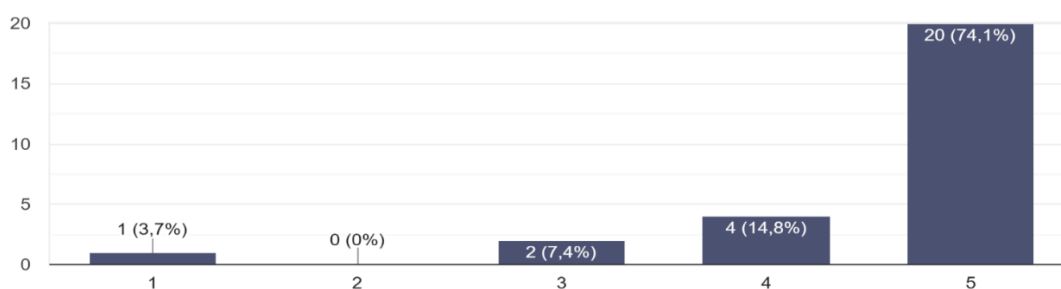
Quanto è soddisfatto della flessibilità nell'alternare il lavoro da remoto con il lavoro in presenza?

27 risposte

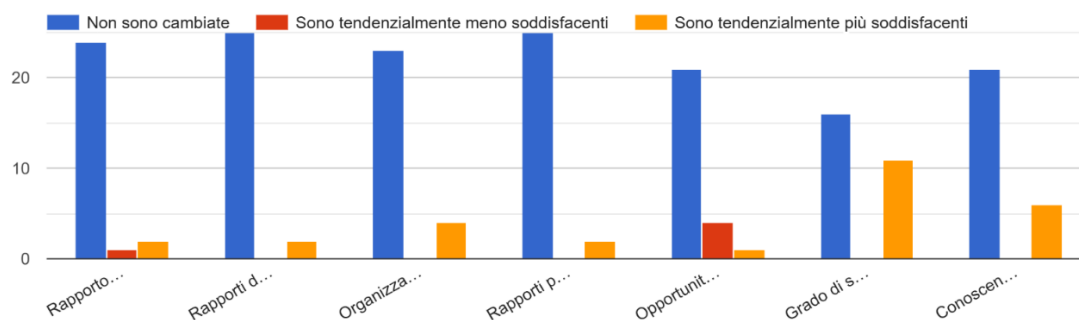


Come valuta l'adeguatezza delle verifiche sulla sicurezza dei luoghi di lavoro da remoto?

27 risposte

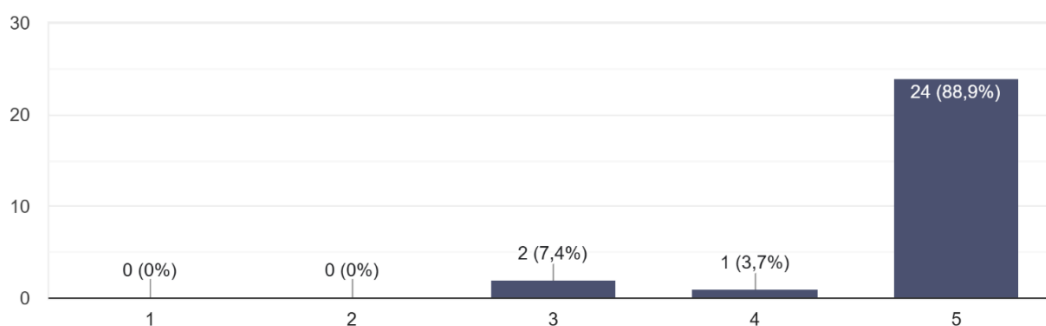


Come sono cambiate le condizioni sotto elencate nel periodo di lavoro a distanza rispetto alla situazione in ufficio



Come valuta complessivamente la sua esperienza di lavoro da remoto?

27 risposte



**SINTESI DELLE OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI RICEVUTI**

1. semplificazione del sistema delle timbrature, in modo tale che siano acquisite automaticamente dal sistema, non restando in attesa di validazione da parte dei responsabili, in modo tale che possano evidenziare, immediatamente eventuali debiti orari;
2. migliorare la strumentazione informatica;
3. maggiore flessibilità dell'orario di lavoro, come per il lavoro agile;
4. eliminare la limitazione. del lavoro da remoto entro i confini RER;
5. effettuare una specifica formazione. a dirigenti e colleghi, sugli strumenti di collaboration online, anche al fine di economizzare l'uso della carta e tempi di lavoro;
6. estendere l'ambito di applicazione del lavoro da remote a tutti i dipendenti, se lo desiderano;
7. difficoltà a reperire documenti catastali o planimetrie, utili a consentire alla Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione di effettuare le verifiche previste dalla vigente normativa sugli ambienti di lavoro da remoto;
8. procedura per la richiesta troppo lunga se ha ad oggetto un periodo limitato di tempo;
9. rendere accessibili da remote tutti i programmi in uso nell'ente
10. incremento delle giornate lavorabili da remoto;
11. necessità di un cambio di cultura della Dirigenza sul lavoro a distanza, il quale dev'essere inteso come un'opportunità e fonte di benessere ambientale e non in un'accezione negativa, uniformandosi alla tendenza già in atto da anni nel privato e negli altri Enti Pubblici.

**ESITI DEL MONITORAGGIO DEL LAVORO DA REMOTO CONDOTTO SU UN CAMPIONE DI 13 DIRIGENTI DELL'ENTE CHE HANNO AUTORIZZATO IL LAVORO DA REMOTO NELL'ANNO 2024**

I dirigenti sono stati invitati a valutare ciascuno dei seguenti quesiti su una scala da 1 a 5, dove:

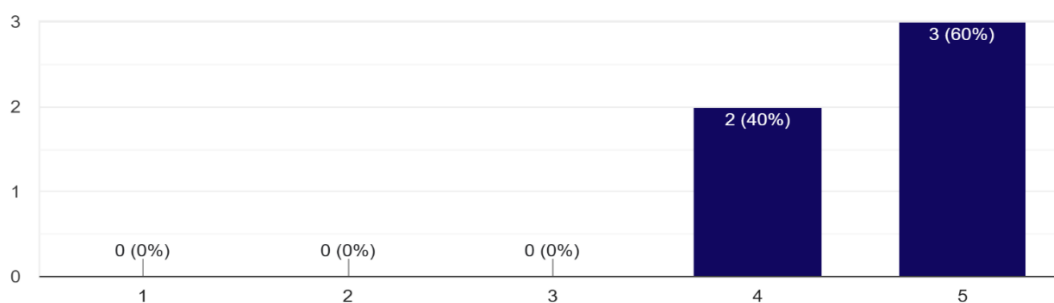
**1 = Molto insoddisfatto**

**5 = Pienamente soddisfatto**

Di seguito si riportano, a mezzo di grafici esplicativi, gli esiti di tale rilevazione:

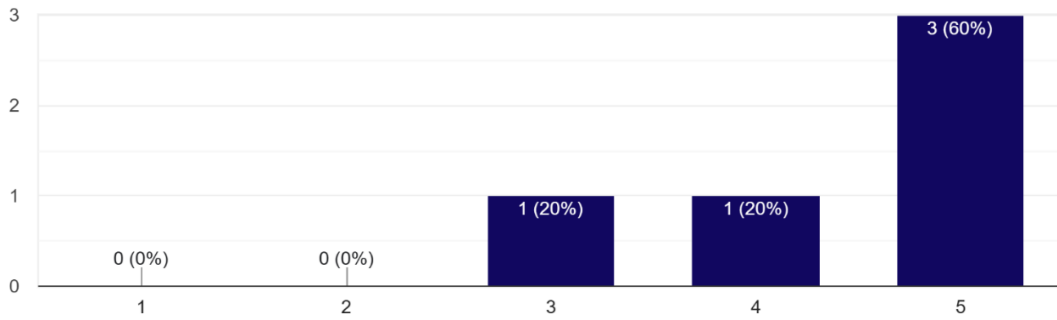
**Come valuta la chiarezza del processo di attivazione del lavoro da remoto (richiesta, verifica e accordo)?**

5 risposte



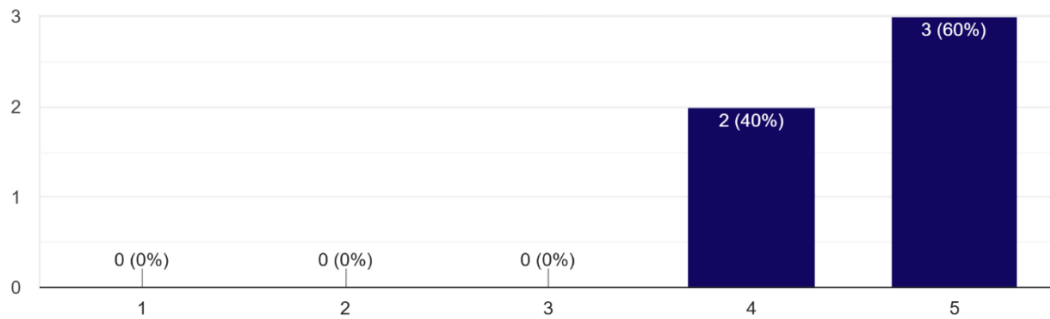
Quanto è stato efficace il supporto fornito nella gestione delle richieste di lavoro da remoto?

5 risposte



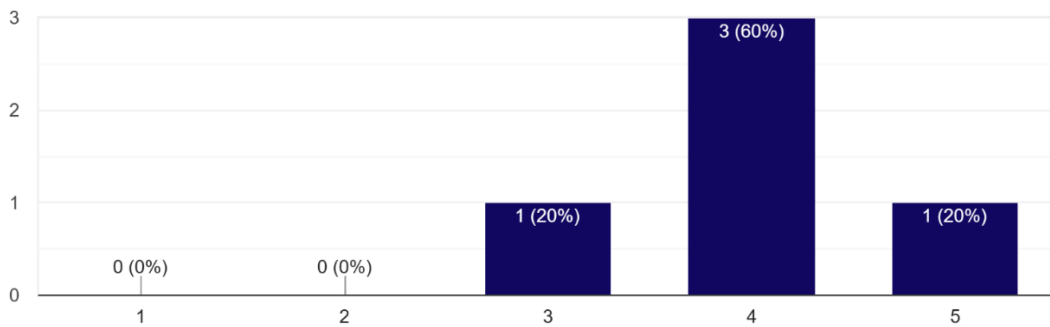
Quanto è soddisfatto della dotazione tecnologica fornita per il lavoro da remoto?

5 risposte



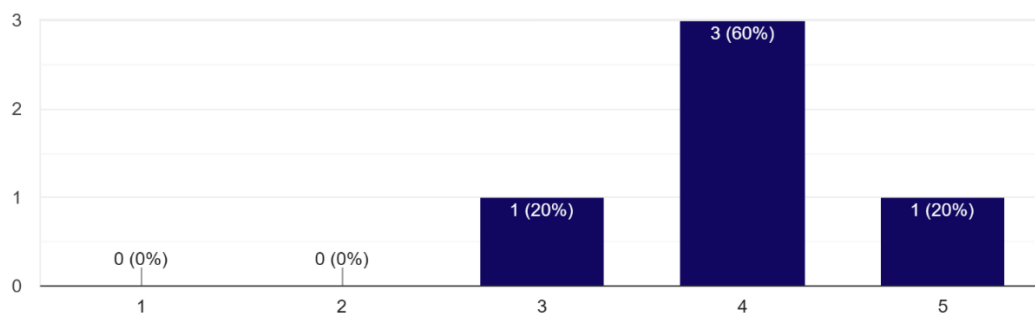
Quanto il lavoro da remoto ha influito sulla produttività e sui risultati della sua struttura?

5 risposte



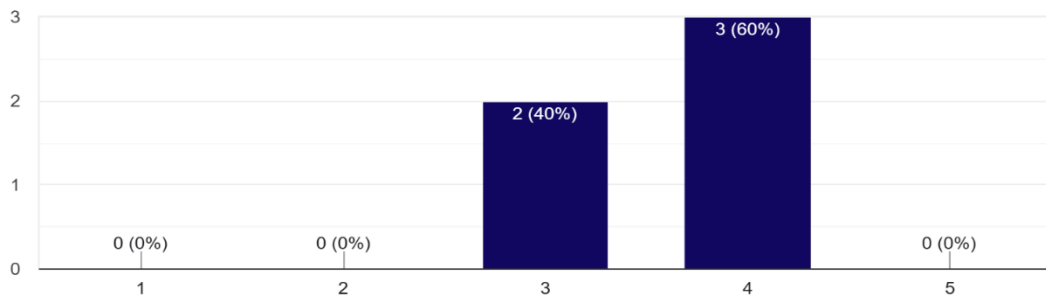
Quanto è soddisfatto della flessibilità e dell'equilibrio tra lavoro da remoto e lavoro in presenza?

