Comune di Milano

Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027

MONICA MORI
Comune di Milano
Direttore di Direzione
29.01.2025 15:24:09
GMT+01:00

www.comune.milano.it

INDICE

I. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE 2
I.1 Comune di Milano: scheda anagrafica dell'Amministrazione 2
I.2 I principali stakeholder del Comune di Milano 4
I.3 Analisi del contesto esterno 5
II. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE 27
II.1 Valore Pubblico 27
II.1.1 Definizione di Valore Pubblico 27
II.1.2 Il Valore Pubblico come leva per la Transizione del Comune di Milano 28
II.1.3 Gli indirizzi strategici delle Linee Programmatiche e del Documento Unico di Programmazione (DUP) 31
II.2 Performance 33
II.2.1 Contesto di riferimento: le fasi e i soggetti coinvolti nel Piano della Performance del Comune di Milano 33
II.2.2 Gli obiettivi del Comune di Milano 35
II.3 Rischi corruttivi e trasparenza 37
II.3.1 Contesto di riferimento: I soggetti coinvolti, ruoli e responsabilità 37
II.3.2 Analisi del contesto interno nell'ambito della prevenzione rischi corruttivi e trasparenza .. 48
II.3.3 Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione 52
II.3.4 Metodologia di valutazione del rischio – Il Catalogo dei Rischi 53
II.3.5 La gestione della trasparenza e dell'accesso 55
II.3.6 Il sistema di gestione del rischio corruttivo nelle società partecipate del Comune di Milano 59
II.3.7 Programmi di formazione "Prevenzione corruzione e Promozione dell'Etica e della Legalità" 63
III. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO 70
III.1 Struttura organizzativa 70
III.1.1 La struttura organizzativa ed il personale del Comune di Milano 70
III.1.2 Le procedure da semplificare e reingegnerizzare 75
III.2 Organizzazione del lavoro agile 82
III.2.1 Contesto di riferimento: il ruolo del POLA nell'organizzazione del Comune di Milano 82
III.2.2 Gli obiettivi del POLA: dai cantieri ai 5 ambiti di intervento strutturati previsti per il triennio 2025-27 - Focus anno 2025 84
III.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale 88

III.3.1 Contesto di riferimento e modalità di calcolo della spesa per categoria 88
III.3.2 Lo stato di attuazione dei Piani Occupazionali – Piano triennale dei fabbisogni 91
III.3.3 Vincoli assunzionali e della spesa di personale 96
III.3.4 La capacità assunzionale 2025-2027 97
III.3.5 La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2025-2027 101
III.3.6 Le assunzioni a tempo determinato per il triennio 2025-2027 108
III.3.7 Assunzione di figure professionali da impegnare a tempo pieno e in modo esclusivo e dedicato nelle attività connesse alla corretta implementazione e attuazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali 110
III.3.8 Programmazione della spesa di personale per il triennio 2025-2027 112
III.3.9 L'importanza della formazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione 113
Linee generali di riferimento per la pianificazione delle attività formative e di aggiornamento .. 113
III.3.10 Gli interventi di formazione per l'anno 2025 118
III.4 Accessibilità ed inclusione: sviluppo pari opportunità 128
III.4.1 Contesto di riferimento: il ruolo del PAP per lo sviluppo delle pari opportunità sul luogo di lavoro 128
III.4.2 Il processo di integrazione delle politiche sulle pari opportunità: il Piano Triennale dell'azione Positive, il Bilancio di Genere e la Certificazione per la Parità di Genere 130
III.4.3 Analisi del contesto interno 132
III. 4.4 Gli obiettivi e le azioni strategiche previste per il triennio 2025-27 – Focus 2025 135
III.4.5 Il monitoraggio delle Pari Opportunità 139
III.4.6 Azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità fisica e digitale all'Amministrazione da parte dei soggetti fragili 140
IV. MONITORAGGIO 143
IV.1 Il sistema di monitoraggio del PIAO 2025-27 143
V. GLOSSARIO 147
VI. ALLEGATI 151
1. DUP 2025-2027: MISSIONI, OBIETTIVI STRATEGICI, PROGRAMMI OPERATIVI E AGENDA 2030 151
2. NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 151
3. PDO: PROGRAMMI OPERATIVI, OBIETTIVI, DIMENSIONI E DRIVER DEL VALORE PUBBLICO GENERATO 151
4.1 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB A SEZIONE NORMATIVA 151
4.2 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB B MODELLI DI AMBITO TRASVERSALE – MODELLI OPERATIVI 151
4.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB C CATALOGO DEI RISCHI 151
4.4 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB D TABELLA OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE IN MATERIA DI TRASPARENZA E RELATIVI RESPONSABILI 151

5. RELAZIONE PROGRAMMAZIONE FABBISOGNO DEL PERSONALE 2025-2027 151
6. LAVORO AGILE – STRUMENTI DI COLLABORAZIONE 151
7. STRATEGIA DI ADOZIONE PER L'APPLICAZIONE DEL PTI (Piano Triennale Informatica)..... 151

Comune di Milano

1. Scheda anagrafica dell'Amministrazione

I. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

I.1 Comune di Milano: scheda anagrafica dell'Amministrazione

Denominazione Ente	*Comune di Milano*
Codice univoco AOO	AC14256
Codice IPA	c_f205
Indirizzo	Piazza della Scala, 2 20121 Milano Italia
PEC	protocollo@postacert.comune.milano.it
Codice fiscale/Partita IVA	01199250158
Tipologia	Pubbliche Amministrazioni
Categoria	Comuni e loro Consorzi e Associazioni
Natura Giuridica	Comune
Attività Ateco	Attività degli organi legislativi ed esecutivi, centrali e locali; amministrazione finanziaria; amministrazioni regionali, provinciali e comunali
Sito web istituzionale	https://www.comune.milano.it/
Pagina Facebook	Comune di Milano
Account Twitter	@ComuneMI
Account Instagram	@comune_milano
Account LinkedIn	Comune di Milano

Il Comune di Milano (in seguito anche CdM) è l'Ente che rappresenta la comunità milanese, ne cura gli interessi, ne promuove lo sviluppo e ne tutela le specificità culturali e socioeconomiche (art. 3 c. 1 – Statuto comunale).

Milano è il comune capoluogo della regione Lombardia e dell'omonima città metropolitana, situato al centro di una delle più popolose aree metropolitane d'Europa. E' il secondo comune più popoloso d'Italia, dopo Roma.

In virtù della sua grande vitalità economica, imprenditoriale e culturale, del suo essere un importante centro della ricerca, della moda, dell'editoria e del design e del suo patrimonio artistico e architettonico, Milano è una delle mete del turismo internazionale, figurando tra le quaranta città più visitate al mondo, seconda in Italia dopo Roma e sesta nell'Unione Europea.

Città dalla storia millenaria, è una metropoli cosmopolita e dal respiro europeo, portatrice di nuovi stimoli e tendenze, in grado di guidare il confronto europeo anche grazie ad una serie di buone pratiche da imitare: la solidarietà, la gestione virtuosa dei servizi, la battaglia per la legalità.

Musei, monumenti, chiese, palazzi storici, grattacieli, moda ed eventi di vario genere connotano la vocazione internazionale di una città in continua trasformazione, capace di valorizzare il proprio territorio attraverso grandi progetti di innovazione e rigenerazione urbana. Secondo uno studio realizzato da Assolombarda e Milano&Partners (alla sua quarta edizione) Milano risulta in testa alla classifica nello scatto dell'economia dai valori pre-Covid, così come nella crescita dei flussi turistici dello scorso anno. Lo studio ha riguardato oltre 700 città su scala globale, tra cui Amsterdam, Barcellona, Berlino, Londra, Monaco, Parigi, Chicago, New York, San Francisco e Tokyo.

Il capoluogo lombardo è ben percepito come meta turistica (Milano conta poco più di 9 milioni di arrivi, il +5,2% rispetto al 2023), come luogo per eventi sportivi (13esima a livello globale) e come "place for business" (27esima).

Dal summenzionato studio emerge che sul fronte dell'ecosistema innovazione Milano si attesta alla 44esima posizione della classifica. Milano è anche "una smart city": l'aumentata mobilità sostenibile, grazie alle piste ciclabili presenti in città, la buona gestione dei rifiuti, la riqualificazione dei vecchi quartieri, posizionano Milano al 95esimo posto su scala globale.

Milano è anche una città che deve ancora risolvere sfide impegnative: mobilità e traffico sono criticità che la accomunano a tutti i centri metropolitani oggetto dell'indagine. L'obiettivo delle istituzioni è quello di rendere la città più aperta e vivibile.

Sul fronte del mercato immobiliare commerciale, secondo un approfondimento sviluppato in collaborazione con JLL (Jones Lang LaSalle inc., società di servizi immobiliari), Milano si configura come un'area centrale nel quadro nazionale, concentrando oltre un terzo degli investimenti effettuati dagli operatori immobiliari in Italia. Alla base di tale fenomeno, vi è anche l'apertura ai capitali stranieri: a Milano la componente "cross border" rappresenta in media il 55% del totale, una delle quote più

elevate nel confronto europeo. Poco sopra c'è Amsterdam (58%), poi Londra (65%) e Barcellona (70%). Presentano, invece, valori inferiori Berlino (50%), Parigi e Monaco (37% entrambe).[1]

Il trend di crescita che la città di Milano sta vivendo, in un contesto condizionato dagli eventi sociopolitici internazionali, dal cambiamento climatico e dallo scenario economico che va configurandosi con gli effetti del PNRR, spinge l'Ente a ridefinire costantemente le proprie priorità e a modulare le modalità di erogazione dei servizi sulla base delle risorse economiche, finanziarie ed umane di cui può' disporre, sulla base dei bisogni della città e delle esigenze di funzionamento interno. La finalità dell'Amministrazione è rappresentata dall'accrescimento del benessere sociale con la realizzazione di nuove opere e di nuovi servizi che contribuiscano, da un lato, al rilancio economico del territorio e, dall'altro, alla riqualificazione della città.

I finanziamenti ottenuti grazie al PNRR consentiranno di supportare il rilancio della Città, contribuendo alla realizzazione di significative iniziative sul territorio milanese.

Alla base dell'operato dell'Ente vi è sempre l'adozione di modalità operative che rispecchino i valori formalizzati all'interno dello Statuto dell'Ente: legalità, trasparenza, capacità realizzativa e indipendenza.

Le azioni volte al perseguimento della missione sono condizionate dalle priorità politiche e dagli indirizzi nazionali ed internazionali declinati anche in base all'evoluzione del contesto politico-economico di riferimento. In linea con il contesto descritto fino ad ora, risulta cruciale pianificare in modo corretto tutte le risorse a disposizione facendo, dell'attività di programmazione, il fulcro di tutte le azioni che l'Amministrazione intraprende per rispondere prontamente ai mutamenti del contesto in cui opera.

I.2 I principali stakeholder del Comune di Milano

Il Comune di Milano promuove e intrattiene relazioni con molteplici stakeholder, riconducibili alle seguenti macrocategorie:

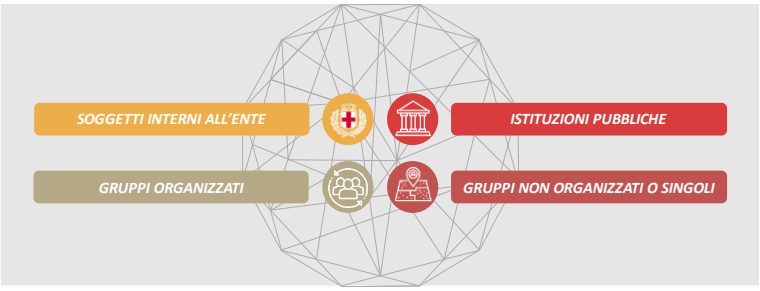


Figura I.I: Le macro categorie degli stakeholders

- **Soggetti interni all'Ente:** personale dipendente e collaboratori, garanti, comitati (es. CUG), delegati, organismi di vigilanza/valutazione (es. NIV);
- **Istituzioni Pubbliche:** enti locali territoriali (comuni, province, regioni, ecc.), agenzie funzionali (consorzi, camere di commercio, aziende sanitarie, agenzie ambientali, università, ecc.), aziende controllate e partecipate, ordini professionali;

[1] Fonte: Il sole 24 ore.com
https://www.ilsole24ore.com/art/milano-vetta-crescita-e-turismo-giu-investimenti-esteri-AF5YeF4D

- **Gruppi organizzati**: gruppi ed enti del terzo settore (sindacati, associazioni di categoria, partiti e movimenti politici, mass media), associazioni del territorio (associazioni culturali, ambientali, di consumatori, sociali, gruppi sportivi o ricreativi, ecc.);
- **Gruppi non organizzati o singoli**: cittadini, collettività (l'insieme dei cittadini componenti la comunità locale) e aziende.

L'Amministrazione, sulla base delle necessità di aggiornamento del PIAO, si fa promotrice nel loro coinvolgimento.

I.3 Analisi del contesto esterno

L'analisi del contesto demografico e socioeconomico della Città di Milano risulta fondamentale per evidenziare le caratteristiche dell'ambiente nel quale l'Ente opera, per conoscere gli interlocutori e per appurare come tali caratteristiche possano incidere sulla qualità dei servizi offerti all'utenza. Partendo dal contesto demografico, alla data del 31 dicembre 2024 la popolazione residente nella Città di Milano risulta essere pari 1.407.079 individui[2] in diminuzione rispetto all'anno precedente (- 0,48%): tale diminuzione segna un'inversione di tendenza rispetto al trend degli ultimi anni. Si conferma, invece, la maggioranza della popolazione femminile rispetto a quella maschile.

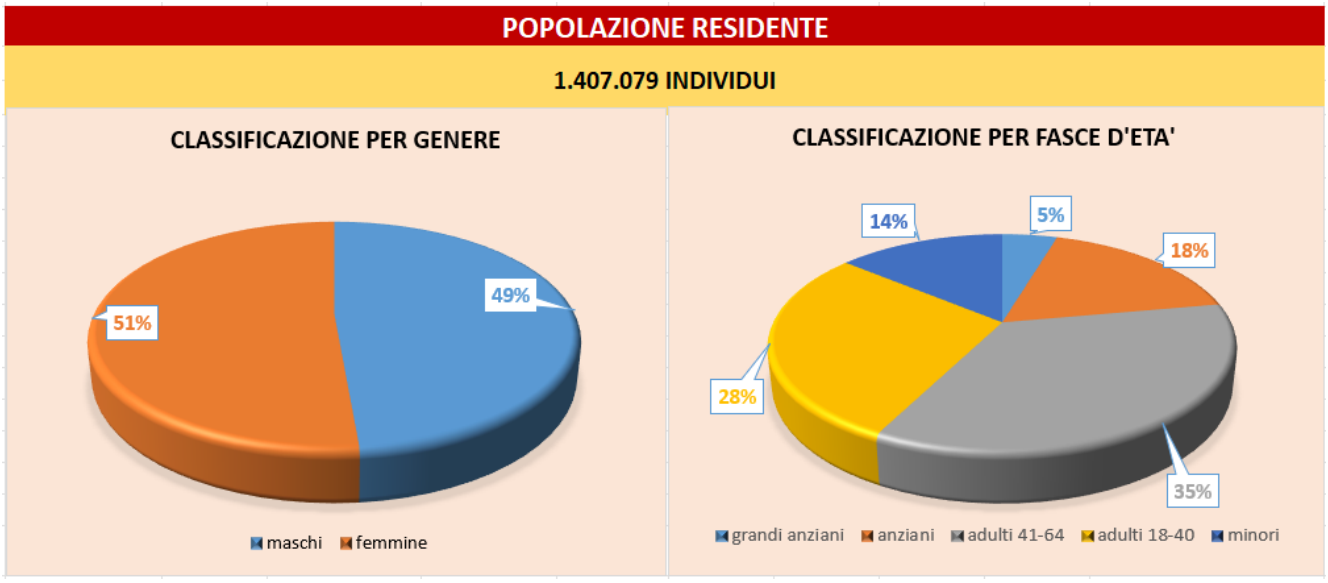


Figura I.II: Popolazione residente

I fattori legati alle dinamiche demografiche sono molteplici: le cancellazioni anagrafiche (55.605 cessazioni nel 2024, di cui 13.589 per decesso e 42.016 per emigrazione), il rapporto tra nascite e decessi (cd. "saldo naturale", che per il 2024 mostra un divario importante tra le nascite, in costante diminuzione di anno in anno, e i decessi, il numero di figli che nascono nei nuclei familiari neo-residenti e in quelli già radicati.

[2] Fonte: Comune di Milano, Direzione Servizi Civici e Municipi - Unità Supporto Tecnico Informatico

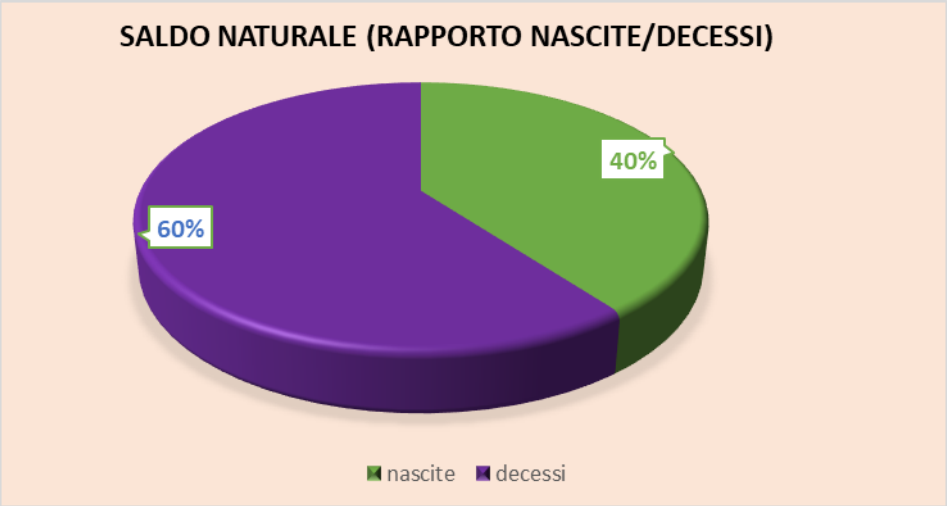


Figura I.III: saldo naturale per l'anno 2024

Le proiezioni elaborate dagli uffici di statistica del Comune di Milano mostrano, in controtendenza, un trend crescente della popolazione residente per i prossimi anni.[3]

Proiezioni della Popolazione residente			
	Maschi	**Femmine**	Totale
2025	690.748	733.405	**1.424.153**
2026	692.624	734.034	**1.426.658**
2027	694.753	734.939	**1.429.692**
2028	696.683	735.710	**1.432.393**
2029	698.924	736.749	**1.435.673**
2030	701.641	738.352	**1.439.993**
2031	704.374	739.952	**1.444.326**
2032	707.139	741.579	**1.448.718**
2033	709.893	743.335	**1.453.228**
2034	712.686	745.133	**1.457.819**
2035	715.501	747.002	**1.462.503**
2036	718.423	749.054	**1.467.477**
2037	721.442	751.194	**1.472.636**
2038	724.464	753.418	**1.477.882**
2039	727.569	755.805	**1.483.374**

L'aumento della popolazione potrà essere determinato anche dall'immigrazione. Anche per il 2024, come per il 2023, la popolazione straniera residente si attesta al 21,5% della popolazione residente totale (300.785 persone). La maggioranza dell'immigrazione dai Paesi esteri ha origine dall'Egitto. La

[3] Fonte: Comune di Milano, Portale Sisi (Sistema Statistico Integrato)

figura in basso propone una mappa nella quale i valori più bassi sono rappresentati da colori più chiari e i valori più alti sono rappresentati da colori più scuri.

POPOLAZIONE STRANIERA RESIDENTE

PRIMI 10 PAESI DI PROVENIENZA STRANIERA	
EGITTO	44406
REPUBBLICA POPOLARE CINESE	37753
FILIPPINE	37284
PERU'	18159
SRI LANKA	16103
ROMANIA	15527
BANGLADESH	12507
UCRAINA	9824
ECUADOR	8749
MAROCCO	8043

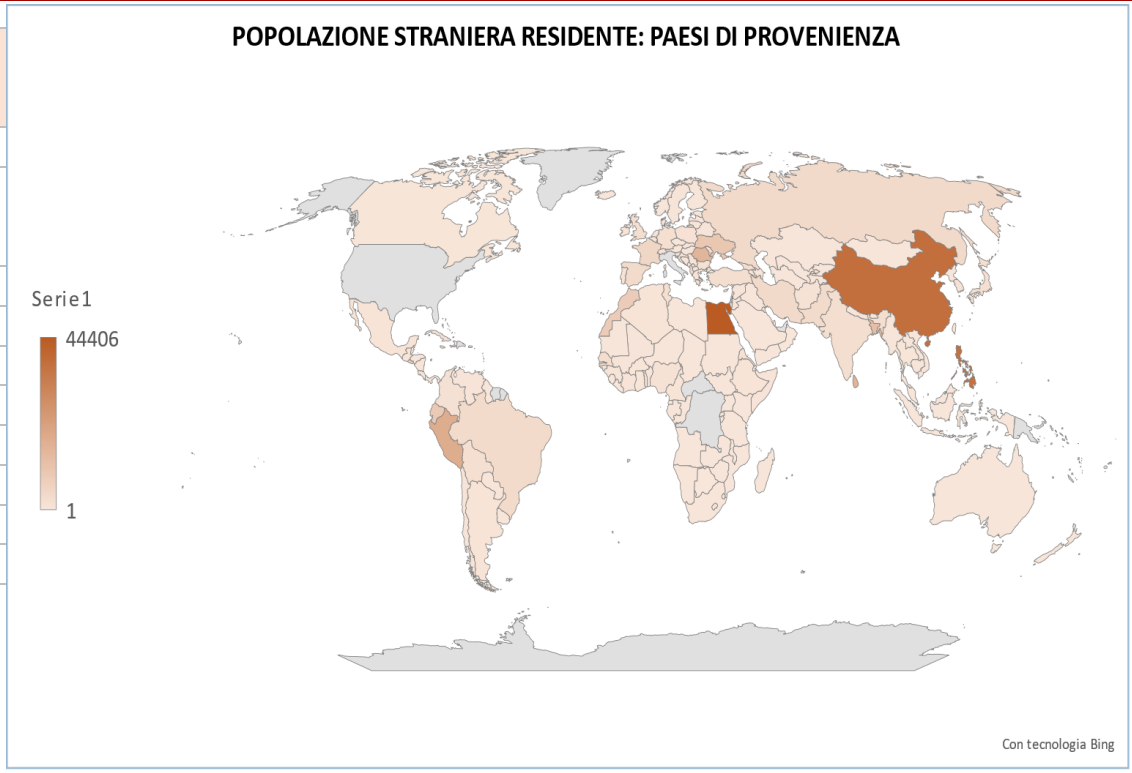


Figura I.IV: Popolazione straniera residente per Paesi di Provenienza

Dalla tabella e dalla cartina sopra riportate, emerge che i movimenti migratori hanno origine in maggioranza dai paesi extra europei:

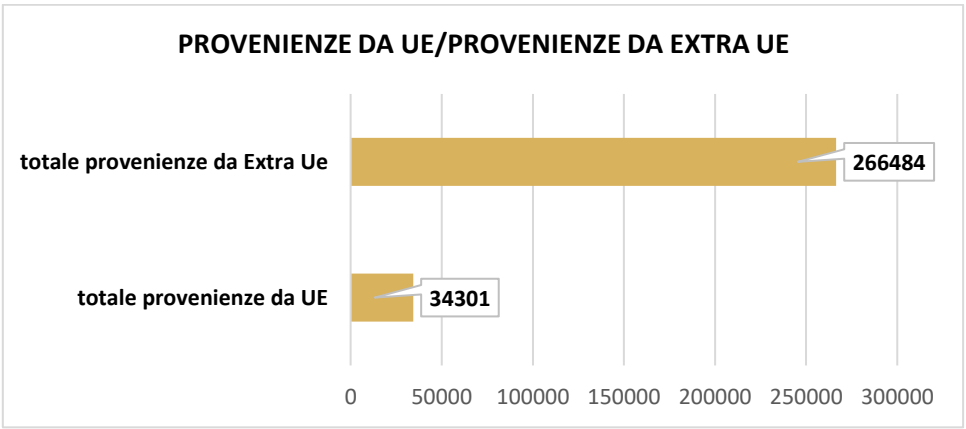


Figura I.V: Rapporto tra residenti UE (non italiani) e residenti ExtraUE

Milano si caratterizza ormai da diversi anni per un'alta densità di popolazione e (7.739 ab./kmq)[4]: la figura che segue mostra la suddivisione della densità abitativa per Municipio:

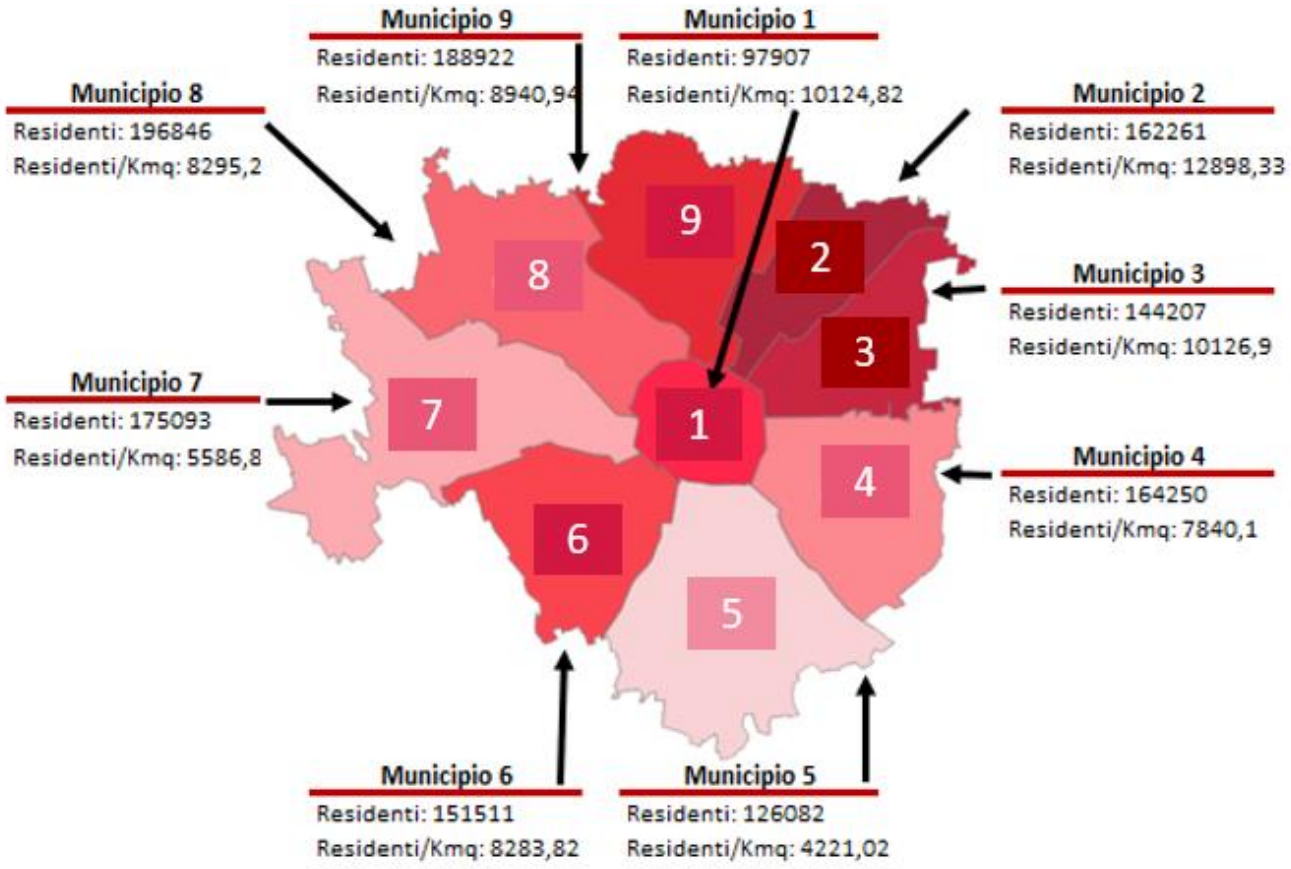


Figura I.VI: densità abitativa per Municipio

Per quanto concerne il numero e la composizione dei nuclei familiari, la situazione rappresentata dalla figura che segue conferma l'andamento demografico della popolazione milanese. A testimoniarlo, vi è anche il fatto che il 57,33% della popolazione totale è monocomponente.[5]

[4] Fonte: Comune di Milano, Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale – Area Interoperabilità del Dato – Unità Analytics e Data Science.

[5] Fonte: Comune di Milano, Direzione Servizi Civici e Municipi – Unità Supporto Tecnico Informatico

0,60% sui nuclei totali

4.757 Nuclei con under 14

1,63% sui nuclei totali

12.830 Nuclei con over 65

Il 57,33% del totale dei nuclei familiari è monocomponente

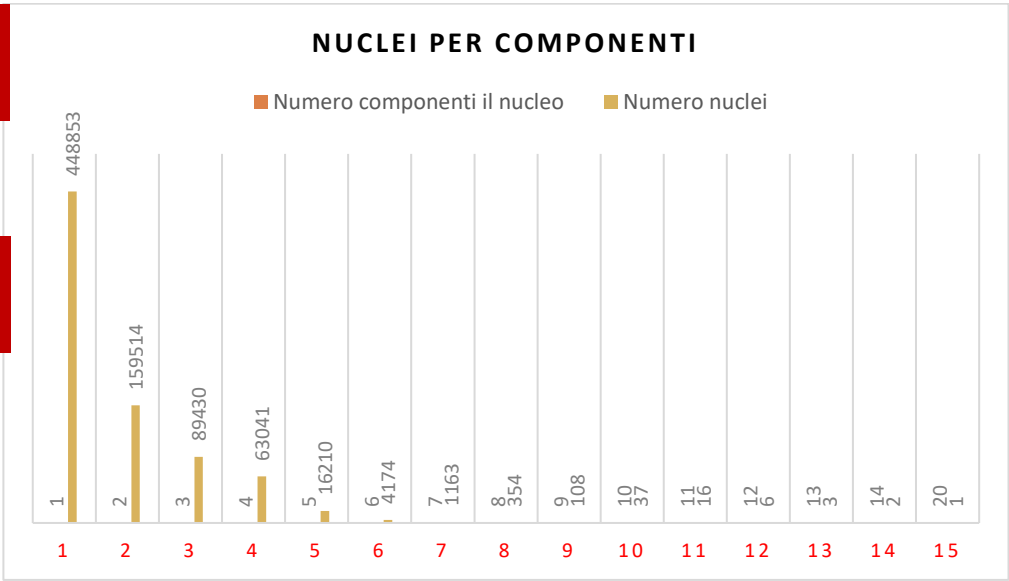


Figura I.VII: situazione dei nuclei familiari nel 2024

Uno degli indicatori più sorprendenti della demografia milanese riguarda il c.d. "turnover" dei residenti: dal 2009 al 2024 hanno preso la residenza milanese circa 646.400 persone. Se a questo numero si sottraggono i 172.500 cittadini nati dopo il 2009, emerge che solo il 33% circa degli attuali residenti del Comune di Milano, lo era anche 15 anni fa, un dato totalmente atipico nel contesto italiano, che testimonia ulteriormente il carattere dinamico della Città.

Il contesto economico e di sviluppo delle imprese

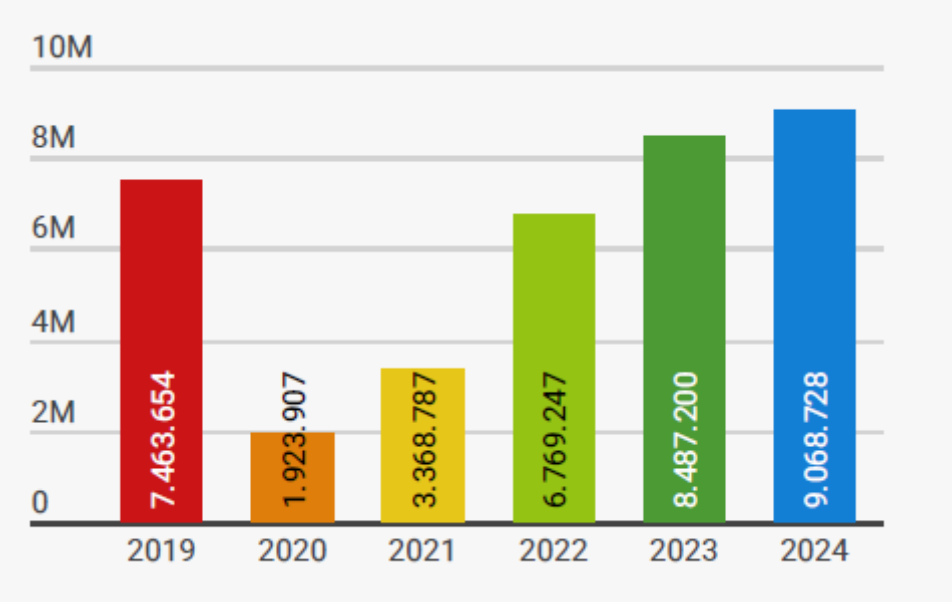
Nell'ultimo decennio la Città ha subito notevoli cambiamenti urbani ed è stata capace di recuperare e rigenerare spazi e quartieri dismessi e renderli attrattivi a livello economico e sociale. Il recupero di edifici dismessi procede di pari passo con la rigenerazione, lo sviluppo di ambiti strategici e rilevanti della Città. Eventi quali Expo2015 e, successivamente, il lancio delle c.d. "week" milanesi (Fuorisalone, Design Week, Book City, Piano City & Music Week, Museo City e Fashion Week) hanno concorso a trasformare la Città in un laboratorio internazionale di creatività diffusa, contribuendo a renderla una Città attrattiva non solo per la moda e il design, ma anche per il turismo, l'arte e il cibo.

Milano continua a crescere nel settore turistico, registrando un numero di presenze in continuo aumento. Questo andamento positivo riguarda sia italiani che stranieri, e si conferma un trend costante nel confronto tra il 2024 e l'anno precedente.

In particolare, a Milano città, da gennaio a dicembre 2024, sono stati registrati complessivamente 9.068.728 arrivi (dati Questura)[6]: ogni mese è stato accolto ben oltre mezzo milione di turisti, arrivando a sfiorare le 900mila presenze nel mese di luglio (882.534 visitatori). Interessante il dato che si riferisce al mese di settembre 2024: il numero di turisti in città ha registrato un aumento del 6,3% rispetto allo stesso mese del 2023, con un totale di 792.810 visitatori, superando i 721.749 di agosto.

[6] Fonte: Ufficio Marketing e Accoglienza Turistica, Comune di Milano

TREND DELLE PRESENZE TURISTICHE ANNUALI DAL 2019 AL 2024 A MILANO



Nello stesso mese di settembre, anche i dati della Città metropolitana (1.028.783 presenze, in aumento del 6,1% rispetto alle 969.590 del 2023) e dell'area urbana (1.089.942 presenze, in aumento del 5,5% rispetto al 1.033.565 presenze del 2023) di Milano hanno mostrato segni di crescita, segno, anche questo, che il ricordo della crisi causata dalla pandemia di Covid-19 sembra ormai lontano. L'incidenza delle presenze turistiche a Milano rispetto alla totalità di quelle dell'area urbana è del 74,2% e del 78,5% rispetto alla totalità di quelle della Città Metropolitana.

Nel corso del 2024, gli arrivi in città hanno mantenuto un andamento positivo mese dopo mese rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Il mese più performante è stato luglio, con 882.534 visitatori

(+1,3% rispetto al 2023), mentre il mese meno affollato è stato gennaio, con 572.475 turisti, comunque in crescita del 5,6% rispetto all'anno precedente.

Il 2024 ha visto circa un milione e mezzo di visitatori in più rispetto al 2019, fino ad oggi considerato l'anno d'oro del turismo a Milano: un risultato che conferma il trend di crescita post-pandemia. La costante presenza di turisti tutti i mesi racconta una Milano sempre attrattiva, in grado di intercettare l'interesse dei visitatori 365 giorni all'anno. Grazie a all'offerta culturale, alle opportunità per il tempo libero e alla vivace vita sociale della città, la Città si presenta come meta perfetta per trascorrere le vacanze, oltre che per fare business. Malgrado la persistenza del periodo di instabilità geopolitica mondiale, l'interesse del mercato estero per la destinazione Milano non è mai stato così alto, trainato, in ordine decrescente di numero di arrivi, da americani, francesi, tedeschi, inglesi e spagnoli. Nel segmento business, il rallentamento dell'economia globale dopo i rialzi dei tassi di sconto a fronte della vampata inflazionistica ha impedito una dinamica simile al segmento leisure, ma le fiere e le convention di Milano continuano a essere fortemente attrattive.[7]

A dimostrazione di questo fenomeno vi è la crescita della partecipazione a convegni internazionali di alto profilo scientifico, come il CPHL, fiera mondiale dell'industria farmaceutica che ha registrato oltre 60 mila presenze, e il congresso internazionale di astronautica IAC, con 11 mila partecipanti.