5 risposte



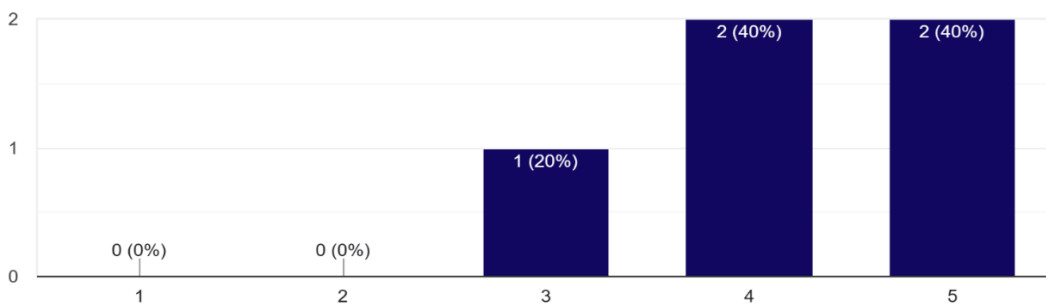
Come valuta l'impatto del lavoro da remoto sulla gestione del team e sulla comunicazione tra i dipendenti?

5 risposte



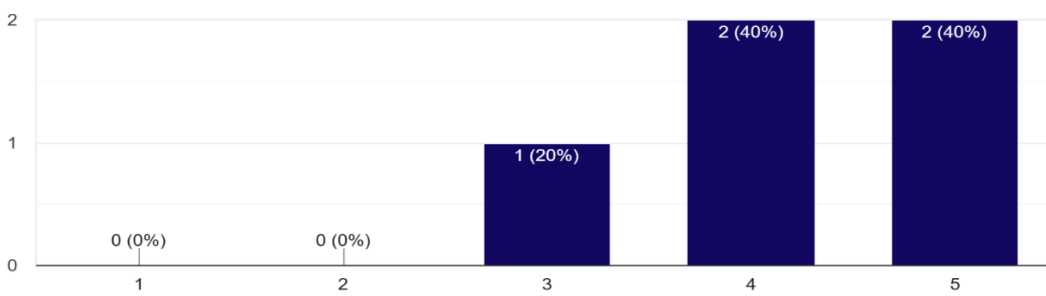
Quanto è stato utile l'accesso ai sistemi e alle risorse necessarie per il monitoraggio delle attività da remoto?

5 risposte



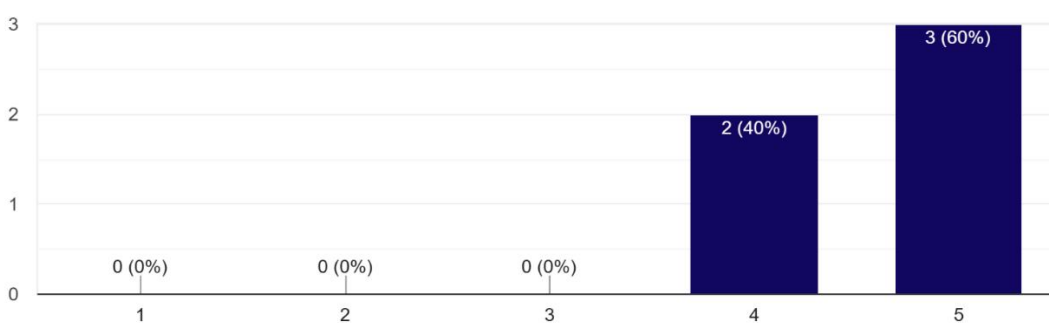
Come valuta il rispetto delle norme di sicurezza informatica e la protezione dei dati durante il lavoro da remoto?

5 risposte



Quanto ritiene che il personale abbia rispettato i doveri di reperibilità e comunicazione previsti durante il lavoro da remoto?

5 risposte



Nessuna osservazione/suggerimento da parte dei Dirigenti.

L'esperienza del lavoro da remoto, all'interno dell'ente, così come ha evidenziato l'indagine sopra riportata, si è rivelata molto positiva. I risultati in termini di gradimento riscontrati dai dirigenti testimoniano la praticabilità dei percorsi per l'attivazione del lavoro a distanza, che generano una miglior conciliazione vita lavoro ed un aumento dello stesso benessere lavorativo, che non può che ricadere positivamente sulla organizzazione dei servizi. Il ricambio generazionale va accompagnato anche con il rafforzamento di tale modalità di lavoro.

Le criticità riscontrate dai dipendenti saranno facilmente risolte, compatibilmente con il dettato normativo:

- sarà possibile l'acquisizione automatica delle timbrature da remoto (timbrature virtuali), attraverso un sistema operativo che entrerà in vigore a breve;
- attualmente vi è la possibilità di accedere da remoto ad alcuni applicativi, che in passato necessitavano di particolari abilitazioni;
- la lamentata lungaggine della procedura non deve intendersi come ostacolo al raggiungimento dell'accordo tra le parti, ma lo svolgimento di un percorso necessario per consentire al Dirigente di effettuare le sue valutazioni, al RSPP di assicurare la tutela della sicurezza negli ambienti di lavoro, ai servizi informativi di acquistare la strumentazione informatica, al dipendente di essere formato su questa modalità di effettuazione della prestazione.
- tutti gli uffici coinvolti nella procedura, si sono efficacemente adoperati in modo di assicurare la celerità della stessa, ivi inclusa la verifica da parte delle RSPP sui luoghi di lavoro;
- coloro i quali hanno chiesto maggiore flessibilità negli orari di lavoro, devono tener conto che trattasi di lavoro svolto con vincolo di tempo e di luogo e non può beneficiare della flessibilità propria del lavoro agile, svincolato quasi totalmente dal tempo impiegato per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- inoltre, a fronte della norma che impone la prevalenza del lavoro in presenza, i Dirigenti hanno accolto positivamente richieste di derogare a tale norma in particolari circostanze meritevoli di tutela.

Nel 2023 è stato avviato l'iter di predisposizione della regolamentazione relativa al lavoro agile di cui agli art. 63 e seguenti del CCNL del Comparto, mediante confronto con le Organizzazioni Sindacali maggiormente rappresentative e le RSU. A tal fine gli uffici del Personale, di concerto con la Direzione Generale, hanno predisposto una bozza di regolamentazione dell'istituto, che ha costituito oggetto di discussione nei vari incontri succedutisi nel tempo tra parte pubblica e parte sindacale. Questa attività nell'anno 2024 ha subito un rallentamento, poiché, in data 12 giugno 2024, a seguito delle consultazioni elettorali, tenutesi nelle date del 8 e 9 giugno 2024, è stato proclamato il Sindaco del Comune di Ferrara.

Il Comune di Ferrara, a seguito delle linee programmatiche di mandato del sindaco neo eletto, presentate in data 10.02.2025, sta conducendo un'analisi al proprio interno, utile ad una riorganizzazione degli uffici, dei servizi, delle competenze e dei propri organici.

In tale processo, si inserisce la necessità di una regolamentazione dell'istituto del lavoro agile, quale strumento utile a conseguire i seguenti, principali, obiettivi di:

1. innovazione organizzativa e semplificazione dei processi;
2. diffusione di modalità lavorative orientate a maggiore autonomia e responsabilizzazione in relazione al perseguimento agli obiettivi assegnati;
3. potenziamento del ruolo della misurazione e della valutazione della performance;
4. valorizzazione delle competenze;
5. miglioramento del proprio benessere organizzativo sia in ambito lavorativo, che familiare;
6. promozione dell'inclusione lavorativa di persone in particolari situazioni di salute, personali o familiari;
7. accelerazione dei processi di trasformazione digitale;
8. conseguire gli obiettivi di valore pubblico;
9. razionalizzazione delle risorse;
10. riprogettazione degli spazi;
11. riduzione dei costi;
12. promozione dello sviluppo sostenibile del territorio, per riduzione della mobilità.

Appena possibile, sarà nuovamente condiviso con le organizzazioni sindacali il percorso destinato al perseguimento degli obiettivi sopra declinati.

## 3.3 – PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2025-2027

### 3.3.1 - IL CONTESTO DI RIFERIMENTO PER LE POLITICHE DEL PERSONALE NEL TRIENNIO 2025-2027

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale costituisce il principale strumento di politica del personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale del Comune.

Le principali fonti normative che regolano il processo di programmazione dei fabbisogni del personale delle pubbliche amministrazioni sono le seguenti:

- l'art. 2 del D.Lgs. 165/2001 stabilisce che le amministrazioni pubbliche definiscono le linee fondamentali di organizzazione degli uffici;
- l'art. 4 del D.Lgs. 165/2001 prescrive che gli organi di governo esercitano le funzioni di indirizzo politico amministrativo attraverso la definizione di obiettivi, programmi e direttive generali;
- l'art. 5 del D.Lgs. 165/2001 sancisce che le pubbliche amministrazioni assumono ogni determinazione organizzativa al fine di assicurare l'attuazione dei principi di cui all'art. 2, comma 1, e la rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa;
- l'art. 89 del D.Lgs. 267/2000 prevede che gli enti locali provvedono alla rideterminazione delle proprie dotazioni organiche, nonché all'organizzazione e gestione del personale nell'ambito della propria autonomia normativa ed organizzativa, con i soli limiti derivanti dalle proprie capacità di bilancio e dalle esigenze di esercizio delle funzioni, dei servizi e dei compiti loro attribuiti;
- l'art. 39, comma 1, della legge 449/1997 e l'art. 91, comma 1, del D.Lgs. 267/2000, prevedono che gli organi di vertice delle amministrazioni locali sono tenuti alla programmazione triennale del fabbisogno di personale, comprensivo delle unità di cui alla legge 12 marzo 1999, n. 68, finalizzata alla riduzione programmata delle spese del personale, al fine di ottimizzare le risorse per il migliore funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio;
- l'art. 91, comma 2, del D.Lgs. 267/2000, ai sensi del quale gli enti locali, ai quali non si applicano discipline autorizzatorie delle assunzioni, programmano le proprie politiche del personale adeguandosi ai principi di riduzione complessiva della spesa di personale;
- l'art. 33 del D.Lgs. 165/2001 dispone: *"1. Le pubbliche amministrazioni che hanno situazioni di soprannumero o rilevano comunque eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali o alla situazione finanziaria, anche in sede di ricognizione annuale prevista dall'articolo 6, comma 1, terzo e quarto periodo, sono tenute ad osservare le procedure previste dal presente articolo dandone immediata comunicazione al Dipartimento della funzione pubblica. 2. Le amministrazioni pubbliche che non adempiono alla ricognizione annuale di cui al comma 1 non possono effettuare assunzioni o instaurare rapporti di lavoro con qualunque tipologia di contratto pena la nullità degli atti posti in essere. 3. La mancata attivazione delle procedure di cui al presente articolo da parte del dirigente responsabile è valutabile ai fini della responsabilità disciplinare"*;
- l'art. 35, comma 4, del D.Lgs. 165/2001 stabilisce che le determinazioni relative all'avvio di procedure di reclutamento sono adottate sulla base del piano triennale dei fabbisogni approvato ai sensi dell'art. 6, comma 4, dello stesso Decreto, come modificato dal D.Lgs. 75/2017;
- in materia di dotazione organica, l'art. 6, comma 3, del D.Lgs. 165/2001 prevede che in sede di definizione del Piano triennale dei fabbisogni, ciascuna amministrazione indica la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati, fermo restando che la copertura dei posti vacanti avviene nei limiti delle assunzioni consentite a legislazione vigente; la dotazione organica diventa un elemento flessibile, determinato in base al personale in servizio, al netto dei dipendenti che cessano dal servizio ai quali vanno aggiunti i contenuti del nuovo Piano Triennale dei fabbisogni di personale, a tale piano è affidata l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse pubbliche e il perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini;
- l'art. 36, comma 1, stabilisce il principio che le pubbliche amministrazioni, per le esigenze connesse con il proprio fabbisogno ordinario, devono assumere esclusivamente con contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato seguendo le procedure di reclutamento previste dall'art. 35;
- per effetto dell'art. 3, comma 9 – lett. b - n. 2) della legge 56 del 19/06/2019, è stato previsto per la mobilità obbligatoria ai sensi dell'art. 34 e 34-bis del D.Lgs. 165/2001, la riduzione dei termini entro i quali la mancata risposta da parte della

Funzione Pubblica alla comunicazione equivale a risposta negativa e quindi consente l'indizione delle procedure concorsuali, da due mesi a 45 gg.; termini oggetto di ulteriore riduzione, per effetto dell'art. 3, comma 3-quater, del D.L. n. 36/2022 (convertito dalla L. 79/2022) "Misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)", i cui termini sono stati attualmente diminuiti a 20 gg.;

- l'art. 17, comma 1-bis, del D.L. n. 162 del 30.12.2019, convertito in L. n. 8/2020) prevede, a regime, che per l'attuazione del piano triennale dei fabbisogni di personale, gli enti locali possono procedere allo scorrimento delle graduatorie ancora valide per la copertura dei posti previsti nel medesimo piano, anche in deroga a quanto stabilito dal comma 4 dell'art. 91 del D.Lgs. n.267/2000, cioè anche per i posti istituiti o trasformati successivamente all'indizione del concorso medesimo.