Le imprese[8]

Nel 2024 il sistema locale delle imprese si conferma in espansione, in continuità con il trend positivo che ha caratterizzato gli anni precedenti , sebbene non manchino alcuni segnali di rallentamento.

Più nel dettaglio, il bilancio della nati-mortalità nei tre territori della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi presenta un saldo attivo complessivo pari a 2.037 unità, tuttavia in lieve calo rispetto a quello dello stesso periodo dell'anno precedente (quando era stato di +2.109).

Tra le tre province, Milano si distingue per il contributo più rilevante (+1.768 il saldo, che concentra l'87% dell'attivo totale della Camera).

Il dettaglio dei flussi mostra un aumento delle nuove iscrizioni su base tendenziale (6.005 contro 5.725, +4,9% in percentuale). Lo scorso anno si era invece registrata una flessione delle stesse pari al -1,3%. Parallelamente si è registrato un aumento delle cancellazioni: per l'esattezza, sono state 3.968 contro le 3.616 dell'anno precedente (+9,7%)

Il tasso di natalità delle imprese dell'area aggregata è pari a 1,27%, in aumento rispetto allo stesso periodo del 2023; anche il tasso di mortalità è invece aumentato, passando dallo 0,77% dello scorso anno all'attuale 0,84%. Il tasso di crescita, di conseguenza, ha subito una leggera contrazione passando dallo 0,45% del 2023 all'attuale 0,43%, superiore sia a quello lombardo (+0,35%) sia a quello nazionale

[7] Fonte: mitomorrow.it
https://www.mitomorrow.it/cambiamilano/turisti-a-milano-settembre/

[8] Fonte: Elaborazione ESTER – Piattaforma di data visualization della Camera di Commercio di Milano Monza e Brianza, Lodi.

(+0,25%), entrambi invariati rispetto allo scorso anno. Milano si colloca sopra la media camerale (+0,46% il tasso di crescita).

A livello settoriale, si segnala la performance espansiva dei servizi, che si confermano per l'ennesima volta decisivi per lo sviluppo imprenditoriale: +2% la variazione delle imprese attive rispetto allo stesso lasso di tempo del 2023. Parliamo del primo comparto economico, con 207.784 aziende, pari al 52,2% del totale. Diffusamente positivo il suo andamento a Milano: +2,2%.

In evidente difficoltà invece il commercio, interessato già da qualche anno da una curva discendente. Anche per il 2024 questo settore subisce un calo dell'1,7% (dato riferito all'intero ambito camerale).

Le costruzioni, al contrario, si mostrano in buona salute, facendo registrare un incremento delle imprese attive dell'1,7%, saldo inferiore rispetto al +2,6% dell'anno precedente ma che comunque conferma il trend di crescita: fra le tre province di Milano, Monza e della Brianza e Lodi è Milano a totalizzare il dato migliore.

Relativamente alle forme giuridiche, le società di capitale (180.651 imprese attive, pari al 45,4% del totale) sono le uniche a crescere (+3,8%), fedeli a un trend ascendente che le caratterizza ormai da diverso tempo. Le ditte individuali (160.394 unità, pari al 40,3% del totale), che costituiscono la tipologia più diffusa dopo le società di capitale, sono interessate invece da una situazione di parità rispetto all'anno precedente (-0,03%), mentre le società di persone patiscono una nuova contrazione, scelte sempre meno dai neoimprenditori (-4,9%).

Per quanto riguarda le altre popolazioni di imprese, restano stabili le artigiane (+0,1%), tipologia importante all'interno del contesto locale (23,6% del totale), soprattutto nel Lodigiano e in Brianza, dove la loro incidenza supera il 30%. Si espandono invece, seppur di poco, le imprese femminili (+0,5% rispetto al +1,4% dello stesso periodo dello scorso anno) e le straniere (+3,2% rispetto al +4,5% dello scorso anno) che mettono a segno lo score migliore. Al contrario, appaiono in difficoltà le imprese giovanili (-0,3%), fattispecie meno diffusa con circa 30.000 unità, che rappresentano appena il 7,7% del totale contro il 18,2% delle femminili e il 16,8% delle straniere.

Infine, alla data del 14 ottobre 2024 le start up innovative attive nell'area di MI-LO-MB risultano essere 2.675, il 21% del totale nazionale. Il loro numero è in decisa diminuzione rispetto allo stesso periodo del 2023 del 6,1%, un decremento che ha interessato allo stesso modo la Lombardia (-8,9%) e l'Italia (-7,9%). La gran parte di esse è localizzata nel Milanese (2.519 unità), mentre gli ambiti con la maggiore concentrazione sono i servizi (90% del totale), in particolare Informatica e ICT.

La condizione occupazionale della popolazione

Milano registra un mercato del lavoro vivace, con 1,5 milioni di persone occupate (dato ad ottobre 2024) principalmente nei settori dei servizi alle imprese, immobiliare (18,15%), industria (16,6%) e commercio (13,2%), con una previsione di assunzione di circa 146.220 nuovi lavoratori, soprattutto nei servizi (116.850 assunzioni) e nell'industria (29.370). Tuttavia, circa il 41,6% delle posizioni aperte

risulta difficile da coprire, in particolare per le figure con un diploma ITS (47,8%) o una formazione professionale (44,8%), dati comunque migliori rispetto alla media nazionale.[9]

Nella Città metropolitana di Milano il tasso di disoccupazione è sceso al 4,7%, registrando una delle performance migliori degli ultimi anni. Cala, di pari passo, anche il numero di "Neet", giovani che non studiano, non lavorano e non sono coinvolti in attività di formazione.

Cresce anche l'occupazione stabile e quella femminile, superando i livelli del 2019, prima della pandemia.

Unico settore in rallentamento è l'agricoltura. Resta stabile l'industria, mentre la crescita occupazionale più consistente si registra nel commercio e nella ristorazione, settori dove, storicamente, le condizioni di lavoro sono precarie e con diverse criticità, con un alto turnover. Nel 2019 si contavano circa 276mila occupati nel commercio e nella ristorazione nel Milanese. Ora sono circa 281mila, cinquemila in più rispetto all'anno pre-Covid. Numeri che trainano la crescita del macro-settore dei servizi, che attualmente conta circa 905mila occupati. Considerando la popolazione complessiva, di tutte le età, il 55% ha un lavoro. E il tasso di disoccupazione, che nel 2021 aveva raggiunto il picco del 7%, ora è calato al 4,7%, rendendo la Città metropolitana uno dei territori lombardi con le migliori performance.[10]

Allargando l'orizzonte dello sguardo sulla situazione occupazionale sulla Regione Lombardia, l'occupazione accelera nel 2024 (+0,7% su base annua), seppur in misura inferiore rispetto al +2,2% del 2023. Il tasso di occupazione in Lombardia si attesta allo stesso livello dell'anno precedente (69,3%): esso risulta superiore ai livelli pre-Covid e tra i più elevati in Italia (superiore di ben 8 punti alla media nazionale); rispetto all'andamento in discesa che ha caratterizzato gli anni fino allo scorso 2023quando era sceso ai minimi dal 2018., il tasso di disoccupazione aumenta, seppur di poco (3,6% rispetto al 3,5% del 2023).

Su base annua la variazione del numero di posizioni lavorative resta positiva (+74 mila) anche se in ridimensionamento rispetto ai trimestri precedenti (a fine 2023 il saldo era superiore alle 100 mila unità).

Il principale contributo alla crescita proviene dai contratti a tempo indeterminato, che in un anno aumentano di 76 mila posizioni.

A conferma di quanto accaduto nel 2023, cresce ancora l'occupazione femminile: nel terzo trimestre la componente femminile è infatti aumentata dell'1,5%(pari a +30 mila unità), mentre il tasso di occupazione dei lavoratori uomini si riduce dello 0,4%. Il tasso di occupazione si conferma comunque molto più elevato tra gli uomini (76,4%) che non tra le donne (62,1,5%), ma il tasso femminile mostra una crescita più elevata su base annua (+1,5 punti vs +0,1 punti).

[9] Fonte: affaritaliani.it
https://www.affaritaliani.it/milano/milano-mercato-del-lavoro-in-crescita-1-5milioni-di-occupati-ma-mancano-profili-its-941994.html

[10] Fonte: il giorno.it
https://www.ilgiorno.it/milano/cronaca/disoccupazione-minimi-f8200051?live

Nonostante i progressi degli ultimi anni, che hanno visto crescere la partecipazione femminile nel mercato del lavoro, il tasso di occupazione regionale continua a essere penalizzato dal gap di genere: il confronto con la media UE (71,1%) evidenzia infatti un lieve ritardo della Lombardia interamente dovuto alla componente femminile (-4,4 punti), mentre su quella maschile risulta in vantaggio (+0,7 punti, inferiore al + 1,3% dello scorso anno)[11].

L'evoluzione della Città

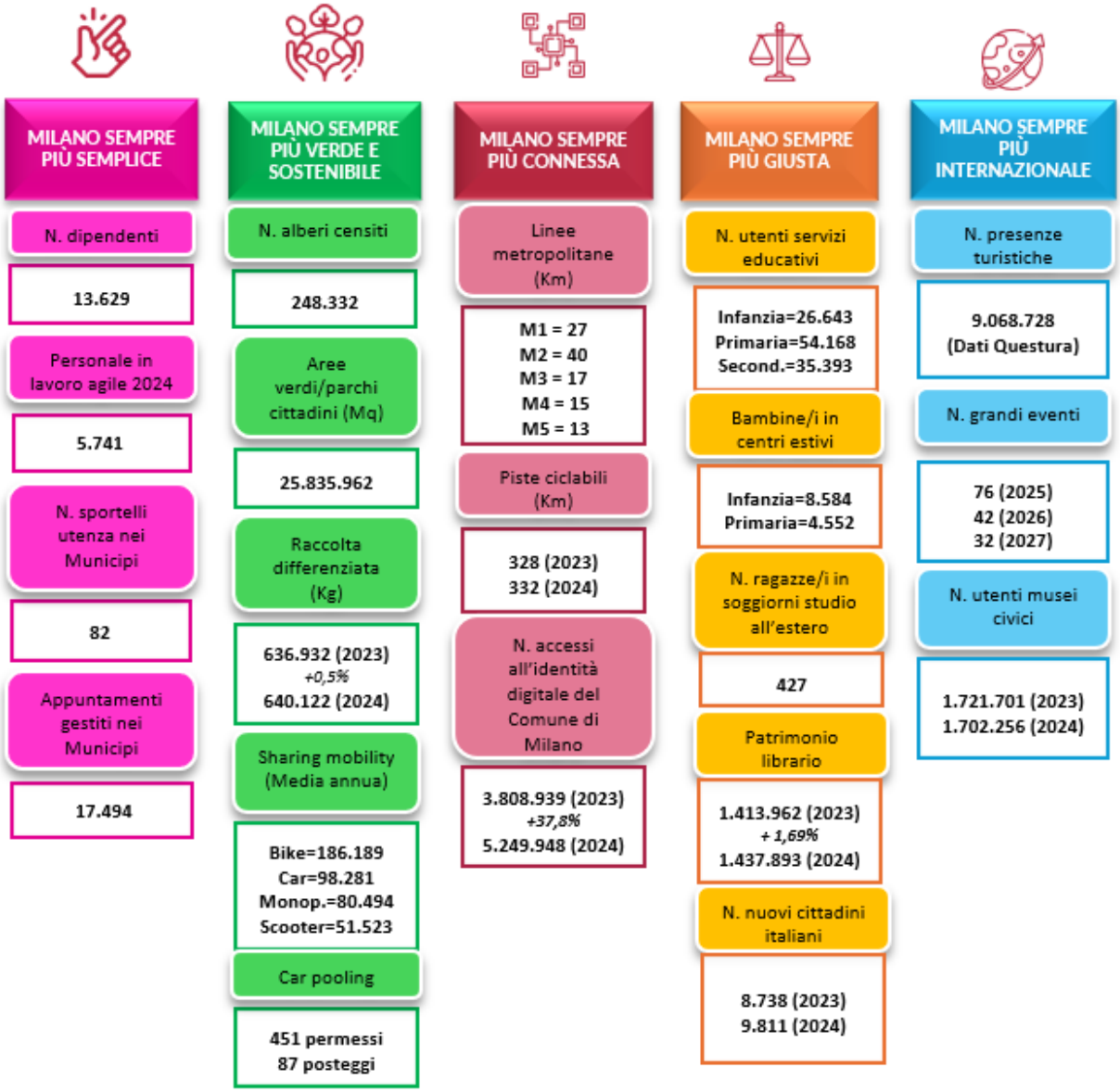


Figura I.VIII: Highlights

[11] Fonte: https://www.unioncamerelombardia.it/
https://www.unioncamerelombardia.it/fileadmin/dati__file_report_trimestrali/Mercato_del_lavoro/2024/Mercato_Lavoro_Focus3t24.pdf

Milano, come si legge nelle Linee programmatiche relative alle azioni ed ai progetti da realizzare nel corso del mandato approvate con Del. consiliare n. 90 del 21 ottobre 2021, intende nel prossimo futuro "continuare nella crescita e nello sviluppo del suo territorio rinsaldando con più forza il suo rapporto con l'insieme dei suoi quartieri, delle sue comunità, come previsto dalla dimensione della Città a 15 minuti".