Le regole sulla determinazione delle capacità assunzionali dei Comuni sono state completamente riscritte dal Decreto Legge n. 34 del 30 aprile 2019, dal Decreto ministeriale attuativo del 17 marzo 2020 e dalla Circolare interpretativa del 13 maggio 2020; tali regole prevedono che, a decorrere dal 20 aprile 2020, i Comuni possano procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato, in piena coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e con il rispetto dell'equilibrio pluriennale di bilancio (rispetto asseverato dall'organo di revisione), sino ad una spesa potenziale complessiva per il personale dipendente, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione ed al netto dell'IRAP, non superiore ad un 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 (FCDE).

Con lo stesso decreto sono state individuate le fasce demografiche, i relativi valori soglia per ciascuna fascia demografica e le relative percentuali massime annuali di incremento del personale in servizio per i comuni che si collocano al di sotto del valore soglia prossimo al valore medio, nonché un valore soglia superiore cui convergono i comuni con una spesa di personale eccedente la predetta soglia superiore.

Successivamente al DM è stata pubblicata (in Gazzetta Ufficiale – Serie generale n. 226 dell'11.09.2020) la Circolare esplicativa del 13.05.2020 della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica, sottoscritta di concerto tra il Ministro per la pubblica amministrazione, il Ministro dell'economia e delle finanze ed il Ministro dell'interno, al fine di dare attuazione alle nuove regole sulla determinazione della capacità assunzionale dei Comuni e di dirimere diversi aspetti tecnico-applicativi (ad esempio, per assicurare uniformità di indirizzo, la definizione delle voci dei macroaggregati BDAP da inserire al numeratore ed al denominatore del rapporto, ai fini della determinazione del valore di riferimento per ciascuna amministrazione).

Nella Circolare si prevede che nel caso di Comuni, come Ferrara, che avessero attribuito al gestore l'entrata da TARI corrispettiva, ai sensi dell'art. 1, comma 668, della legge 147/2013, e la relativa spesa, la predetta entrata da TARI vada contabilizzata tra le entrate correnti, al netto del FCDE di parte corrente, ai fini della determinazione del valore soglia.

L'introduzione di un nuovo sistema delle assunzioni a tempo indeterminato basato sulla "sostenibilità finanziaria" della spesa di personale ossia sulla sostenibilità del rapporto tra spesa di personale ed entrate correnti ha spinto necessariamente alla revisione radicale delle politiche assunzionali sino a quel momento praticate (basate sul turn-over parziale e non ancorate all'effettiva capacità del bilancio pluriennale di sostenere nel tempo la copertura delle retribuzioni del personale di ruolo). Quale corollario, in particolare, la Ragioneria generale dello Stato, con il parere n. 39639/2021, ha chiarito che nel caso del regime limitativo delle assunzioni non basato sul turn over ma su criteri di sostenibilità finanziaria, come avviene per Regioni e Comuni, la mobilità esterna non può considerarsi neutrale a livello finanziario.

Rimangono, altresì, vigenti i commi 557, 557-bis e 557-quater dell'art. 1 della legge 27 dicembre 2006, n. 296, che fissano i principi ed i vincoli in materia di contenimento della spesa di personale da parte dei Comuni, i quali stabiliscono che gli Enti sottoposti al patto di stabilità (ora equilibrio di bilancio) assicurano la riduzione delle spese di personale, prendendo a riferimento il valore medio del triennio 2011-2013, divenuto limite "statico" (Corte dei Conti Sezione delle Autonomie con delibera n. 25/SEZAUT/2014 del 15.09.2014).

Occorre sempre tener conto che l'art. 19, comma 8, della Legge n. 448/2001, ad oggi ancora vigente, prevede che il documento di programmazione del fabbisogno di personale sia improntato al rispetto della dinamica di riduzione complessiva della spesa di personale, contenimento della spesa che gli organi di revisione contabile devono accertare.

Con l'art. 57, comma 3-septies, del D.L. 104/2020, inserito dalla Legge di conversione n. 126/2021, è stato disposto che a decorrere dall'anno 2021 le spese di personale riferite alle assunzioni, effettuate in data successiva alla data di entrata in vigore della legge di conversione del decreto stesso, finanziate integralmente da risorse provenienti da altri soggetti, espressamente finalizzate a nuove assunzioni e previste da apposita normativa, e le corrispondenti entrate correnti poste

a copertura delle stesse, non rilevano ai fini della verifica del rispetto del valore soglia di cui ai commi 1, 1-bis, e 2 dell'art. 33, del D.L. n. 34/2019 per il periodo in cui è garantito il predetto finanziamento (c.d. "eterofinanziamento").

In merito alle intervenute modifiche normative più rilevanti, va ricordato che il comma 2-bis dell'art. 30 del d.lgs. 165/2001 prevede che: *"Le amministrazioni, prima di procedere all'espletamento di procedure concorsuali, finalizzate alla copertura di posti vacanti in organico, devono attivare le procedure di mobilità di cui al comma 1, provvedendo, in via prioritaria, all'immissione in ruolo dei dipendenti, provenienti da altre amministrazioni, in posizione di comando o di fuori ruolo, appartenenti alla stessa area funzionale, che facciano domanda di trasferimento nei ruoli delle amministrazioni in cui prestano servizio."*

Nel 2019 è stata introdotta una deroga alla previa mobilità obbligatoria di cui sopra; infatti, il comma 8 dell'art. 3, rubricato "Misure per accelerare le assunzioni mirate e il ricambio generazionale nella pubblica amministrazione", della legge 56/2019 stabiliva che: *"Fatto salvo quanto stabilito dall'articolo 1, comma 399, della legge 30 dicembre 2018, n. 145, al fine di ridurre i tempi di accesso al pubblico impiego, fino al 31 dicembre 2024, le procedure concorsuali bandite dalle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e le conseguenti assunzioni possono essere effettuate senza il previo svolgimento delle procedure previste dall'articolo 30 del medesimo decreto legislativo n. 165 del 2001"*.

La legge di conversione (legge del 21 febbraio 2025, n.15) del decreto-legge 27 dicembre 2024 n. 202, recante "Disposizioni urgenti in materia di termini normativi" – il c.d. "Milleproroghe" – ha introdotto il comma 10-bis all'art. 1 in base al quale le parole: *"fino al 31 dicembre 2024"* contenute nel citato comma 8, sono sostituite dalle seguenti: *"fino al 31 dicembre 2025"*. È evidente che la disposizione emanata in sede di conversione del D.L. si riferisce alle procedure concorsuali che saranno bandite dopo l'entrata in vigore della legge di conversione (25 febbraio 2025), non trattandosi di una norma retroattiva, in quanto ciò non è in alcun modo desumibile dal testo di legge, né sarebbe conforme ai principi generali.

Parallelamente, deve essere rilevata l'entrata in vigore del decreto-legge n. 25 del 15.03.2025, pubblicato in GU del 16.03.2025, recante disposizioni urgenti in materia di reclutamento e funzionalità delle pubbliche amministrazioni – c.d. "decreto PA".

Il D.L. riscrive totalmente l'art. 30, comma 2-bis, del d.lgs. 165/2001 e la mobilità, più che un obbligo procedurale, diventerà un obbligo di destinare quota parte delle facoltà assunzionali. Pertanto, la mobilità assumerà una valenza del tutto differente, considerato che l'obbligo di attivare la previa mobilità volontaria prima di procedere con il concorso pubblico viene sostituito dall'obbligo di riservare il 15% dei posti *banditi* alla mobilità volontaria.

Il "decreto PA" sull'argomento della mobilità deve essere coordinato con il decreto "milleproroghe", che solo pochi giorni fa ha prorogato fino al 31.12.2025 la facoltà per le PA di non far precedere i concorsi dalla mobilità volontaria.

Quanto disposto in merito dal "milleproroghe" è la norma cui fare riferimento per l'anno 2025, mentre il "decreto PA" troverà applicazione dall'anno 2026.

In attesa della conversione in legge del "decreto PA", che potrà disporre modifiche, si rimanda a successive determinazioni in merito, a seguito dell'approfondimento sugli impatti che le due norme richiamate avranno sulle possibili decisioni assunzionali.

Con deliberazione del Consiglio Comunale n. 33 del 17 aprile 2024 è stato approvato il rendiconto della gestione dell'anno 2023, il quale, secondo le definizioni dell'articolo 2 del Decreto 17 marzo 2020, ha evidenziato un rapporto fra spesa di personale, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione ed al netto dell'IRAP, e la media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati (2021-2022-2023), al netto del Fondo Crediti di Dubbia Esigibilità (anno 2023), al di sotto della soglia più bassa per fascia demografica di appartenenza (fascia g) - tra 27,60% e 31,60%), pari al **25,30%**, confermando il Comune quale "ente virtuoso" anche per l'annualità 2024.

Per quanto riguarda la capacità assunzionale, dall'anno 2025 si attesta attualmente il mancato aggiornamento dei parametri individuati dal DM del 17.03.2020, pur prevedendosene l'adeguamento ogni cinque anni, mediante decreto del Ministro della pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze e il Ministro dell'Interno, previa intesa in sede di Conferenza Stato-Città ed Autonomie Locali.

Di conseguenza, l'anno 2025 prevede alcune importanti novità rispetto a quanto finora applicato. La prima, e più rilevante, è la cessazione dell'efficacia della Tabella 2 riportata nell'art. 5 del DM 17 marzo 2020, che calmierava la crescita della spesa di personale per gli enti virtuosi facendo riferimento alla spesa registrata nell'anno 2018. Dal corrente anno quindi i Comuni, nella programmazione delle assunzioni - e fatto salvo il rispetto dell'equilibrio pluriennale di bilancio asseverato all'organo di revisione - potranno potenzialmente espandere la propria spesa di personale fino al raggiungimento del valore soglia determinato dall'applicazione della Tabella 1, ex art. 4; in correlazione a quanto appena esposto, cesserà la possibilità di utilizzare, in alternativa agli spazi di Tabella 2, gli eventuali resti assunzionali dei 2015/2019.



Il Comune di Ferrara, nel nuovo sistema e in quanto ente locale che registra un rapporto tra spesa del personale ed entrate correnti inferiore alla soglia più bassa per la fascia demografica di appartenenza, quindi a bassa incidenza delle spese di personale sulle entrate correnti, può incrementare la propria spesa di personale fino ad una spesa massima complessiva rapportata alle entrate correnti non superiore al valore della soglia più bassa (27,60%), regola a regime.

In attesa dell'approvazione del rendiconto dell'anno 2024, l'Amministrazione Comunale di Ferrara, sulla base dei dati relativi all'ultimo rendiconto dell'anno 2023, può attivare la propria capacità assunzionale rispettando non solo il limite di spesa previsto dall'art. 1, comma 557, della legge n. 296/2006 e dall'art. 9, comma 28, del D.L. 78/2010 (per quanto riguarda il limite per il lavoro flessibile), ma non superando negli anni presi a riferimento la **spesa massima pari ad € 44.413.998,61**.

Con deliberazione della Giunta Comunale n. 25 del 21 gennaio 2025 sono state approvate le Linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato 2024-2029, esaminate e discusse dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 5 del 10 febbraio 2025.

Per il triennio 2025-2027, nel contesto dell'approvazione del Documento Unico di Programmazione (DUP), approvato dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 6 del 10 febbraio 2025, dove sono riportate le linee di indirizzo sulle politiche assunzionali, e del Bilancio di previsione per i corrispondenti esercizi e relativi allegati, approvato dal Consiglio Comunale con deliberazione n. 19 del 25 febbraio 2025, sono state declinate nel complesso le politiche del personale con particolare riferimento alle coordinate della potenziale capacità assunzionale 2025-2027 a legislazione vigente.

Con deliberazione della Giunta comunale n. 94 dell'11 marzo 2025 è stato approvato il Piano Esecutivo di Gestione 2025-2027 - Parte finanziaria, affidando ai dirigenti le risorse finanziarie di entrata da acquisire e di spesa da impegnare, in attuazione delle linee generali di indirizzo impartite dall'amministrazione e per assicurare la gestione dei servizi dell'ente.

Nella progressiva maturazione dello strumento di programmazione dei fabbisogni di personale si tenderà all'integrale applicazione dei principi contenuti nelle "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche", adottate dal Ministro per la pubblica amministrazione pubblicate in G.U. in data 14.09.2022.

Il processo di governo e di programmazione delle politiche occupazionali tiene conto dell'impianto riformatore dei processi e dei documenti di programmazione degli enti locali che sono alla base del nuovo strumento denominato Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del Decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021, al fine di perseguire gli obiettivi di miglioramento dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese, che la Giunta Comunale ha approvato, *da ultimo*, per il triennio 2024-2026, con deliberazione n. 140 del 12.03.2024 (Sottosezione 3.3 - Piano Triennale del Fabbisogno di Personale 2024-2026), successivamente aggiornato con deliberazione di G.C. n. 583 del 19 novembre 2024.

Nel PIAO, predisposto a valle dell'attività di programmazione finanziaria e di bilancio che culmina con l'approvazione del corrispondente bilancio di previsione, viene declinato operativamente, nella pertinente sottosezione, il contenuto di dettaglio del fabbisogno di personale che assume una duplice veste:

- a) da un lato, deve indicare le competenze professionali necessarie all'ente nel prossimo triennio, unitamente alle modalità di selezione e reclutamento;
- b) dall'altro, deve indicare in dettaglio le risorse finanziarie destinate alla scelta delle professionalità, nei limiti delle risorse complessivamente quantificate sulla base della attuale spesa per il personale in servizio e di quella connessa alle facoltà assunzionali previste a quadro vigente in base al nuovo sistema di computo.

Il Piano triennale del fabbisogno del personale 2025-2027 è quindi parte della programmazione complessiva dell'ente ed è orientato al miglioramento della qualità dei servizi offerti, in coerenza con gli strumenti di pianificazione dell'ente. Per questa ragione, la distribuzione dei dipendenti nelle diverse unità organizzative del Comune sulla base della struttura organizzativa avviene in base alle competenze professionali possedute dal personale perseguendo al meglio gli obiettivi di *performance* al servizio della comunità e del territorio.

In questa logica si inserisce l'adeguamento dei profili professionali e l'attenzione alle modalità di reclutamento. Per quanto riguarda i profili professionali, premesso che l'art. 12, CCNL 16 novembre 2022 del Comparto Funzioni Locali, ha introdotto un sistema di classificazione del personale in quattro aree che corrispondono a quattro differenti livelli di conoscenze, abilità e competenze professionali denominate, rispettivamente:

- Area degli Operatori
- Area degli Operatori esperti
- Area degli Istruttori

– Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione

è in fase di valutazione la revisione dei profili professionali, partendo dall'analisi dei profili esistenti e del modello organizzativo dell'Ente, tenendo conto delle diverse figure professionali presenti al proprio interno e di quelle di cui è previsto l'inserimento, con l'ottica di creare profili professionali più attuali e omogenei.

In riferimento alle modalità di reclutamento, è pienamente operativo l'utilizzo del Portale del reclutamento centralizzato presso il Dipartimento della Funzione pubblica, attivo come unico canale di accesso al lavoro nella Pubblica Amministrazione, compresi Enti locali e Regioni (Portale InPA).

In questo quadro di vincoli giuridici ed economici, ma anche di nuove opportunità nelle scelte programmatiche, ancora maggiore attenzione deve essere dedicata alla "risorsa personale". Nella dimensione quantitativa, rimodulata a fronte delle risorse disponibili, le politiche del personale devono perseguire obiettivi di adeguatezza e di "corretto dimensionamento" in relazione ai *driver* esterni di domanda ed alle esigenze che l'amministrazione pubblica è chiamata a fronteggiare nella prospettiva del miglioramento dei servizi ai cittadini ed alle imprese.

### 3.3.2 - IL PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE 2025-2027

Nella Sottosezione del PIAO viene declinato operativamente il contenuto del fabbisogno di personale che assume una duplice veste: a) da un lato indica le competenze professionali necessarie all'ente nel triennio di riferimento, unitamente alle modalità di selezione e reclutamento; b) dall'altro, deve indicare in dettaglio le risorse finanziarie destinate alla scelta delle professionalità, nei limiti delle risorse complessivamente quantificate sulla base della attuale spesa per il personale in servizio e di quella connessa alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente in base al nuovo sistema di computo.

In tale ottica, già nelle linee di indirizzo contenute nel DUP approvato con deliberazione del Consiglio Comunale n. 6 del 10 febbraio 2025 per il triennio 2025-2027, si conferma che le politiche di definizione dei fabbisogni assunzionali dovranno, altresì, contemperare l'esigenza, in relazione ai nuovi obiettivi e alle nuove funzioni, di evitare che le cessazioni di personale disperdano l'investimento organizzativo e formativo, effettuato nel corso degli anni, con la realizzazione di un costante percorso di rinnovamento del personale, strategico per la gestione dei processi di cambiamento e di innovazione della pubblica amministrazione, processo che deve realizzarsi in parallelo, ma che sia anche leva di contrasto ad una logica meramente sostitutiva delle cessazioni a qualunque titolo intervenute.

L'assetto organizzativo dell'Ente, articolato in Settori, Servizi, Unità Organizzative e Uffici, si caratterizza per la capacità di adeguamento alle mutevoli esigenze e per la possibilità di modifica ed adattabilità in rapporto agli obiettivi e ai programmi da perseguire, essendo funzionali alle indicazioni ed alle priorità del programma di governo dell'Amministrazione. Le assunzioni inserite nella Programmazione Triennale del Fabbisogno di Personale 2025-2027, devono necessariamente tenere conto dei piani operativi annuali, della programmazione complessiva e dell'esigenza di garantire in maniera efficiente l'erogazione dei servizi per i cittadini ed i servizi interni e la realizzazione delle attività, in coerenza con la visione complessiva strategica inserita nel DUP, nel rispetto dei vincoli di spesa contenuti nel bilancio di previsione 2025-2027.

Per quanto riguarda l'aspetto finanziario, il costo dei rinnovi contrattuali 2019-2021 a regime sul triennio 2024-2026, oltre alla maggiorazione dell'indennità di vacanza contrattuale nelle more del rinnovo contrattuale 2022-2024, disposta dall'anno 2024, le cui somme hanno rilevato come spesa di competenza, unitamente all'erogazione degli incrementi contrattuali previsti dal nuovo CCNL 2019-2021 dell'Area dirigenziale delle Funzioni locali, sottoscritto in data 16.07.2024, hanno avuto indubbiamente un riflesso sulle disponibilità del bilancio pluriennale e sulla relativa sostenibilità finanziaria della spesa di personale.

In relazione al bilancio previsionale 2025-2027, a ciò si aggiunga, nelle more della definizione dei CCNL o dei provvedimenti negoziali relativi al triennio 2025-2027, che la legge di bilancio 2025 dispone l'erogazione ai dipendenti dell'indennità di vacanza contrattuale, quale anticipazione dei benefici complessivi che saranno attribuiti all'atto del rinnovo contrattuale indicato (di cui all'art. 47-bis del D.Lgs. n. 165/2001), definendo le misure percentuali di riferimento e le relative decorrenze. Ciò rileva, in quanto, storicamente, per il personale degli enti locali, i relativi oneri per i rinnovi contrattuali sono posti interamente a carico dei rispettivi bilanci.

Di particolare rilievo, per la prima volta la manovra della legge di bilancio 2025 dispone il finanziamento dei rinnovi contrattuali in anticipo rispetto alla formale scadenza del triennio di contrattazione e non si limita solo al prossimo triennio (2025-2027) bensì, in un'ottica di medio periodo come quella del Piano strutturale, provvede già a fornire indicazioni per allocare specifiche risorse in bilancio per il rinnovo contrattuale che riguarderà il triennio 2028-2030, parametrando al deflatore dei consumi.

Pertanto, per far fronte agli effetti di tali disposizioni e garantire l'equilibrio della gestione finanziaria per il triennio 2025-2027, il Piano dei fabbisogni dovrà garantire la sostenibilità di tutta la spesa di personale complessivamente considerata ed essere rimodulato a fronte delle risorse disponibili. Si impone quindi un costante monitoraggio del *trend* della spesa per garantire la copertura del fabbisogno in misura strettamente necessaria ad assicurare tale sostenibilità.

#### **Definizione dei fabbisogni di personale del Comune di Ferrara**

Per garantire l'equilibrio della gestione finanziaria e la sostenibilità della spesa di personale complessiva, il Piano dei fabbisogni di personale viene previsto in questa fase, e nelle more dell'approvazione del rendiconto 2024, sulla base di quanto stanziato in bilancio nel "fondo assunzioni", sui collocamenti a riposo volontari successivi alla chiusura delle operazioni propedeutiche all'approvazione del bilancio di previsione 2025-2027 e sulle cessazioni che si prevedono per il raggiungimento del limite di vecchiaia (67° anno di età), dando atto che non si determinano incrementi di spesa da finanziare, ferma restando la possibilità di rimodulazione in relazione alle ulteriori cessazioni che intercorreranno ed alle

risorse che si renderanno via via disponibili, con la consapevolezza dell'ulteriore impatto del prossimo rinnovo contrattuale 2022-2024 del personale del comparto e della successiva tornata contrattuale dell'area dirigenziale 2022-2024.

Per quanto riguarda le cessazioni, non potendo prevedere le sostituzioni necessitate da dimissioni volontarie che, per ovvie ragioni di carattere esclusivamente individuale dei singoli lavoratori, sfuggono ad ogni possibile analisi predittiva, la previsione delle stesse dovute al raggiungimento, da parte dei lavoratori, dei requisiti per l'accesso al regime pensionistico, deve essere riportato in un contesto di per sé non sempre omogeneo e, come tale, di non facile valutazione.

Di agevole impatto è definire il numero dei pensionamenti per il raggiungimento del requisito di accesso alla pensione di vecchiaia, lo è meno invece negli altri casi, per l'eterogeneità dei fattori che li connotano, ostacolando così una previsione efficace. La presenza di numerosi e sovrapponibili requisiti che garantiscono l'accesso a forme diverse di pensionamento, con altrettanti trattamenti economici e riflessi sull'ottenimento del trattamento di fine servizio o di fine rapporto, rendono difficoltosa una lettura interpretativa omogenea e precisa.

Nel triennio 2025-2027, le politiche di definizione dei fabbisogni assunzionali saranno sempre più incentrate a contemperare l'esigenza, in relazione ai nuovi obiettivi e alle nuove funzioni, di evitare che le cessazioni di personale disperdano l'investimento organizzativo e formativo, effettuato nel corso degli anni, con la realizzazione di un costante percorso di rinnovamento del personale, strategico per la gestione dei processi di cambiamento e di innovazione tecnologica e digitale della pubblica amministrazione, processo che deve realizzarsi in parallelo, ma che sia anche leva di contrasto ad una logica meramente sostitutiva delle cessazioni a qualunque titolo intervenute.

Le opzioni possibili di accesso ai trattamenti pensionistici, unitamente alla facoltà del lavoratore di avvalersene o meno, costituiscono senza dubbio elementi a sfavore di una previsione attendibile; ciò è avvenuto nel periodo 2019-2022 per quanto attiene le opzioni "quota 100" e "quota 102", nel corso del 2023 per la nuova formula previdenziale "quota 103" e, nella confermata ultima opzione, la quale ha tuttavia formato oggetto di rimodulazione da parte della legge di bilancio 2024, così come l'intervento sulle altre forme di pensionamento anticipato, che ha visto, proprio dall'annualità 2024, modifiche delle regole di calcolo e limiti specifici sull'importo dell'assegno pensionistico fino al raggiungimento dell'età pensionabile ordinaria (attuale 67° anno di età), congiuntamente all'estensione temporale delle finestre di uscita dei lavoratori.

L'opzione "quota 103", tenuto conto delle penalizzazioni intervenute, ha determinato, nello scorso anno, una sensibile riduzione del numero dei pensionamenti dei lavoratori, pur in possesso dei requisiti previsti.