Milano è luogo di **grandi trasformazioni delle infrastrutture** che "allargano lo sguardo della Città verso l'Area Metropolitana. Il trasporto pubblico valicherà sempre di più i confini urbani con i prolungamenti delle metropolitane e la realizzazione della *Circle Line* ferroviaria, finanziata anche attraverso l'accordo per la rigenerazione degli scali ferroviari. Proprio i 7 scali ferroviari sono i luoghi delle più importanti trasformazioni dei prossimi anni. Il loro recupero interrompe cesure profonde tra il centro e la periferia, consentirà di ospitare il Villaggio Olimpico e la nuova sede dell'Accademia di Brera e contribuirà alla strategia per l'incremento del verde in Città con la nascita di nuovi parchi (P.ta Vittoria, Piazza d'Armi, Bovisa Goccia, Calchi Taeggi SeiMilano, Santa Giulia, Scali ferroviari, Mind, Rubattino, Ex Mameli, solo per citarne alcuni) che occuperanno ben due terzi della superficie degli scali stessi, e l'estensione di Parco Forlanini e Parco Nord, nonché la profonda riqualificazione del polmone verde di Porto di Mare.

Con riferimento al tema ambientale, che ha assunto, per la sua attualità (a causa delle condizioni climatiche del pianeta), un ruolo di fondamentale importanza, Milano, come tutte le grandi metropoli, porta avanti il proprio impegno. La città si propone come "laboratorio" e campo privilegiato della transizione ecologica: alla base, il passaggio dall'economia lineare (basata su consumo e scarto) a quella circolare, che riduce il consumo e fa uso efficiente delle risorse; il tutto investendo sul coinvolgimento dei cittadini e delle imprese, con un'attenzione particolare ai problemi ancora aperti della mobilità attiva e della congestione del traffico. Attraverso l'attuazione delle azioni programmate all'interno del Piano Aria Clima (rispetto ai tre obiettivi ivi contenuti che corrispondono al miglioramento della qualità dell'aria, alla mitigazione ai cambiamenti climatici e all'adattamento ai cambiamenti climatici), Milano promuoverà questa sua "missione" per affrontare la crisi climatica e sociale, coerentemente con gli obiettivi posti dall'Europa nella lotta al cambiamento climatico.

Altro tema in evoluzione è quello della **transizione digitale**: il Piano di Trasformazione Digitale si propone tre obiettivi che coinvolgono tutta l'Amministrazione Comunale:

- incrementare e migliorare i servizi digitali rivolti alla cittadinanza (diminuendo fortemente le code presso gli sportelli per consulenze, pagamenti e documenti);
- misurare gli effetti della trasformazione digitale, attraverso una valutazione qualitativa e quantitativa dei vantaggi in termini economici, di impatto sui tempi e di sostenibilità;
- rendere più efficiente, trasparente ed equa la macchina comunale al suo interno, attraverso l'ottimizzazione delle risorse, l'aumento dei servizi erogati, il miglioramento dell'efficienza dei processi, puntando al benessere e alla soddisfazione dei lavoratori comunali anche attraverso la valorizzazione delle mansioni e delle competenze.

Il 2026 è sempre più vicino: la Città si prepara alle Olimpiadi anche puntando ad affermarsi come grande polo culturale metropolitano ed europeo, con la nuova Biblioteca Europea di Informazione e Cultura nell'area Porta Vittoria, la Magnifica Fabbrica della Scala a Rubattino, l'espansione del Museo del Novecento, il nuovo Museo della Resistenza, a cui si aggiungono i progetti per i siti olimpici con la realizzazione dell'Arena di Santa Giulia, la riqualificazione dell'ex Palasharp e la costruzione del Villaggio Olimpico di Porta Romana.

Molti sono gli eventi organizzati in città per i prossimi mesi: oltre alle fashion weeks e alle settimane dedicate alla bellezza e al verde (appuntamenti ormai consolidati), Milano accoglierà mostre d'arte, concerti, manifestazioni come la Parata del Pride ed eventi speciali legati proprio alle Olimpiadi di Milano Cortina 2026.

Il sistema di Welfare

Gli obiettivi già auspicati dal Piano di Sviluppo del Welfare, che anche a distanza di alcuni anni dalla fine dell'emergenza sanitaria, continuano a rappresentare un punto fermo per la pianificazione strategica degli interventi in materia: essi si concretizzano in una serie di misure che l'Amministrazione, che considera prioritario e fondamentale il benessere e la salute delle cittadine e dei cittadini, intende attuare nel prossimo triennio. Per giungere all'obiettivo di una "Milano Città Sana", l'integrazione socio-sanitaria rappresenta un driver importante insieme alla pari accessibilità ai servizi. La qualità dell'ambiente, dei servizi educativi, della mobilità e dei servizi sociali, la mobilità sostenibile, gli stili di vita, il livello socioeconomico e relazionale, la partecipazione attiva e passiva alle attività culturali e comunitarie, concorrono a determinare la salute di una comunità. Sono tutti ambiti in cui il Comune, anche in quanto primo interlocutore dei cittadini portatori di domanda e delle realtà del terzo settore, del volontariato e delle famiglie, svolge un ruolo chiave. Al fine di raggiungere l'obiettivo primario di definire, in collaborazione con tutte le Direzioni che intercettano i temi del welfare, uno scenario complessivo della "Milano città della Salute", che in prospettiva miri a considerare le ricadute sulla salute pubblica delle azioni che si intendono perpetuare, nel triennio 2025/2027 l'Amministrazione si propone di: rendere operativo il sistema della partecipazione di tutti gli stakeholders operanti nel campo della salute di cui al Piano del Welfare vigente, promuovere la cultura della salute e di correttezza degli stili di vita attraverso un'opera di sensibilizzazione, in particolare, sulla salute mentale (anche attraverso il consolidamento dell'evento "Milano4Mental Health") e sul decadimento cognitivo (anche attraverso la diffusione della "Carta dei Diritti alla salute della Persona con Decadimento Cognitivo), promuovere azioni di mutuo aiuto per persone e nuclei familiari con soggetti fragili, consolidare la partecipazione alla Rete Nazionale Città Sane (della quale il Comune di Milano attualmente ha la presidenza), potenziare il progetto "Salute in Comune", con l'obiettivo di continuare a realizzare un palinsesto di appuntamenti diffusi in città, occasioni di socialità e partecipazione, sviluppare il funzionamento delle Case di Comunità (CDC) per promuovere un modello di integrazione con i servizi sociali (sia con quelli che fisicamente saranno all'interno delle CDC che i servizi sociali in generale), potenziare il lavoro di rete e le pratiche collaborative tra soggetti del territorio, creando condivisione di professionalità e risorse.

Il tema dell'abitare rimane centrale e di estrema priorità per la città di Milano: esso riguarda sia l'edilizia pubblica popolare che il diritto all'accesso alla casa per tutta la popolazione, nell'ottica di sviluppare una strategia di inclusività tramite la promozione delle differenze e il riutilizzo del patrimonio pubblico.

Per quanto riguarda il patrimonio pubblico occorre proseguire alla sua riqualificazione e all'efficientamento energetico degli edifici in vista del miglioramento della qualità dell'abitare, della cura dell'ambiente e dello spazio pubblico, anche in considerazione delle nuove risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) assegnate al Comune di Milano anche per il prossimo triennio 2024/2026.
I prezzi in continua crescita fanno scattare la necessità di politiche abitative pubbliche orientate alla promozione dell'affitto in particolare di quello a canone moderato. A tal fine occorre portare avanti iniziative che permettano di sostenere i cittadini al mantenimento dell'abitazione. Il contrasto all'emergenza abitativa, in particolare, necessita investimenti al sostegno alla locazione. Dopo il rinnovo della sottoscrizione del Nuovo Accordo Locale per la Città Metropolitana di Milano per l'affitto a canone concordato, con il quale sono stati aggiornati i valori e previste nuove regole anche per le stanze agli studenti e ai giovani lavoratori, continueranno quindi le azioni per la soddisfazione della domanda alloggiativa, anche tramite la promozione di un mercato misto tra pubblico e privato, come quello del Social Housing. Per far fronte a tale necessità, la città di Milano vuole continuare a sviluppare i temi e gli obiettivi contenuti nel documento *Una nuova strategia per la casa*, pubblicato a marzo 2023 (https://www.forumabitaremilano.it/wpcontent/uploads/2023/05/nuova-Strategia-per-la-Casa-del-Comune-di-Milano.pdf) nel quale si ritrovano i seguenti obiettivi:

- abitazione e accoglienza;
- pianificazione della rigenerazione del tessuto urbano;
- mantenimento di un mix sociale equilibrato;
- promozione dell'inclusione, difesa del diritto alla casa.

Si continuerà a lavorare, nei prossimi anni, per contribuire a rispondere alla crescente domanda di casa, e a migliorare la qualità della vita nei contesti di edilizia popolare agendo su più leve, come ad esempio gli investimenti nella manutenzione straordinaria per il patrimonio ERP (Edilizia Residenziale Pubblica), l'aumento dell'offerta di case private in affitto a canoni agevolati per colore che non riescono a trovare casa nel libero mercato, il contrasto al fenomeno delle occupazioni abusive, la trasformazione degli alloggi sfitti o invenduti in alloggi a canoni accessibili.

A fronte della fortissima domanda abitativa e di un territorio comunale non abbastanza grande per accogliere la grande quantità di persone che confluisce nella città (come, ad esempio, i giovani studenti che giungono da altre città per frequentare l'università), è ancor di più necessario estendere il ragionamento ad una dimensione più ampia, allo scopo di contrastare gli "esodi" dovuti ai costi proibitivi delle abitazioni.

Il patrimonio immobiliare di Edilizia Residenziale Pubblica a Milano comprende circa 30.000 unità tra abitazioni e usi diversi. Tuttavia, questo patrimonio, in parte di proprietà del Comune, in parte della Regione, è spesso fatiscente e causa della carenza dei fondi da investire nella manutenzione. Lo stato in cui versano gli alloggi popolari a Milano determina la presenza di un grande numero di case sfitte, a fronte, paradossalmente, di una domanda abitativa molto pressante. L'Amministrazione, al fine di potenziare la riqualificazione e la manutenzione straordinaria del patrimonio di edilizia residenziale

pubblica di proprietà comunale sta mettendo in campo azioni volte al recupero degli alloggi sfitti, alla sperimentazione di nuovi modelli gestionali per l'edilizia sociale, attraverso finanziamenti di varia natura (comunali, regionali, comunitarie ecc.), all'attuazione di piani di efficientamento energetico e di eliminazione delle barriere architettoniche.

Per quanto riguarda il patrimonio comunale l'Amministrazione si pone l'obiettivo decennale di arrivare a 25.000 alloggi di servizi abitativi pubblici e 10.000 in housing sociale, oltre a raggiungere il target carbon neutral nel rispetto della nuova normativa europea sugli edifici, e l'accessibilità universale con il completo superamento delle barriere architettoniche.

Le case popolari non devono essere "etichettate" unicamente come un servizio abitativo rivolto a coloro che si trovano in una condizione disagiata, bensì da trasformare in offerta per tutta la "domanda abitativa, attuando misure atte a favorire l'accessibilità sia in termini di costi che in termini di "qualità".

Su tutti questi aspetti assume rilevo il tema della sicurezza: un tema ampio, che si traduce in azioni su più ambiti, come la riqualificazione e rigenerazione urbana e edilizia, sulla cura del verde, ma soprattutto, guardando al contesto di aumento della criminalità che è andato delineandosi negli ultimi anni, sul potenziamento del presidio della città da parte della Polizia Locale. Con l'incremento del personale del corpo e, in particolare, il rafforzamento della presenza nei quartieri della Polizia di Prossimità, in sinergia con le altre Unità specialistiche, si consolida la rete di collaborazione con i Municipi e le altre Istituzioni.