Di particolare evidenza, le novità introdotte dalla Legge di Bilancio 2025 relativamente ai requisiti pensionistici, che impattano sulla programmazione dei fabbisogni di personale, hanno riguardato le seguenti modifiche sostanziali:

- elevazione del limite ordinamentale da 65 a 67 anni, allineandolo pertanto a quello già previsto per la pensione di vecchiaia;
- abrogazione dell'obbligo per la pubblica amministrazione di risolvere unilateralmente il rapporto di lavoro al raggiungimento dell'età ordinamentale con maturato diritto all'assegno pensionistico;
- abrogazione della facoltà per la pubblica amministrazione di risolvere unilateralmente il rapporto di lavoro qualora il dipendente abbia maturato i requisiti di accesso alla pensione anticipata di cui alla legge Fornero (41 anni e 10 mesi per le donne e 42 anni e 10 mesi per gli uomini) anche prima del raggiungimento dell'età ordinamentale.

È stata introdotta, altresì, con l'articolo 1, comma 165, della Legge di Bilancio per il 2025, la facoltà, a favore delle amministrazioni, di trattenere in servizio fino al settantesimo anno di età (con il consenso dell'interessato), il personale in possesso di specifiche competenze da trasferire ai dipendenti neoassunti o volte a garantire l'assolvimento di esigenze funzionali.

Lo scorso 20 gennaio, il Ministro per la Pubblica amministrazione ha firmato una direttiva contenente le indicazioni operative per il ricorso al trattenimento in servizio del personale, dirigenziale e non dirigenziale, delle amministrazioni pubbliche *"di cui si renda necessario continuare ad avvalersi anche per far fronte ad attività di tutoraggio e di affiancamento ai nuovi assunti e per esigenze funzionali non diversamente assolvibili"*.

La possibilità del trattenimento in servizio sarà eventualmente attuata esclusivamente previa valutazione dell'amministrazione di riferimento e per il personale che non abbia più di settant'anni. Il documento prevede che il ricorso all'istituto possa essere applicato non oltre il compimento del settantesimo anno di età e nel limite massimo del 10 % delle facoltà assunzionali disponibili a legislazione vigente.

Le amministrazioni non dovranno compiere alcuna procedura di interpello tra i propri dipendenti ma valutare, attraverso gli atti di programmazione annuale e pluriennali (PIAO), le proprie esigenze funzionali ed in particolare l'esigenza di trattenere in servizio, e per quale durata, il personale in oggetto. All'esito di tali valutazioni si potranno individuare i

dipendenti a cui chiedere la disponibilità di prolungare l'attività lavorativa, senza alcun diritto al trattenimento in servizio da parte del dipendente.

Tenuto conto che le condizioni per l'esercizio di tale facoltà devono essere previste nell'ambito del PIAO, l'Amministrazione, attualmente, non intende avvalersi di tale possibilità, né per quanto riguarda il personale del comparto, né per il personale dell'area dirigenziale.

Si attualizza l'andamento delle cessazioni di personale a tempo indeterminato a qualsiasi titolo intervenute nell'arco temporale considerato:

<i>anno 2021</i>	<i>anno 2022</i>	<i>anno 2023</i>	<i>anno 2024</i>	<i>totale</i>	<i>media</i>
94	107	69	52	322	80,50

Pertanto, nell'arco temporale considerato, le cessazioni medie annue sono stimabili in circa 81 unità.

Le assunzioni a tempo indeterminato e determinato potranno realizzarsi attraverso le seguenti modalità di reclutamento:

- procedure di mobilità tra Enti (art. 30 e 34-*bis* del D.Lgs. 165/2001), tenendo conto che, ai sensi dell'art. 30, comma 2-*bis* del D.Lgs. 165/2001, la mobilità obbligatoria propedeutica all'indizione dei concorsi pubblici è tuttora sospesa fino al 31.12.2025 e, altresì, che, come sopra riportato, il D.L. 25/2025 prevede l'obbligo di riservare, dal 2026, il 15% dei posti banditi alla mobilità volontaria;
- procedure concorsuali (selezione pubblica, concorso pubblico, selezioni per contratti di formazione e lavoro, procedure di cui al nuovo Decreto Ministeriale c.d. "sull'apprendistato" nella pubblica amministrazione);
- procedure con utilizzo di proprie graduatorie o graduatorie di altri Enti mediante apposito accordo/convenzione;
- procedure finalizzate all'assunzione a tempo determinato di dirigenti e di alte specializzazioni non dirigenziali secondo quanto previsto dall'art. 110 del D.Lgs. 267/2000;
- procedure finalizzate all'assunzione delle figure professionali previste dall'art. 108 e 90 del D.Lgs. 267/2000;
- utilizzo limitato dell'istituto del comando, in considerazione delle disposizioni introdotte dal comma 1-*quinquies* dell'art. 30 del D.Lgs. 165/2001 che ne hanno fortemente limitato la possibilità di attivazione.

Per esigenze di carattere temporaneo, ai sensi dell'art. 23 del CCNL del comparto Funzioni locali del 16.11.2022, al fine di soddisfare la migliore realizzazione dei servizi istituzionali e di conseguire una economica gestione delle risorse, il Comune di Ferrara può utilizzare, con il consenso dei lavoratori interessati, personale assegnato da altri enti cui si applica il citato CCNL per periodi predeterminati e per una parte del tempo di lavoro d'obbligo, mediante convenzione/accordo.

Per le procedure selettive e concorsuali è a regime l'utilizzo delle modalità di pubblicazione tramite il Portale Unico di reclutamento INPA, unitamente all'impiego delle tecniche digitali applicate allo svolgimento delle diverse fasi concorsuali laddove previste.

Il presente piano di fabbisogno di personale per il triennio 2025-2027, tenuto conto di quanto rappresentato dai dirigenti, ai sensi dell'art. 17, comma 1, lett. d-*bis*, del D.Lgs. 165/2001, è stato redatto allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini.

Le assunzioni verranno effettuate sulla base delle priorità definite dal Direttore generale o, in sua assenza, dal Segretario generale.

Le scelte assunzionali tengono conto delle seguenti principali esigenze funzionali ed organizzative, fermo restando l'aggiornamento dei parametri a valle dell'approvazione del bilancio di previsione 2025-2027 ed in esito all'approvazione del rendiconto 2024, ai fini del rispetto del valore soglia e della sostenibilità finanziaria della spesa di personale.

#### **Reclutamento personale di ruolo**

- a) completa attuazione delle procedure e delle assunzioni previste nella programmazione del fabbisogno di personale definita nel corso del 2024, contenuta nella deliberazione di Giunta Comunale n. 140 del 12.03.2024 di approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) per il triennio 2024-2026, Sottosezione Piano triennale dei fabbisogni di personale 2024-2026, come successivamente aggiornato con deliberazione di G.C. n. 583 del 19.11.2024;
- b) recupero, ad incremento, di 1 unità (già prevista e finanziata nella programmazione 2024-2026 a seguito di parziale esito negativo di procedura di mobilità esterna evidenziata con DD n. 3368/2024 del 31.12.2024) mediante scorrimento della

- graduatoria che si formerà in esito all'espletamento della procedura in corso per la copertura di n. 6 unità di personale con profilo professionale di "Funzionario contabile" - Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione;
- c) aggiornamento dei parametri a valle dell'approvazione del bilancio di previsione 2025-2027 ed in esito all'approvazione del rendiconto 2024, ai fini del rispetto del valore soglia e della sostenibilità finanziaria della spesa di personale;
  - d) sviluppo della spesa di personale in essere, in rapporto alle entrate previste nel triennio di riferimento, utilizzando anche eventuali economie generate dalle cessazioni di personale non al momento previste e quantificate, anche in riferimento all'andamento delle cessazioni che saranno originate dal sistema pensionistico, in attuazione della legge di bilancio 2025;
  - e) pieno sviluppo dell'indirizzo politico, già perseguito negli ultimi anni, rivolto al "ricambio generazionale" e al ringiovanimento della struttura organizzativa dell'ente favorendo l'utilizzo di procedure selettive (come i contratti di formazione e lavoro) per garantire l'inserimento delle nuove generazioni nell'ambito del lavoro pubblico. L'immissione di nuove risorse ha già generato nuove energie e nuovi stimoli all'organizzazione nel suo complesso;
  - f) acquisizione di 2 figure professionali dell'Area degli Istruttori, mediante procedura di mobilità esterna volontaria, tenuto conto della necessità di reclutare professionalità formate ed immediatamente operative da inserire all'interno del Settore Servizi alla persona – Servizio Anagrafe e stato civile – Ufficio Stato civile;
  - g) acquisizione di 1 figura professionale tecnica dell'Area degli Istruttori, mediante procedura di mobilità esterna volontaria, tenuto conto della necessità di reclutare professionalità formate ed immediatamente operative da inserire all'interno della Direzione generale, per la gestione interfunzionale rivolta alla migliore accessibilità alle strutture/servizi dell'ente. Nel frattempo è prevista l'attivazione di un'assegnazione temporanea fino al 31.1.2025 mediante comando a tempo pieno da altra amministrazione pubblica;
  - h) reclutamento di 1 figura dirigenziale con competenze in materia di programmazione finanziaria e del personale dell'ente locale (in relazione alla cessazione della figura dirigenziale attualmente in servizio);
  - i) reclutamento di 1 figura dirigenziale con competenze specialistiche in ambito di innovazione e sviluppo digitale (in relazione alla cessazione della figura dirigenziale attualmente in servizio);
  - j) stabilizzazione, esercitabile fino al 31 dicembre 2026, ai sensi dall'art. 3, comma 5, del D.L. 22/04/23, n. 44, convertito con modificazioni dalla L. 21/06/2023, n. 74, in riferimento a 2 unità di personale tecnico assunto a tempo determinato dalle graduatorie convenzionate con il Commissario Delegato alla Ricostruzione - Regione Emilia-Romagna sisma 2012, approvate nella seconda parte dell'anno 2021;
  - k) assunzioni obbligatorie ex lege 68/1999: attivazione della convenzione, ai sensi dell'art. 11, comma 1, della legge 68/99, con l'Agenzia Regionale per il Lavoro dell'Emilia-Romagna, Centro per l'impiego di Ferrara, al fine di definire un percorso partecipato finalizzato al graduale rientro della copertura determinatasi in relazione alla casistica delle categorie protette ex art. 18, comma 2, per 1 figura professionale di natura amministrativa;
  - l) eventuale aggiornamento del PIAO 2025-2027 a seguito della disponibilità del piano di funzionamento dei servizi educativi, scolastici e per le famiglie per il prossimo anno scolastico 2025/2026.

A valere sull'annualità 2026, vengono attualmente previste le seguenti necessità:

- reclutamento di una figura dirigenziale con competenze in materia di risorse tributarie dell'ente locale; tale assunzione, già prevista nel precedente PIAO-PTFP 2024-2026, viene posticipata all'anno 2026;
- acquisizione di 1 figura professionale dell'Area degli Istruttori (Istruttore informatico) e di 1 figura professionale dell'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (Funzionario informatico), con competenze informatiche/digitali, mediante attivazione di due nuove procedure selettive pubbliche, da inserire all'interno della Direzione generale – Servizio Sistemi informativi, digitalizzazione, Agenda digitale e Città intelligente;
- acquisizione di una figura professionale dell'Area dei Collaboratori esperti (Collaboratore amministrativo), mediante attivazione di una nuova procedura selettiva pubblica, da inserire all'interno della Segreteria generale, con funzioni di assistenza/informazioni al pubblico;
- attivazione di una nuova procedura selettiva pubblica per l'assunzione di 2 unità di personale dell'Area istruttori con profilo di "Istruttore amministrativo", da assegnare ai servizi dell'ente;
- acquisizione di una figura professionale dell'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (Funzionario amministrativo), mediante attivazione di procedura di mobilità esterna, da inserire all'interno del Settore Servizi alla persona.

In relazione al completamento della programmazione del fabbisogno di personale di cui alla deliberazione di Giunta Comunale n. 140 del 12.03.2024 di approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) per il triennio 2024-2026, Sottosezione Piano triennale dei fabbisogni di personale 2024-2026, come successivamente aggiornato con deliberazione di G.C. n. 583 del 19.11.2024, le procedure concorsuali pubbliche attivate, o in corso di attivazione, e la procedura di progressione "in deroga" tra le aree, che si intendono completare nell'anno 2025, sono le seguenti:

- n. 4 posti di Funzionario culturale (bibliotecario) - Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione

- n. 2 posti di Funzionario tecnico - Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione (CFL)
- n. 6 posti di Funzionario contabile - Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione)
- n. 1 posto di Ispettore di Polizia Locale - Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
- n. 5 posti di Istruttore amministrativo - Area degli Istruttori (CFL)
- n. 1 posto di Collaboratore amministrativo – Area degli Operatori esperti (interamente riservato ai disabili) – in corso di attivazione
- n. 4 posti di Ispettore di Polizia Locale - Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione (progressione tra le aree “in deroga”, ai sensi dell’art. 13, comma 6, del CCNL 16.11.2022) - in corso di attivazione.

Il Comune di Ferrara conferma, altresì, l’obiettivo costante rivolto alla valorizzazione delle risorse umane già disponibili all’interno del Comune e delle relative competenze, prevedendo anche forme di riconversione professionale mediante:

- avvisi di mobilità interna rivolti al personale già dipendente che consentano una migliore allocazione delle risorse umane, che contemperino le esigenze organizzative con le legittime aspirazioni del personale dipendente ad un cambiamento della posizione di lavoro che consenta l’acquisizione di nuove professionalità e permetta, se possibile, una migliore conciliazione vita/lavoro;
- destinazione del personale risultato fisicamente non idoneo alle mansioni proprie del profilo professionale (temporaneamente o definitivamente) a diverse mansioni che tengano conto delle inidoneità fisiche ma anche del soddisfacimento dei fabbisogni di personale.

Il Comune intende continuare a promuovere, in particolare nei casi di riconversione professionale appena descritte, una politica di formazione del personale che abbia come obiettivo la crescita costante delle competenze, anche con il supporto di autorevoli istituzioni universitarie.

#### ***Stabilizzazione personale non dirigenziale***

A valere sulle facoltà assunzionali del personale non dirigenziale, nel limite massimo del 50% dei posti disponibili, si potrà privilegiare lo strumento della stabilizzazione definito dall’art. 3, comma 5, del D.L. 22/04/23, n. 44, convertito con modificazioni dalla L. 21/06/2023, n. 74.

Il disposto normativo richiamato prevede che le regioni, le province, i comuni e le città metropolitane, fino al 31 dicembre 2026, possono procedere, nei limiti dei posti disponibili della vigente dotazione organica, previo colloquio selettivo e all’esito della valutazione positiva dell’attività lavorativa svolta, alla stabilizzazione, nella qualifica ricoperta, del personale non dirigenziale, che, entro il predetto termine, abbia maturato almeno trentasei mesi di servizio, anche non continuativi, negli ultimi otto anni, presso l’amministrazione che procede all’assunzione, che sia stato assunto a tempo determinato a seguito di procedure concorsuali conformi ai principi di cui all’articolo 35 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e che sia in possesso dei requisiti di cui all’articolo 20, comma 1, lettere a) e b), del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75. Il Comune di Ferrara, come già previsto nella programmazione del fabbisogno di personale inserita nel PIAO 2024-2026 di cui alla deliberazione di G.C. n. 140 del 12.03.2024 e n. 583 del 19.11.2024, intende prioritariamente valutare l’opportunità di esercitare tale facoltà, nel triennio in considerazione, con riferimento al personale “stabilizzabile” reclutato a tempo determinato.

Entro l’annualità 2025, il Comune di Ferrara ha già orientato con le deliberazioni appena citate l’esercizio di tale facoltà in riferimento a 2 unità di personale tecnico assunto a tempo determinato dalle graduatorie convenzionate con il Commissario Delegato alla Ricostruzione - Regione Emilia-Romagna sisma 2012, approvate nella seconda parte dell’anno 2021, per garantire la continuità delle attività legate alla ricostruzione post sisma 2012, tenuto conto che lo stato di emergenza conseguente ai suddetti eventi sismici è attualmente prorogato al 31 dicembre 2025, come disposto dall’art. 1, comma 649, della legge 30 dicembre 2024, n. 207, dalla legge di bilancio 2025.

#### ***Valorizzazione del personale***

In applicazione dell’art. 52, comma 1-bis, penultimo periodo, del D.Lgs, n. 165/2001, al fine di tener conto dell’esperienza e della professionalità maturate ed effettivamente utilizzate all’interno di questo ente, l’amministrazione intende valutare, entro il termine fissato dall’art. 13, comma 6, del CCNL Funzioni locali del 16.11.2022 (31.12.2025), la progressione tra le Aree cui sono ammessi i dipendenti in servizio in possesso dei requisiti indicati nella Tabella C del CCNL richiamato, in deroga al possesso dei requisiti previsti per l’accesso dall’esterno.

Per l’anno 2025, si intende attuare, completando le procedure già inserite nella programmazione del fabbisogno di personale definita nel corso del 2024, contenuta nella deliberazione di Giunta Comunale n. 140 del 12.03.2024 di approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) per il triennio 2024-2026, Sottosezione Piano triennale dei fabbisogni di personale 2024-2026, come successivamente aggiornato con deliberazione di G.C. n. 583 del 19.11.2024, la progressione tra l’Area degli Istruttori e l’Area dei Funzionari e dell’Elevata Qualificazione, per n. 4 posti di Ispettore di Polizia Locale.

Si conferma il finanziamento della progressione mediante utilizzo delle ordinarie facoltà assunzionali derivanti dell’anno 2024.

Tenuto conto del finanziamento individuato in tale ambito, si dà atto che è garantito in misura adeguata l'accesso dall'esterno nel rispetto della percentuale almeno pari al 50%, nell'ambito dell'Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione, tenuto conto delle assunzioni a tempo indeterminato programmate nel triennio di riferimento come sopra descritte (escluse mobilità dall'esterno e stabilizzazioni di personale), come già indicato nelle deliberazioni sopra richiamate.

**TABELLA RIEPILOGO NUOVE ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO + CFL SUDDIVISA PER AREE-ANNUALITA' 2025/2026**

<i>Area professionale</i>	<i>assunzioni residue da PTFP 2024 (G.C. n. 140/2024 e G.C. n. 583/2024)</i>	<i>anno 2025</i>	<i>anno 2026</i>
<b>Operatori esperti</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Istruttori</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>Funzionari ed EQ</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>Dirigenti</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>TOTALE</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>9</b>

#### **Assunzioni a tempo determinato e flessibile**

Il Comune di Ferrara intende effettuare assunzioni a tempo determinato e flessibile nel rispetto dei vincoli normativi per garantire i servizi all'utenza, con particolare riferimento all'ambito educativo e scolastico e all'ambito dei rapporti con i cittadini, in occasione di assenze per esigenze temporanee, esigenze eccezionali, assenze con diritto alla conservazione del posto.

In attuazione dell'art. 90 del D.Lgs. 267/2000, sono previste figure di collaboratori del Sindaco e degli Amministratori, assunti a tempo determinato, il cui contratto ha durata pari a quella del mandato del Sindaco.

Al fine di assicurare il migliore esercizio delle funzioni amministrative e politico-istituzionali, ai sensi dell'art. 90 del D.Lgs. 267/2000 e dell'articolo 14, comma 1, del Regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi (ROUS), in seguito all'insediamento della nuova Amministrazione avvenuta nel 2024, a completamento dei componenti dello staff di diretta collaborazione del Sindaco e degli Amministratori individuati nello scorso anno, assunti con contratti di lavoro subordinato a tempo determinato ("Portavoce", "Addetto alla Segreteria particolare del Sindaco", "Addetto alla comunicazione istituzionale" e "Coordinatore dei progetti strategici"), è previsto il "Capo di Gabinetto", figura professionale già presente nella precedente amministrazione, individuato mediante emanazione di selezione pubblica comparativa.

Inoltre, al fine di assicurare stabilità all'azione del Comune di Ferrara, tenuto conto che le funzioni relative alla materia economico-finanziaria e del personale, delle attività di primaria importanza ai fini della salvaguardia degli equilibri finanziari e contabili dell'amministrazione, dei compiti di verifica della veridicità delle previsioni e di vigilanza sulla legittimità degli atti di gestione, l'Amministrazione ha inteso rinnovare fino al 31.12.2025 l'incarico dirigenziale assegnato al Dirigente del Servizio Bilancio, contabilità e personale, oltre agli incarichi di Dirigente del Settore Programmazione finanziaria e del personale e di Dirigente del Servizio Risorse tributarie, già in servizio nel precedente mandato sindacale, mediante contratto a tempo determinato, ai sensi dell'art. 110, comma 1, del D.Lgs. 267/2000.

Nel rispetto della disciplina ordinamentale di cui agli articoli 7 e 36 del D.Lgs. n. 165/2001, dell'articolo 60 del CCNL Funzioni Locali del 16/11/2022 (comma 3. Il numero massimo di contratti a tempo determinato e di contratti di somministrazione a tempo determinato stipulati da ciascun ente complessivamente non può superare il tetto annuale del 20% del personale a tempo indeterminato in servizio al 1° gennaio dell'anno di assunzione...*omissis*) nonché delle limitazioni di spesa previste dall'articolo 9, comma 28, del D.L. n. 78/2010 e s.m.i, con riferimento agli stanziamenti previsti nel Bilancio 2025/2027, afferenti al lavoro flessibile del PTFP 2025/2027, si dà atto che la spesa di personale risulta contenuta nei limiti giuridici e nel limite della spesa anno 2009, rideterminata ai sensi di legge, come si evince dal raffronto indicato nel prospetto allegato (Allegato E\_prospetti PTFP).

In particolare, si prevede:

- il mantenimento delle assunzioni a tempo determinato, con le diversificate scadenze coerenti con gli obblighi contrattuali, del personale impiegato nelle attività di ricostruzione sisma fino al perdurare dello stato di emergenza (attualmente fissata al 31.12.2025), il cui onere economico complessivo risulta interamente a carico del Commissario per la ricostruzione dell'Emilia-Romagna, il quale provvederà al rimborso totale agli enti locali contenuti nel "cratere"



- e, in quanto spesa “eterofinanziata”, se ne prevede la neutralizzazione e la conseguente esclusione dal calcolo del valore soglia;
- il mantenimento delle assunzioni di cui al punto precedente avviene fino al perfezionamento delle procedure per la stabilizzazione del personale non dirigenziale interessato, in possesso dei requisiti previsti a normativa vigente, indicativamente entro il 31.12.2025;
  - la conferma dell'appalto di somministrazione e lavoro, finalizzato al reperimento di diversi profili professionali; l'attivazione di tale forma di lavoro flessibile risulta essere più vantaggiosa per l'ente, sia in considerazione del fatto che l'esperimento di procedure selettive necessitano di tempi tecnici considerevoli, sia in funzione dell'eliminazione di tutti i costi di gestione del personale interessato e delle eventuali sostituzioni per assenze a vario titolo, sia tenuto conto che, per il reperimento di peculiari professionalità ricercate in relazione alle funzioni da rendere, risulta maggiormente funzionale la ricerca sul mercato del lavoro mediante selezione a carico dell'agenzia di lavoro somministrato;
  - la verifica della fattibilità dell'applicazione del DM 26 dicembre 2023, emanato dal Ministro della pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'Università e della ricerca, con la finalità di procedere a n. 2 assunzioni a tempo determinato mediante contratti di formazione e lavoro, ai sensi dell'art. 1, comma 2, del decreto citato, di studenti under 24 anni, che abbiano concluso gli esami previsti dal piano di studi, previa convenzione con istituzioni universitarie del territorio (da stipulare entro il 31/12/2026);
  - assunzioni a tempo determinato in esecuzione del piano di funzionamento dei servizi educativi, scolastici e per le famiglie per la seconda parte dell'anno scolastico 2024/2025 e per l'anno scolastico 2025/2026, nel rispetto delle somme appositamente destinate e stanziare nel bilancio di previsione 2025/2027.

In particolare, per quanto riguarda i servizi educativi, scolastici e per le famiglie, la gestione dei servizi per l'infanzia assume grande rilievo sulle politiche del personale dell'ente, allo scopo di assicurare la copertura delle posizioni disponibili e delle assenze, siano esse dovute a pensionamenti o a cessazioni di qualunque natura.

L'art. 32, comma 6, del d.l. 104/2020, convertito in legge 126/2020, come da ultimo modificato dal comma 7-*octies* dell'art. 7 del D.L. 198/2022, convertito in Legge n. 14/2023, aveva disposto la proroga al 30 settembre 2024 limitatamente alle graduatorie comunali del personale scolastico ed educativo destinato ai servizi educativi e scolastici gestiti direttamente dai comuni.

Il D.L. 2 marzo 2024, n. 19 “Ulteriori disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)”, convertito con modificazioni dalla L. 29 aprile 2024, n. 56, all'art. 15-*bis* “Misure urgenti per assicurare la continuità dei servizi educativi e scolastici dell'infanzia” ha previsto la possibilità di utilizzare fino all'anno scolastico 2026/2027 le graduatorie comunali vigenti del personale scolastico, educativo e ausiliario gestite direttamente dai comuni, al fine di assicurare la continuità dell'erogazione dei servizi educativi e scolastici comunali dell'infanzia.