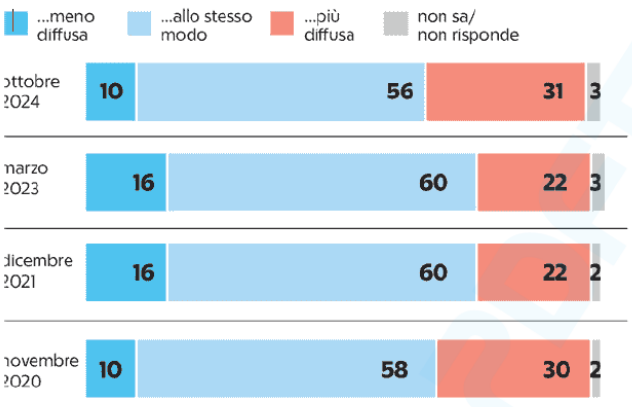
Legalità e sicurezza

Ai fini dell'esame del contesto esterno in materia di legalità e sicurezza sono state prese in considerazione fonti di riferimento di rilevo di cui si dà conto nel seguito.
Anzitutto, si segnala la relazione annuale 2023 ANAC presso la Camera dei Deputati dello scorso 14 maggio 2024 in cui il Presidente Busia ha sottolineato come: "*Anche quando non uccide, la corruzione arreca danni inestimabili, affinando le sue armi con mezzi sempre più subdoli. Opere non ultimate, o completate con smodati ritardi e sperpero di risorse pubbliche. Imprese sane che falliscono a causa di un mercato poco aperto e trasparente. Giovani eccellenze costrette a cercare all'estero chances di realizzazione professionale, sottratte in patria da concorsi poco trasparenti. La corruzione mortifica legittime aspettative, deteriora la qualità dei servizi pubblici, rafforza le mafie, inquina la democrazia. Ha un costo, quindi, sociale, civile e umano, oltre che economico. È essenziale, quindi, prevenirla ancor prima che reprimerla, per evitare che la sua ombra si distenda sulla società, sull'apparato pubblico e sul tessuto produttivo, pregiudicando prospettive di lavoro e di vita".*
Nell'ultimo Rapporto dell'European Court of Auditors, la Corte dei conti europea, l'Italia risulta il Paese con il valore più alto in termini di danni finanziari al bilancio dell'Ue stimati a seguito di frodi e malversazioni, anche riconducibili alla criminalità organizzata, maglia nera per frodi in Europa essendo il Paese con il valore più alto in termini di danni finanziari al bilancio della Ue con 6,02 miliardi di euro di malversazioni: ampliando il quadro a tutte le indagini attive a oggi (618 contro le 556 registrate al 31 dicembre scorso), la cifra sale a 7,38 miliardi – di cui 5,22 solo di evasione Iva – su un totale di 11,5 miliardi. Dati non incoraggianti cui si aggiungono quelli relativi alle indagini avviate dalla procura lussemburghese - nei confronti dell'Italia - sui finanziamenti legati al Recovery Fund: 179 su un totale

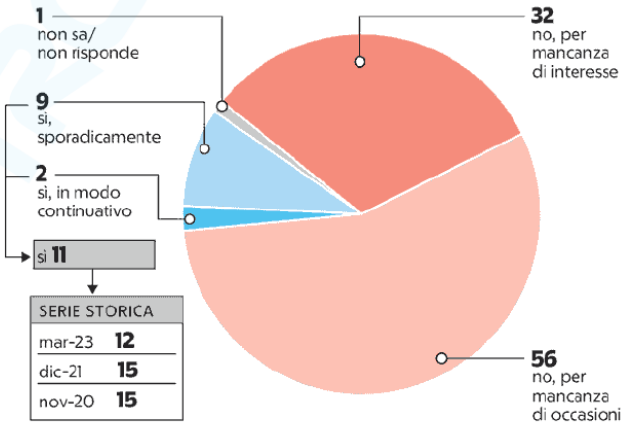
di 223 aperte nel corso del 2023. Anche per questo, - evidenzia Busia - occorre tenere conto dei recenti richiami della Commissione europea sulla necessità di rafforzare la prevenzione della corruzione, come elemento essenziale per tutelare lo Stato di diritto e mantenere la fiducia dei cittadini e delle imprese nelle istituzioni pubbliche, nel contesto di una governance democratica, affidabile ed efficace.
Su questo aspetto assume importanza, il progetto di Direttiva presentato dalla Commissione nel maggio 2023, ora all'esame del Consiglio, che propone un modello di prevenzione della corruzione sostanzialmente in linea col paradigma italiano che se approvato sarà essenziale per assicurare in Europa una crescita ispirata ai suoi valori fondativi.
All'Italia va anche il primato nella classifica delle In ultimo lo scorso 9 dicembre 2024, la Corte dei Conti ha pubblicato la Relazione semestrale sullo stato di attuazione del "Piano nazionale di ripresa e resilienza", che analizza i progressi nei primi due semestri del 2024. Il Documento offre una panoramica dettagliata delle Riforme e degli Investimenti, effettuati ed evidenzia risultati incoraggianti in termini di attuazione del "PNRR", non trascurando però la necessità di migliorare la rendicontazione e la strategia antifrode. La Corte raccomanda un monitoraggio più efficace e l'adozione di Misure correttive tempestive per assicurare il rispetto delle scadenze future.
Nell'ambito dell'organizzazione del Comune di Milano, prosegue pertanto il presidio sugli interventi finanziati con fondi PNRR e PNC, cui si aggiungono i fondi METRO PLUS, con l'applicazione di modelli operativi ad hoc dedicati alla gestione degli interventi finanziati con fondi PN METRO PLUS ed al monitoraggio di quelli finanziati con fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e del Fondo Nazionale Complementare , l'implementazione delle informazioni sull'andamento delle realizzazioni sul sito del Comune di Milano nelle Aree tematiche PNRR, fondi europei e nazionali (https://www.comune.milano.it/aree-tematiche/pnrr-fondi-europei-e-nazionali/pnrr#navpageinside), l'applicazione delle misure previste dal Protocollo d'intesa con Guardia di Finanza stipulato in data 28 giugno 2023.
Interessante per l'analisi del fenomeno corruttivo è il lavoro svolto dall'Istituto di Statistica a livello nazionale e internazionale, presentato nel corso di un convegno, lo scorso 06 giugno e che rappresenta una tappa fondamentale per implementare lo Statistical Framework delle Nazioni Unite, un sistema di statistiche sulla misurazione diretta e indiretta dell'esperienza di corruzione vissuta da famiglie e imprese, sulla percezione della corruzione, sugli indicatori di rischio e sulla risposta dello Stato, predisposto dallo United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). Gli indicatori – circa un centinaio – riguardano le diverse forme di corruzione riportate dalla Convenzione internazionale per la lotta alla corruzione (United Nations Convention against Corruption)[12].
Dalla rilevazione svolta risulta in particolare che, tra le famiglie che hanno acconsentito a pagare, il 77,4% ritiene che sia stato utile per ottenere quanto desiderato. Il 75% delle famiglie ricorrerebbe di nuovo all'uso del denaro, dei favori o dei regali.
Da un sondaggio condotto da Demos emerge altresì che la percezione del fenomeno corruttivo coinvolge una larga area di persone. Il 56%, infatti, ritiene che la corruzione non si sia ridimensionata rispetto all'epoca di Tangentopoli[13].

[12] https://www.istat.it/it/files//2024/05/Maria-Giuseppina-Muratore-La-misurazione-della-corruzione.pdf
[13]Fonte: Quotidiano La Repubblica del 9 dicembre 2024

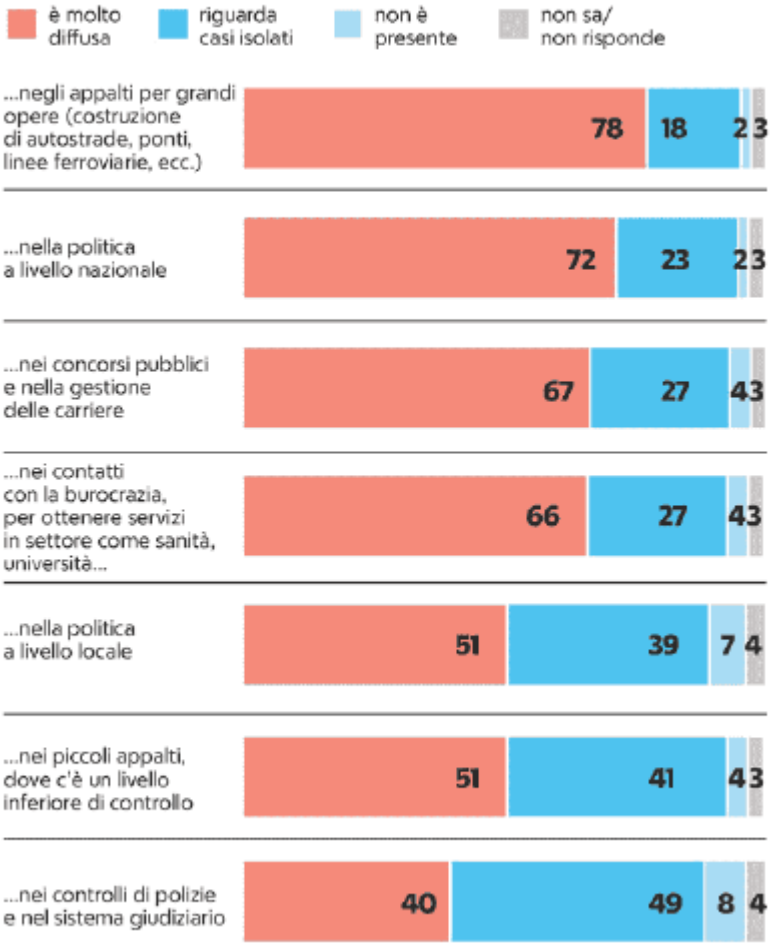
LA CORRUZIONE OGGI E ALL'EPOCA DI TANGENTOPOLI
SECONDO LEI, LA CORRUZIONE POLITICA OGGI, RISPETTO ALL'EPOCA DI TANGENTOPOLI, È...
(valori % – serie storica)



LA PROTESTA CONTRO LA CORRUZIONE
Ha mai partecipato a iniziative, movimenti, attività di mobilitazione e protesta contro la corruzione? (valori % e serie storica di chi risponde "Sì")



LA DIFFUSIONE DELLA CORRUZIONE IN DIVERSI AMBITI
SECONDO LEI LA CORRUZIONE...
(valori %)



Fonte: sondaggio PRIN PNRR 2022 - P2022YRFWS SOMMOSSA – Ottobre 2024 (base: 1001 casi)

È stata poi esaminata la Relazione al Parlamento del Ministro dell'Interno, sull'attività della DIA nel primo semestre 2023, in cui si evidenzia come la criminalità organizzata continui ad attraversare un processo di adattamento alla mutevolezza dei contesti socio-economici ed alla vantaggiosa penetrazione dei settori imprenditoriali, implementando le capacità relazionali e sostituendo l'uso della violenza -mai ripudiato- con strategie di silenziosa infiltrazione e con azioni corruttive. A dimostrazione di ciò la Relazione precisa come vi sono state numerose indagini per l'accaparramento da parte di sodalizi mafiosi di appalti e servizi pubblici. Oggi le mafie preferiscono rivolgere le proprie attenzioni ad ambiti affaristico-imprenditoriali, approfittando della disponibilità di ingenti capitali accumulati con le tradizionali attività illecite. I gruppi criminali manifestano una spiccata sensibilità, a cogliere le opportunità e i segnali provenienti dal territorio che essi interpretano in modo distorto e funzionale solo ai propri interessi.

La criminalità organizzata italiana è "*in continua trasformazione adeguandosi alle mutevoli condizioni dei mercati per massimizzare i propri introiti illeciti. Le incessanti e profonde trasformazioni delle organizzazioni criminali sono, inoltre, funzionali a limitare l'attenzione delle Strutture investigative sul loro operato, raccogliendo nel contempo il massimo possibile del consenso sociale nel presentarsi come organismi che dispensano servizi e opportunità di guadagni*".