Con determinazione n. 1972/2024, esecutiva dal 13.08.2024, si è provveduto a prorogare le graduatorie definitive finalizzate all'assunzione a tempo determinato di personale con profilo professionale di “Insegnante comunale” - ex cat. C/C1 - nelle scuole dell'infanzia e nei nidi d'infanzia/servizi integrativi, approvate con determinazione dirigenziale n. 1982/2021 esecutiva dal 17/08/2021, fino all'anno scolastico 2026/2027, fatte salve diverse e successive determinazioni di questa Amministrazione.

Relativamente alla compagine dirigenziale a tempo determinato:

- nell'anno 2025, in seguito alla scadenza (16.10.2025) dell'incarico triennale di Dirigente a tempo determinato, ex art. 110, comma 1, del D.Lgs. 267/2000, con attuale incarico per la gestione degli impianti sportivi e manifestazioni, coordinamento dei rapporti con associazioni sportive, gestione bandi e avvisi per operatori sportivi e famiglie, organizzazione affidamenti di impianti, promozione attività sportive ed integrazione sociale, di strategica importanza per l'ente, l'Amministrazione provvederà ad assumere le conseguenti determinazioni organizzative, salvo rinnovo motivato;
- nell'anno 2026, in seguito alla cessazione dal servizio del Comandante del Corpo di Polizia Locale Terre Estensi (31.08.2026), dirigente a tempo determinato, ex art. 110, comma 1, del D.Lgs. 267/2000, l'Amministrazione provvederà ad assumere le conseguenti determinazioni organizzative.

#### **Assunzioni a tempo determinato per il potenziamento degli Uffici di Piano – Distretto Centro Nord**

Con atto di Giunta Comunale n. 508 dell'08.10.2024 si è deliberata l'ISTANZA DI ADESIONE ALL'AVVISO PUBBLICO PROMOSSO DAL MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI FINALIZZATO ALL'INCREMENTO DELLA CAPACITÀ DEGLI ATS (AMBITI TERRITORIALI SOCIALI) DI RISPONDERE ALLE ESIGENZE DEI CITTADINI NEL TRIENNIO 2025-2027”.

Con Decreto del Direttore Generale del MLPS n. 40 del 14 marzo 2025, in esito all'adesione all'Avviso pubblico, sono state attribuite al Distretto Centro Nord, di cui il Comune di Ferrara è Capofila, n. 8 (delle 11 richieste) figure professionali previste per il potenziamento degli Ufficio di Piano, da assumere al fine di incrementare la capacità di rispondere alle esigenze dei cittadini.

Il Decreto richiamato definisce ed attribuisce le figure professionali, da assumere da parte del Comune di Ferrara, subordinatamente all'esito di una procedura di assunzione realizzata in modo centralizzato da parte dello stesso Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, che vedrà presumibilmente la conclusione nel periodo estivo dell'anno in corso.

Le 8 figure professionali, da inquadrare nell'Area dei Funzionari e dell'Elevata qualificazione del CCNL vigente del comparto Funzioni locali, da assumere con contratto a tempo determinato e pieno per il triennio 2025-2027, completamente finanziate a carico del PN "Inclusione e lotta alla povertà 2021-2027", rimborso oneri diretti ed indiretti compresi, in coerenza con le previsioni del presente piano triennale dei fabbisogni di personale 2025-2027, sono le seguenti:

- n. 2 unità con profilo di "Funzionario amministrativo";
- n. 2 unità con profilo di "Funzionario contabile";
- n. 2 unità con profilo di "Funzionario psicologo";
- n. 2 unità con profilo di "Funzionario educatore professionale socio-pedagogico".

Il personale inserito nel presente PIAO 2025-2027, da assumere a tempo determinato e pieno per il triennio 2025/2027, dovrà essere adibito e dedicato in modo esclusivo alle attività connesse alla corretta implementazione e attuazione del sistema integrato dei servizi.

### **Sostenibilità finanziaria**

Ai fini della definizione della programmazione dei fabbisogni di personale che viene declinata nel presente PIAO 2025-2027, nel bilancio di previsione 2025-2027 è stato previsto un apposito fondo per nuove assunzioni nel triennio di riferimento, che vedrà uno stanziamento complessivo specifico (IRAP compresa) di 807.640,00 per l'anno 2025 e di € 1.285.530,00 per ciascuno degli anni 2025 e 2026, dal quale verranno attinte le risorse utili alla declinazione della programmazione dei fabbisogni di personale, anche ai fini della determinazione delle decorrenze assunzionali.

Alla luce del ricalcolo dei parametri economici conseguenti all'approvazione del rendiconto 2024, e ferma restando la verifica delle necessarie disponibilità finanziarie, si rivaluterà la programmazione triennale del fabbisogno di personale inserita nel PIAO, qualora dovessero verificarsi nuove e diverse esigenze tali da determinare mutamenti del quadro di riferimento relativamente al triennio in considerazione. Il riferimento a tali modifiche potrà essere sia in termini di esigenze assunzionali emergenti, sia in riferimento ad intervenute modifiche normative, tenuto conto che l'art. 19, comma 8, della Legge n. 448/2001 prevede che gli organi di revisione contabile degli enti locali, accertino che i documenti di programmazione del fabbisogno di personale siano improntati al rispetto del principio di riduzione complessiva della spesa di cui all'art. 39 della legge 27 dicembre 1997, n. 449, e successive modificazioni.

Si conferma il mandato alla Direzione Generale o, in sua assenza, al Segretario generale, con il supporto del Servizio Bilancio, contabilità e personale, per l'effettuazione di un costante monitoraggio dell'andamento delle spese di personale in relazione alle entrate previste a bilancio e con particolare riferimento alle risultanze dei consuntivi della gestione, al fine di verificare la fattibilità e la corretta attuazione del Piano Triennale del Fabbisogno di Personale e con l'obiettivo di non determinare il superamento del valore soglia.

La dotazione organica viene rideterminata in base al personale in servizio, al netto dei dipendenti che cesseranno dal servizio nell'anno 2025 - considerando attualmente unicamente le cessazioni certe che si realizzeranno al compimento del 67° anno di età (limite di vecchiaia) - essendo incerta dal 2025 l'adesione volontaria dei dipendenti rispetto ai requisiti per il raggiungimento in via anticipata del regime pensionistico - ai quali vanno aggiunti i contenuti del nuovo Piano triennale dei fabbisogni di personale.

La dotazione organica, individuando volta per volta le risorse umane che l'amministrazione ritiene rispondenti ai propri fabbisogni, fa da riferimento, altresì, per l'applicazione di quelle disposizioni di legge che assumono la dotazione o la pianta organica come valore parametrico di base (ad esempio, l'art. 110 del D.Lgs. 267/2000).

Si evidenzia, altresì, che in base all'ultimo Decreto del Ministro dell'Interno del 18 novembre 2020, in riferimento al triennio 2020-2022, il rapporto medio dipendenti-popolazione (valido per gli enti in condizioni di dissesto finanziario) del Comune di Ferrara, che si colloca nella fascia demografica da 100.000 a 249.999 abitanti, è di 1/120.

Per il Comune di Ferrara, la verifica del parametro fornisce tale esito:

- popolazione residente al 31.12.2024: n. 130.059 (dato pubblicato sul sito internet comunale)
- dipendenti a tempo indeterminato dell'ente presenti in servizio al 31.12.2024: n. 928
- $130.059 / 928$  dipendenti a tempo indeterminato = 1/140

I prospetti dimostrativi che vengono allegati al presente Piano triennale dei fabbisogni (allegato F\_prospetti PTFP) sono relativi a:

- dimostrazione rispetto art. 1 – c. 557 e 557-quater – L. 296/2006: spesa di personale inferiore alla media del triennio 2011/2013;
- dimostrazione rispetto art. 9 – c. 28 - D.L.78/2010 e s.m.i.;
- calcolo valore soglia, ai sensi del decreto interministeriale 17 marzo 2020 e della Circolare esplicativa del 13 maggio 2020;
- rimodulazione dotazione organica.

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale è formulato, altresì, nel rispetto delle disposizioni normative richiamate e della verifica delle seguenti condizioni:

- che l'ente non versi nelle situazioni strutturalmente deficitarie di cui all'art. 242 del D.Lgs. 267/2000 e s.m.i.;
- che non vi siano situazioni di soprannumero o eventuali eccedenze di personale per esigenze funzionali o sulla base della situazione finanziaria dell'Ente, ai sensi dell'art. 33 del D.Lgs. n. 165/2001, il quale dispone che le Amministrazioni Pubbliche provvedano annualmente alla relativa ricognizione, dando atto che per l'anno 2025 la rilevazione ha dato esito negativo;
- che l'ente abbia ridotto le spese di personale rispetto al triennio 2011-2013;
- che l'ente abbia adottato, il Plan Equality Gender 2025-2027, che ha sostituito il Piano Triennale delle Azioni Positive, il quale confluisce nell'apposita sezione del presente PIAO, ai sensi del D.P.R. del 24 giugno 2022, n. 81;
- che non sono in atto procedure di reinternalizzazione di funzioni o servizi precedentemente esternalizzati a società partecipate o in regime di controllo di questo ente, per le quali si debba procedere al previo espletamento delle procedure indicate dall'art. 19, comma 8, del D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175, e s.m.i.;
- del rispetto dei termini previsti dalle norme vigenti per l'approvazione dei bilanci di previsione, dei rendiconti e del bilancio consolidato e del termine di trenta giorni dalla loro approvazione per l'invio dei relativi dati alla banca dati delle amministrazioni pubbliche, stabilito dall'art. 9 del D.L. 24 giugno 2016, n. 113, convertito, con modificazioni ed integrazioni, dalla legge 7 agosto 2016, n. 160;
- del rispetto dell'art. 10, comma 5, del D.Lgs. 150/2009, adozione del Piano della performance, specificando che l'art. 169, comma 3-bis, confluito nel PIAO;
- del rispetto dell'art. 27, comma 2, lettera c), del D.L. 66/2014, convertito nella legge n. 89/2014, di integrazione dell'art. 9, comma 3-bis, del D.L. n. 185/2008, relativo all'obbligo di certificazione dei crediti su apposita piattaforma;
- del rispetto del disposto dell'art. 6-ter, comma 5, del D.Lgs. 165/2001, avendo provveduto all'invio dei Piani Triennali del Fabbisogno di Personale e successive modifiche, già adottati, al Dipartimento della Funzione Pubblica, mediante il sistema SICO; il PIAO dovrà essere trasmesso altresì al Dipartimento della Funzione Pubblica, secondo le modalità dallo stesso definite, ai sensi dell'art. 6, comma 4, del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113.

Infine si dà atto che, in base all'art. 6-ter, comma 5, del D.lgs. 165/2001, il presente piano triennale dei fabbisogni di personale verrà inviato entro 30 giorni dalla sua adozione a SICO.

### 3.3.3 - IL PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE

La presente sottosezione è redatta in conformità con la normativa vigente e in linea con gli indirizzi strategici definiti dalla Direttiva del Ministro del Dipartimento della Funzione Pubblica, "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti", emanata il 14 gennaio 2025. In questo contesto, la formazione è riconosciuta non solo come un valore, ma come un autentico motore di creazione di valore pubblico. La sua integrazione nelle politiche amministrative si configura come un elemento fondamentale per l'efficacia e l'efficienza dell'azione pubblica.

In tal senso, con deliberazione del Consiglio Comunale n. 6 del 10 febbraio 2025, avente ad oggetto "Approvazione del Documento Unico di Programmazione (D.U.P.) 2025-2027 e relativi allegati", sono stati delineati obiettivi strategici in ambito formativo che mirano a rafforzare l'assetto organizzativo e il capitale umano dell'Amministrazione. Gli obiettivi strategici in materia di formazione, così come definiti, sono i seguenti:

- **accompagnare i processi di inserimento lavorativo del personale neoassunto**, per trasferire conoscenze di carattere tecnico, normativo e procedurale strettamente legate all'operatività del ruolo;
- **rafforzare e aggiornare le competenze esistenti**, per lo sviluppo professionale dei dipendenti, per definire percorsi di crescita professionali e per sviluppare le competenze necessarie a raggiungere gli obiettivi e le strategie dell'amministrazione;
- **favorire la crescita di una cultura organizzativa** connotata dal principio di responsabilità, ottimizzando la capacità di armonizzare la formazione e l'attività lavorativa e garantendo una formazione a supporto dell'efficientamento continuo dei processi di lavoro.