Le organizzazioni criminali si rendono interpreti di processi di trasformazione: "*le relazioni con il mercato cambiano anche i gruppi mafiosi. Un'organizzazione che si proponga di entrare nel settore dei servizi finanziari, assicurativi, di mediazione nel mercato del lavoro, di consulenza, di logistica, di distribuzione commerciale, sa che entra in sistemi complessi e deve necessariamente attenuare i profili di rigidità strutturale originaria, i profili di omogeneità culturali. Deve scegliere modelli più flessibili, che sono anche quelli più protetti dai rischi di repressione giudiziaria. Al contempo l'adozione di questi modelli organizzativi più agili e flessibili che si moltiplicano nei gruppi criminali, moltiplicano anche le opportunità di arricchimento illecito, moltiplicano gli schemi di collaborazione collegati ai bisogni vitali per un'organizzazione mafiosa di reinvestire i profitti illeciti*"[14].

Infine, conclude il Procuratore Nazionale nell'evidenziare la consolidata contiguità del mondo del crimine organizzato e del mondo dell'impresa, tale relazione "*…può assumere le forme più diverse che però soltanto parzialmente, per non dire marginalmente, assumono i caratteri dello schema secondo il quale l'impresa sarebbe vittima di pressioni intimidatorie violente da parte del crimine organizzato. Più spesso quella relazione assume caratteri diversi, dati dallo scambio di reciproci vantaggi*".

In questo contesto come ha precisato sempre il Procuratore nazionale antimafia e antiterrorismo, dott. Giovanni Melillo, in occasione dell'audizione del 21 giugno 2023, presso la Commissione Parlamentare di inchiesta sul fenomeno delle mafie, assume rilevanza la capacità di accumulazione della ricchezza economica e l'espansione speculativa, con l'utilizzo di tecnologie digitali, comunicazioni crittografate, messaggistica istantanea che hanno preso sempre più piede e che rendono difficoltosa la capacità di indagine.

Particolare attenzione va posta alla 'ndrangheta che "*si propone, con ritmi incalzanti, particolarmente minacciosa per l'ordine economico e democratico, come un sistema attrezzatissimo, moderno, polivalente e policentrico, capace di cogliere, ovvero di creare, qualsiasi impulso economico e/o finanziario in grado di agevolare le operazioni di money laundering (riciclaggio di denaro) e di reimpiego di beni ed altre utilità di provenienza illecita. La disponibilità di ingenti capitali derivanti dal ruolo rilevante della 'ndrangheta nel narcotraffico internazionale, unita ad una spiccata capacità di gestione*

[14] Audizione presso la Commissione parlamentare di inchiesta sul fenomeno delle mafie del 21 giugno 2023 del Procuratore nazionale antimafia e antiterrorismo, dott. Giovanni Melillo.

dei diversi segmenti e snodi del traffico, hanno permesso alla stessa di consolidare rapporti con le più importanti reti criminali internazionali"

L'unitarietà della strategia criminale 'ndranghetista viene poi riproposta efficacemente, su qualsiasi proiezione territoriale, e soprattutto nel Nord Italia, tramite le più raffinate metodologie illegali tese principalmente al reinvestimento dei capitali illecitamente acquisiti. In particolare, è confermata la sua vocazione ad infiltrarsi in attività imprenditoriali sempre più elevate, invero un tempo neanche minimamente accostabili ad una mafia a lungo ritenuta rozza e fortemente limitata e la sua capacità di adattamento ai luoghi e ai tempi (e quindi ai contesti socio-economici differenti da quello d'origine), che la rende competitiva nei mercati esterni ai confini regionali, ove nei contesti illegali vanta "autorevolezza e affidabilità" , riuscendo peraltro ad espandersi in quelli legali grazie ad una fitta rete collusiva.

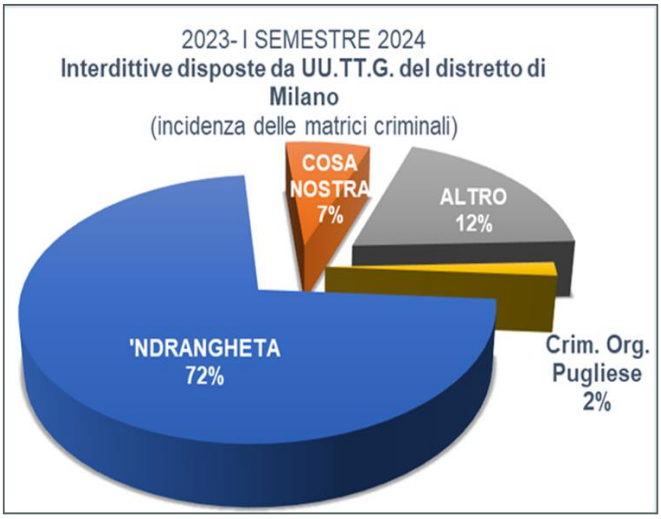
Le evidenze info-investigative raccolte consentono di profilare -come si evince sempre dalla relazione- per il breve-medio periodo, *"una strategia di espansione della criminalità calabrese, che pur rimanendo protagonista di assoluto rilievo del narcotraffico internazionale, potrebbe ulteriormente moltiplicare i propri interessi criminali, così come già avvenuto in passato, sfruttando tutta una serie di ambiti a forte impatto sociale, ivi compreso il terzo settore, che risultano vitali per l'economia e la gestione amministrativa e finanziaria del Paese, quali ad esempio, per citare quelli storicamente più esposti: · le procedure di gestione dei fondi strutturali e le assegnazioni di finanziamenti pubblici, anche mediante acquisizione di sovvenzioni a soggetti senza reale titolo; · i piani di rilancio industriale e programmazione negoziata per finalità pubbliche (contratti d'area e patti territoriali); i piani unitari attuativi di lottizzazioni per le realizzazioni edilizie, rivolti anche alla residenza turistica, i processi di riqualificazione dei centri urbani calabresi e delle zone industriali dismesse, ivi comprese le azioni di bonifica e risanamento e lo smaltimento dei rifiuti solidi urbani e speciali; · le immissioni di capitali in società commerciali, anche con il ricorso alle procedure di finanziamento dei soci; · il comparto agricolo e quello connesso alla filiera alimentare, fortemente esposto al rischio di falsificazioni e sofisticazioni; · il controllo dei beni confiscati, anche mediante possibili tentativi di intromissione nella gestione amministrativa; · le procedure concorsuali; · le energie rinnovabili (green-economy); · la sanità pubblica e privata; · le associazione di tipo sportivo e la gestione di congegni elettronici da intrattenimento e scommesse on line (c.d. gaming)".*

Elementi contigui alle famiglie 'ndranghetiste se non ad esse organici, si ritiene possano essere pienamente in grado di inserirsi con capitali occulti (come più volte emerso dalle indagini) in società finanziarie attive nel mercato nazionale ed internazionale per pianificare progettualità che richiedono l'impiego di fondi di rilevante consistenza. Quanto detto si lega, dunque, al fatto che nel Nord ma anche nel Centro Italia la 'ndrangheta cerca di insinuarsi sempre più nel mondo dell'economia e della finanza.

Le attività delle Forze di polizia e della DIA nel 2023 sono proseguite sul piano più squisitamente preventivo mediante le verifiche antimafia nei confronti delle imprese interessate alle opere collegate al PNRR e a quelle connesse alle Olimpiadi di Milano-Cortina 2026.

In tale quadro, si è mantenuta costante l'azione di contrasto da parte delle Prefetture con l'adozione di provvedimenti interdittivi che hanno riguardato per lo più imprese aventi legami con la 'ndrangheta.

Provvedimenti disposti dalle Prefetture della Lombardia (Dati aggiornati al 1° semestre 2024)



	MILANO	COMO	VARESE	LECCO	MONZA	TOTALE
NDRANGHETA	24	1	3	14	0	42
COSA NOSTRA	3	0	1	0	0	4
CAMORRA	0	0	0	0	0	0
ALTRO	7	1	1	2	0	11
Crim. Org. Pugliese	1	0	0	0	0	1
TOTALE	35	2	5	16	0	58

NDRANGHETA	42	72%
COSA NOSTRA	4	7%
ALTRO	11	19%
Crim. Org. Pugliese	1	2%
TOTALE	58	

Nel contesto cittadino si è verificato il sequestro a cura della Guardia di finanza di Milano (insieme alla Polizia locale e ai carabinieri forestali) di 4 società che gestivano locali di ristorazione all'interno del mercato comunale di piazzale Lagosta, con l'esecuzione di 14 misure cautelari per altrettante persone, responsabili a vario titolo di associazione mafiosa, estorsione, rapina, trasferimento fraudolento di valori e traffico illecito di rifiuti. Quanto sopra nell'ambito di una indagine penale della Direzione distrettuale antimafia di Milano.

Questo evento ha evidenziato la necessità di un rafforzamento sui controlli di competenza della competente Direzione comunale che ha comunque effettuato formali contestazioni di inadempimento degli obblighi convenzionali al concessionario della struttura mercatale con l'avvio del procedimento di decadenza, nonché della formulazione di diversa ipotesi di modelli gestionali afferenti a dette strutture.

Prosegue inoltre il monitoraggio sul titolare effettivo, secondo la disciplina di cui all'art. 15 della sezione normativa, non solo per le procedure PNRR , ma - in generale – per appalti di opere, forniture di beni e servizi, superiori alla soglia comunitaria; concessioni di servizi e partenariati pubblico/privati superiori alla soglia comunitaria; concessioni amministrative di beni patrimoniali indisponibili e beni demaniali di valore superiore alla soglia europea vigente per gli appalti di servizi; concessioni d'uso di beni immobili di valore superiore alla soglia europea vigente per gli appalti di servizi; erogazione di finanziamento, di un contributo, o di vantaggi economici di qualunque genere ad Enti ed Imprese di valore superiore alla soglia europea vigente per gli appalti di servizi; autorizzazioni commerciali per medie e grandi strutture di vendita; convenzioni urbanistiche e permessi convenzionati

La titolarità effettiva è dichiarata dal 100% degli operatori economici partecipanti alla procedura di gara o alla selezione; i controlli sono svolti sul soggetto aggiudicatario.

Altro evento di particolare rilevanza accaduto nel corso del 2024 è quello relativo ai procedimenti penali instaurati a carico di operatori economici privati e dipendenti comunali, relativi a ipotesi di contravvenzioni edilizie (art. 30 e art. 44 comma 1, lett. b) e c) del DPR n. 380/2001), anche in concorso con gli operatori privati con riferimento ad alcuni interventi edilizi.

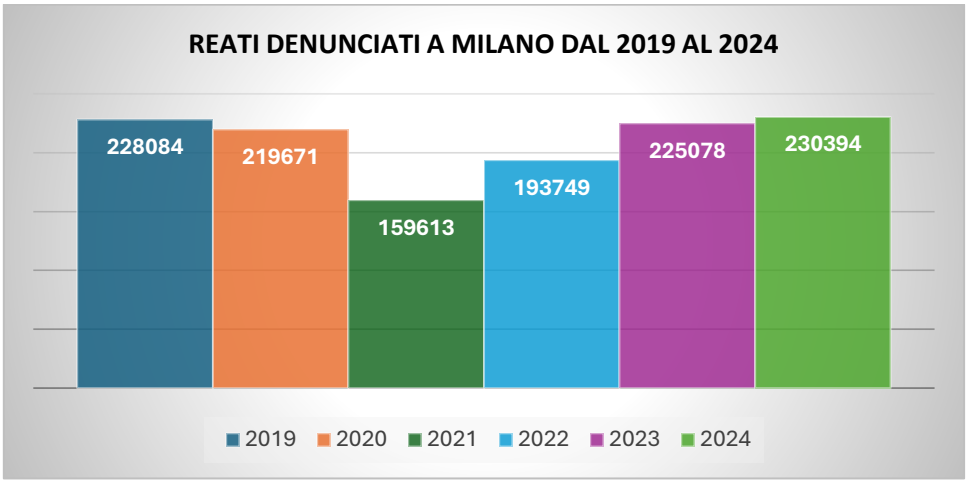
Nell'ambito di tali procedimenti si è ipotizzata la portata abusiva delle opere edilizie, a motivo del ritenuto contrasto delle stesse con norme che disciplinano alcuni aspetti centrali dell'attività edilizia e urbanistica, quali le condizioni per la realizzazione di edifici di altezza superiore a 25 mt., la