In considerazione della logica di integrazione prevista dal PIAO, si è ritenuto opportuno evitare la duplicazione delle informazioni già contenute nel Documento Unico di Programmazione 2025/27. Pertanto, relativamente all'analisi del contesto interno ed esterno e ai risultati ottenuti in ambito formativo nel periodo 2021-2024, si rimanda al suddetto documento per i dettagli completi.

Dal 1° gennaio 2025, l'implementazione obbligatoria del Building Information Modeling (BIM) per le nuove opere pubbliche superiori a 2 milioni di euro impone l'adozione di tecnologie avanzate per la progettazione, realizzazione e gestione informativa delle costruzioni. In risposta a tale obbligo, su impulso del Comune, la Provincia di Ferrara ha presentato un progetto per l'accesso ai fondi PNRR Sub Investimento 2.3.1 – Linea 5, finalizzato a offrire percorsi formativi specifici per il personale tecnico e le figure coinvolte nella gestione delle opere pubbliche, come i Responsabili Unici del Procedimento (RUP), i Project Manager e i Direttori dei Lavori. Il progetto è stato ammesso a finanziamento e il nostro ente parteciperà al progetto con 8 dipendenti che seguiranno il percorso formativo sul BIM. Questo programma specialistico garantirà l'acquisizione delle competenze necessarie per applicare il BIM nelle future opere pubbliche, rispondendo agli obblighi normativi e alle sfide tecnologiche. La formazione contribuirà a promuovere una cultura dell'innovazione all'interno dell'Amministrazione, migliorando l'efficienza nella gestione degli appalti pubblici e nella realizzazione delle opere, in conformità con le normative europee e nazionali.

Nel contesto di una crescente valorizzazione delle risorse interne, si prevede l'avvio di un processo finalizzato alla creazione di un albo interno dei docenti, che permetterà di riconoscere e valorizzare il personale qualificato all'interno dell'Amministrazione, coinvolgendolo in incarichi di docenza per le attività formative destinate ai dipendenti. Questi percorsi formativi saranno progettati per aggiornare e potenziare le competenze professionali, rispondendo alle necessità operative e strategiche dell'Amministrazione. L'intento è di promuovere la crescita professionale continua del personale, favorendo l'acquisizione di nuove competenze tecniche e normative, e consolidando una cultura organizzativa improntata alla responsabilità e all'efficienza.

Inoltre, per coloro che ricopriranno il ruolo di docenti interni, è previsto un riconoscimento economico, sotto forma di compenso per ogni ora di docenza prestata, quale segno di valorizzazione del loro impegno e contributo alla crescita professionale collettiva. La valorizzazione di queste risorse interne non solo arricchirà il capitale umano dell'Amministrazione, ma contribuirà a rafforzare ulteriormente la cultura organizzativa, rendendo la formazione uno strumento strategico per il miglioramento continuo dei processi lavorativi e per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Con l'intento di consolidare e proseguire il percorso avviato in materia di formazione, sono delineate, nella tabella che segue, le priorità strategiche per il riassetto e il potenziamento delle competenze del personale, in linea con le sfide e le priorità dell'Amministrazione.

I temi prioritari della formazione per il triennio 2025-2027

Area	Tem
Giuridico-Amministrativa	Redazione atti amministrativi
	Trasparenza amministrativa
Appalti e Contratti	Il nuovo codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36)
	Il correttivo al nuovo codice dei contratti pubblici (D.lgs. 31 dicembre 2024, n. 209)
	Fascicolo Virtuale dell'Operatore Economico (ex AVCPass)
Personale e Organizzazione	Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione
	La contrattazione nazionale e integrativa: principali istituti e applicazioni
	Competenze di base necessarie per lavorare efficacemente nell'organizzazione (Gli organi di governo, le sedi, l'organizzazione, il Gruppo Amministrazione Pubblica, gli strumenti di programmazione e il sistema di misurazione e valutazione delle performance)
	Benessere Organizzativo (Il Comitato Unico di Garanzia, istituti di assenza dal servizio, Codice di comportamento pubblici dipendenti, strategie individuali e organizzative per riconoscere, prevenire e contrastare le discriminazioni)
Leadership, Sviluppo Manageriale e Comunicazione	Le competenze digitali per la PA (Dati, informazioni e documenti informatici; Comunicazione e condivisione; Sicurezza, Servizi on-line; Trasformazione digitale)
	Project Management
	Miglioramento delle Performance per la creazione di Valore Pubblico
Economico/Finanziaria/Contabile	La contabilità negli enti locali: i documenti di programmazione e la gestione delle entrate e delle spese
	Il regolamento di contabilità
	Contabilità Accrual
Programmazione e Controllo	Il sistema dei controlli interni: controllo strategico e di gestione
	Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione
	Project Management
	La creazione e misurazione del Valore Pubblico
IT (Informatica/Telematica/PA Digitale)	Le competenze digitali per la PA (dati, informazioni e documenti informatici; Comunicazione e condivisione; Sicurezza, Servizi on-line; Trasformazione digitale)
	Corso di Alfabetizzazione Archivistica
	Competenze digitali abilitanti per il lavoro da remoto
	Cybersicurezza
	AI Literacy
Tecnico-Specialistica	La progettazione sociale e i rapporti con il terzo settore
	Responsabilità della P.A. in caso di sinistri da verde pubblico
	Gestione degli impianti sportivi
	Energy Manager
	BIM (Building Information Modeling)
Risk Management, Anticorruzione e Trasparenza	Publicare in Amministrazione Trasparente ai sensi del D.Lgs. 33/2013 e nel rispetto della normativa sulla privacy

Area	Temi
	Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione
	Conflitto di interesse, pantouflage e antiriciclaggio
	Il codice di comportamento del dipendente pubblico
Lingue straniere	Corso di Lingua Inglese
Sicurezza	Formazione di base in materia di Salute e Sicurezza sul posto di lavoro
	Formazione specifica in materia di Salute e Sicurezza sul posto di lavoro
	Formazione base e aggiornamento per addetti all'antincendio
	Formazione base e aggiornamento per il primo soccorso
	Formazione per datori di lavoro
	Formazione di base in materia di Salute e Sicurezza del lavoratore in lavoro da remoto

La tabella seguente illustra i risultati conseguiti in ambito formativo nel 2024, che fungono da baseline per l'anno in corso. Sulla base di questi risultati, vengono proposte le azioni formative strategiche per il triennio 2025-2027, con l'obiettivo di consolidare i progressi ottenuti e di rispondere in modo proattivo alle esigenze emergenti, promuovendo un miglioramento continuo delle competenze e delle performance aziendali.

Azione formativa			Indicatori delle azioni formative				
Cod.	Nome	Contributors	Formula	Baseline 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027
AF1	Le competenze digitali per la PA	Syllabus	% di percorsi conclusi	4,9%	30%	55%	75%
AF2	Master sul Miglioramento delle PERFORMANCE degli Enti Territoriali e delle altre pubbliche amministrazioni (Master PERF.ET)	Università degli Studi di Ferrara	Dipendenti iscritti	4	4	4	4
AF3	Master Appalti pubblici, prevenzione della corruzione, sostenibilità ed innovazione" (ANT.COP)	Università degli Studi di Ferrara	Dipendenti iscritti	-	1	1	1
AF4	Il correttivo al nuovo codice dei contratti pubblici (D.lgs. 31 dicembre 2024, n. 209)	Formatori interni/esterni	Ore formative erogate	-	10	10	10
AF5	Il nuovo Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36)	Formatori interni, Portale della Formazione	n. partecipanti	18	30	60	80
			Qualità percepita	92,76%	90%	90%	90%
			Valutazione media	96,52	90%	90%	90%
AF6	Gli strumenti di programmazione e il sistema di misurazione e valutazione delle performance	Portale della Formazione/ Syllabus	Ore formative erogate	0,5	1	2	2
			Qualità percepita	95%	90%	90%	90%
AF7	Consapevolezza della Cybersicurezza	CyberGuru	% utenti che hanno	-	25%	40%	-

Azione formativa			Indicatori delle azioni formative				
Cod.	Nome	Contributors	Formula	Baseline 2024	Target 2025	Target 2026	Target 2027
			completato tutte le attività o al massimo 2 attività in ritardo rispetto al totale iscritti al corso di awareness				
			% di dipendenti che cliccano link contenuti nei messaggi di phishing simulati	-	25%	15%	
AF8	Competenze digitali abilitanti per il lavoro da remoto	Syllabus	% percorsi conclusi	6,9%	30%	50%	75%
AF9	Formazione sul CUG	Portale della Formazione	n. partecipanti	-	20	30	50
AF10	Riforma-Mentis	Syllabus	% di percorsi conclusi	3%	15%	25%	30%
AF11	BIM (Building Information Modeling)	Formatori esterni	n. partecipanti	-	8	-	-
AF12	La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa	Syllabus	Dipendenti con competenza base/dipendenti abilitati al corso	-	25%	30%	55%
AF13	Contabilità Accrual	Formatori interni/esterni	n. partecipanti	-	20	40	60

*SEZIONE 4 -  
MONITORAGGIO*



Il monitoraggio del PIAO, ai sensi dell'art. 6, comma 3 del Decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, nella Legge 6 agosto 2021, n. 113, nonché delle disposizioni di cui all'art. 5 del Decreto ministeriale 30 giugno 2022, n. 132 viene effettuato attraverso procedure differenziate, in particolare:

- secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, per quanto concerne le sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance";
- secondo le modalità definite dall'ANAC, per quanto attiene alla sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" (si veda il paragrafo 2.3.2.3);
- su base triennale dal Nucleo di Valutazione, relativamente alla Sezione "Organizzazione e capitale umano", con riferimento alla coerenza con gli obiettivi di performance.

Il legislatore concentra l'attenzione sia sul monitoraggio delle singole sezioni che dell'intero documento; con la normativa succitata è stato configurato un nuovo e particolare tipo di monitoraggio inteso come funzionale, integrato e permanente, che ha ad oggetto congiuntamente tutti gli ambiti della programmazione dell'Ente.

Il monitoraggio integrato del livello di attuazione del PIAO rappresenta un elemento fondamentale per il controllo di gestione; quantifica i risultati ottenuti dall'Amministrazione tramite gli indicatori definiti, tenendo conto degli obiettivi, delle attività da svolgere, delle risorse utilizzate, dei prodotti e degli impatti e si concretizza nel confronto periodico e sistematico dei dati rilevati e degli obiettivi definiti, al fine di integrare le informazioni nel processo decisionale e di attuare eventuali interventi correttivi.

Si riporta di seguito il prospetto di sintesi dei principali strumenti di monitoraggio, i riferimenti normativi e le rispettive scadenze:

Sezione	Documento	Cadenza	Tempistica	Riferimento normativo
<b>2. Valore Pubblico, Performance, Anticorruzione</b>	Stato di attuazione dei programmi Controllo strategico	Annuale	31 luglio	Art. 147 ter D.Lgs. n. 267/2000
	Referto Controllo di Gestione allegato al Rendiconto	Annuale	30 aprile	Art. 11 D.Lgs. n. 118/2011
	Relazione sulla Performance	Annuale	30 giugno	Art. 10 D.Lgs. n. 150/2009
	Relazione di Fine Mandato	Mandato	Entro il sessantesimo giorno antecedente la data di scadenza del mandato	Art. 4 D.Lgs. n. 149/2011
	Relazione CUG stato attuazione disposizioni in materia di pari opportunità	Annuale	30 marzo	Direttiva Presidente Consiglio Ministri n. 2/2019
	Obiettivi accessibilità digitale	Annuale	31 marzo	Art. 9 D.L. n. 179/2012, convertito in Legge n. 221/2012 Circolare AgID n. 1/2016
	Dichiarazione di accessibilità	Annuale	23 settembre	Direttiva UE 2016/2102 Art. 9 Legge n. 4/2004
	Relazione annuale RPCT (modello ANAC)	Annuale	15 dicembre o altra data stabilita da comunicato Presidente ANAC	Art. 1 L. n. 190/2012
	Controlli di regolarità amministrativa degli atti	Quadrimestrale	Quadrimestrale	Art. 147 bis D.Lgs. n. 267/2000
	Attestazione da parte degli organismi di valutazione sull'assolvimento degli obblighi di trasparenza	Annuale	Primo semestre dell'anno secondo le indicazioni di ANAC	Art. 14 D.Lgs. n. 150/2009

I documenti elencati sono consultabili nella sezione Amministrazione Trasparente del sito internet del Comune di Ferrara all'indirizzo: <https://www.comune.fe.it/it/amministrazione-trasparente>