qualificazione degli interventi di demolizione e ricostruzione degli edifici, la monetizzazione degli standard, l'uso della segnalazione certificata di inizio attività in alternativa al permesso di costruire.
Al riguardo, il Comune di Milano con deliberazione Giunta Comunale n. 199 del 23 febbraio 2024, ha ritenuto di avviare un percorso operativo volto:
1) ad individuare le pratiche edilizie riguardanti lavori in corso o già ultimati, per le quali l'Amministrazione ha evidenza di indagini penali aperte, ovvero della presentazione di esposti o della richiesta di verifica pervenuta da parte dell'operatore economico interessato allo specifico intervento edilizio; ad esaminare le possibili ricadute delle interpretazioni normative desumibili dagli atti adottati dalla Procura; ad individuare possibili determinazioni da assumere in relazione ai sopracitati interventi nelle more del definitivo chiarimento interpretativo richiesto.
2) In relazione agli interventi relativi a fattispecie analoghe a quelle oggetto dei procedimenti penali, per i quali non è ancora stato rilasciato o comunque non si è formato il titolo edilizio, si è inteso orientare prudenzialmente l'attività amministrativa tenendo conto delle indicazioni desumibili dagli atti della Procura, sino a nuove indicazioni operative e interpretative desumibili da fonti legislative, giurisprudenziali, o comunque istituzionali.
In particolare, in attuazione degli indirizzi espressi nella citata deliberazione di Giunta Comunale, sono state approvate due Disposizioni di Servizio dirigenziali (la n.3/2024 e la n.4/2024), sulla base delle quali è stato creato un apposito gruppo di lavoro a supporto dei dirigenti e dei responsabili del procedimento principalmente della Direzione Specialistica attuazione diretta PGT e SUE. L'attività del gruppo di lavoro è finalizzata a supportare il singolo Responsabile del Procedimento, su sua richiesta, nell'applicazione dei parametri e criteri di cui alla Disposizione 4/24 alle singole fattispecie concrete all'esame, ai fini della successiva valutazione e decisione da parte dello stesso Responsabile; per gli interventi per i quali è stato rilasciato o si è formato il titolo (punto 1 sopra riportato) formula al RdP le eventuali proposte ai fini della successiva valutazione e decisione da parte dello stesso. Gli esiti delle attività svolte dal gruppo di lavoro sono rendicontati periodicamente alla Direzione Generale.
A tal fine, la Direzione Generale ha avviato un lavoro – coordinato dalla Direzione Generale stessa con il coinvolgimento della Direzione Rigenerazione Urbana e con il supporto e l'assistenza della Direzione Avvocatura comunale e della Segreteria Generale, prefiggendosi di:
- presentare alla Giunta comunale un resoconto degli esiti delle analisi svolte sui profili legali, economico finanziari e tecnici dei procedimenti amministrativi edilizi, commissionate ad autorevoli e qualificati esperti esterni, secondo le indicazioni della deliberazione della Giunta comunale n. 199 del 23 febbraio 2024;
- approfondire i vari aspetti e implicazioni di tali esiti, impostare un riordino e sistematizzazione dei procedimenti in discussione, nonché un'eventuale revisione/adeguamento, ove occorra;
- presentare alla Giunta comunale gli esiti dell'approfondimento e l'impostazione delle azioni conseguenti, per le opportune valutazioni e espressione di indirizzi da parte della Giunta, tenendo conto del complessivo contesto.

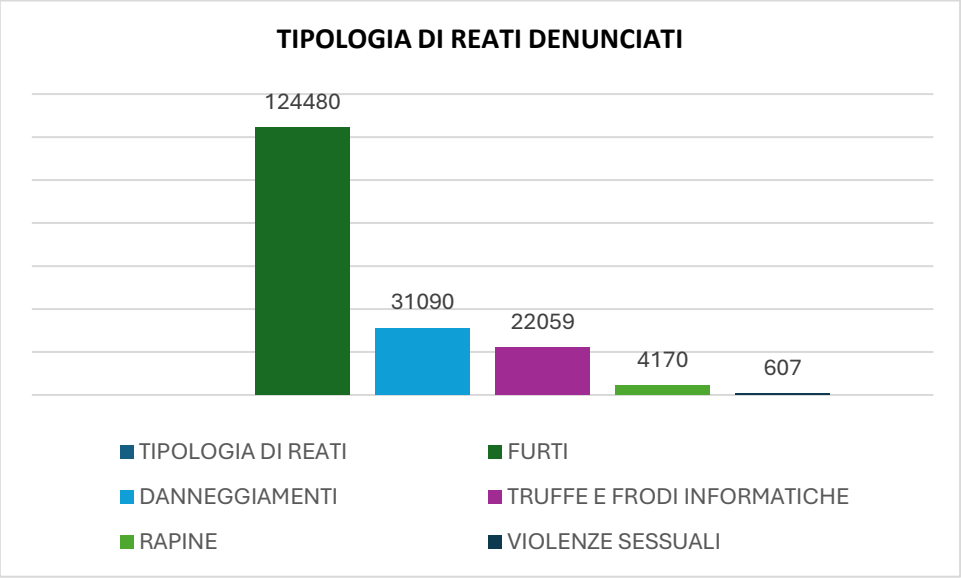
Dati sul crimine

Dalle statistiche sulla criminalità, aggiornate al primo semestre 2024, estratte dalla banca dati Interforze dal Dipartimento di Pubblica sicurezza del Ministero dell'Interno[15], emerge un aumento rispetto al 2023 dei delitti denunciati (230.394, + 5.316 rispetto al 2023).

[15] Fonte: Il sole 24ore.com



Per denunce totali Milano è prima in Italia, seguita da Roma, Firenze, Rimini e Torino.
Rispetto al periodo precedente all'emergenza sanitaria (2019), il numero dei reati denunciati è simile: sembra però che ci sia, rispetto al 2021, una tendenza all'aumento delle denunce: saranno i prossimi anni a confermarla o a smentirla.
Per quanto attiene alla tipologia di reati denunciati, essi sono evidenziati nel grafico sottostante:



Il "primato" di Milano in ordine di denunce conferma che la nostra città non brilla per sicurezza, ed è per questo che, come già esposto nel paragrafo precedente, l'Ente sta dispiegando i suoi mezzi per promuovere la sicurezza di tutti i cittadini.

https://lab24.ilsole24ore.com/indice-della-criminalita/classifica/

Comune di Milano

2. Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione

II. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

II.1 Valore Pubblico

II.1.1 Definizione di Valore Pubblico

Il **Valore Pubblico** rappresenta l'insieme di effetti positivi, sostenibili e duraturi, sulla vita sociale, economica e culturale di una qualsiasi comunità, determinato dall'azione convergente dell'Amministrazione Pubblica, degli attori privati e degli stakeholder. Le *Linee guida per il Piano della Performance – Ministeri, n. 1, giugno 2017* del Dipartimento della Funzione Pubblica definiscono il Valore Pubblico come il "*miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio*".

Inoltre, Il Decreto del Ministro per la pubblica Amministrazione n. 132/2022, all'art. 3, comma 1, lettera a) alinea 4), definisce il Valore Pubblico come "*l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo*"[16].

In generale può essere definito come l'incremento del benessere, attraverso l'azione dei vari ***soggetti pubblici****, che perseguono tale obiettivo utilizzando* ***risorse tangibili*** *(risorse economico-finanziarie, infrastruttura tecnologica, ecc.) e* ***intangibili*** *(capacità relazionale e organizzativa, prevenzione dei rischi e dei fenomeni corruttivi, ecc.).* Il Valore Pubblico si riferisce sia al miglioramento degli impatti esterni prodotti dall'Amministrazione verso l'utenza ed i diversi stakeholder, sia del benessere e della soddisfazione interne all'Ente (persone, organizzazione, relazioni); è dunque generato quando le risorse a disposizione sono utilizzate in modo efficiente e riescono a soddisfare i bisogni del contesto socioeconomico in cui si opera. In particolare, un ente crea Valore Pubblico in senso stretto ed ampio, come presentato nella seguente figura:

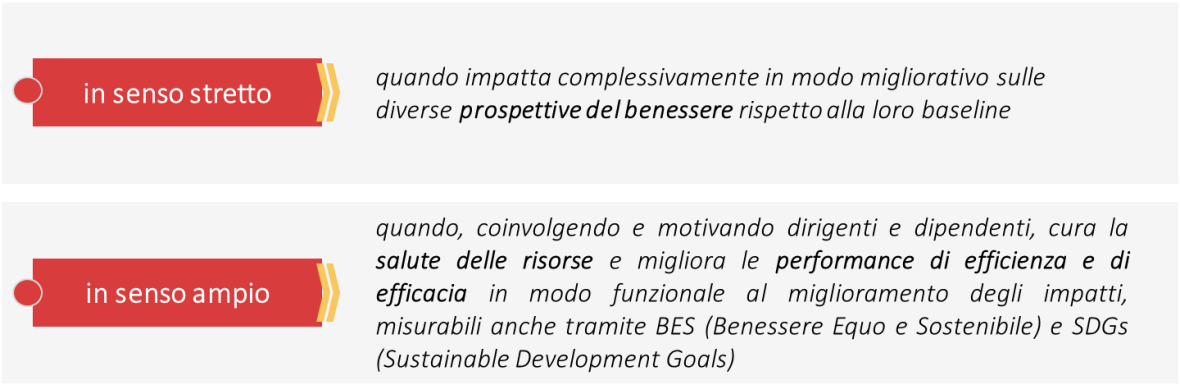


Figura II.I: Modalità di creazione del Valore Pubblico

[16] Fonte: Quaderno ANCI, *Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO): Linee di indirizzo, schemi e modelli per la sua attuazione*, Febbraio 2023

In tale prospettiva, il Valore Pubblico si crea programmando obiettivi operativi specifici, come l'efficacia quanti-qualitativa, l'efficienza economico finanziaria, gestionale, ecc., sulla base di specifici driver come la semplificazione, la digitalizzazione, la piena accessibilità e le pari opportunità.

Inoltre, al fine di proteggere il Valore Pubblico generato, è necessario programmare misure di gestione del rischio corruttivo e della trasparenza ed azioni di miglioramento della salute organizzativa e professionale.

II.1.2 Il Valore Pubblico come leva per la Transizione del Comune di Milano

Il Comune di Milano pone il Valore Pubblico al centro della propria programmazione strategica, in quanto leva fondamentale per garantire una crescita sostenibile ed una **transizione reale** verso la Milano del futuro: **più Milano per tutti** (paragrafo *II.1.3*).

L'obiettivo dell'Amministrazione, infatti non è quello di generare Valore Pubblico nel qui ed ora, bensì supportare cittadini ed imprese nella transizione e nel cambiamento, attraverso specifiche progettualità volte alla semplificazione, alla digitalizzazione, alla piena accessibilità ed alle pari opportunità. Il Valore Pubblico è generato:

- *internamente all'Amministrazione*, attraverso la gestione dell'organizzazione, del Piano Organizzativo per il Lavoro Agile, del Piano delle Azioni Positive, del Piano della Formazione del Personale, del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza
- *esternamente all'Amministrazione* nei confronti dell'utenza, attraverso il Piano dei Fabbisogni, il Piano degli Obiettivi e la semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure.

In linea con tale contesto, si riportano di seguito **le dimensioni del Valore Pubblico**, fondamentali per favorire la transizione dell'Ente:

- economica si riferisce alle varie componenti del tessuto economico (altre istituzioni, imprese, terzo settore, professionisti, ecc.) e alle relative condizioni economiche;
- personale e socio-culturale si riferisce allo sviluppo di una comunità basata sulla promozione del benessere psico-fisico, della formazione e sulla diffusione culturale sia internamente sia esternamente all'Amministrazione, con particolare attenzione ai soggetti fragili (minori, donne, ecc.) e alle relative condizioni sociali;
- ambientale è relativo alle sfide ambientali, climatiche ed energetiche che la Città di Milano dovrà affrontare al fine di erogare servizi inclusivi e sostenibili con il territorio circostante.

Figura II.II: Le dimensioni del Valore Pubblico

Figura II.III: I driver del Valore Pubblico

Tale visione è integrata all'interno del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), in quanto ogni obiettivo definito dal Comune di Milano (paragrafo *II.2.2*) rientra all'interno di una delle dimensioni del Valore Pubblico, ed è valutato sulla base dei **driver** (*semplificazione, digitalizzazione, piena accessibilità, pari opportunità*) identificati all'interno del D.M. del 24 giugno 2022, rendendo così i risultati misurabili e fruibili all'interno ed all'esterno dei diversi stakeholder.

In particolare, lo sviluppo delle 3 dimensioni, grazie ai 4 driver indicati, determina l'**impronta della transizione del Valore Pubblico** che caratterizza la Città di Milano, permettendo così l'individuazione delle aree di miglioramento in cui intervenire con iniziative mirate attraverso un'attività di pianificazione maggiormente puntuale ed incisiva.

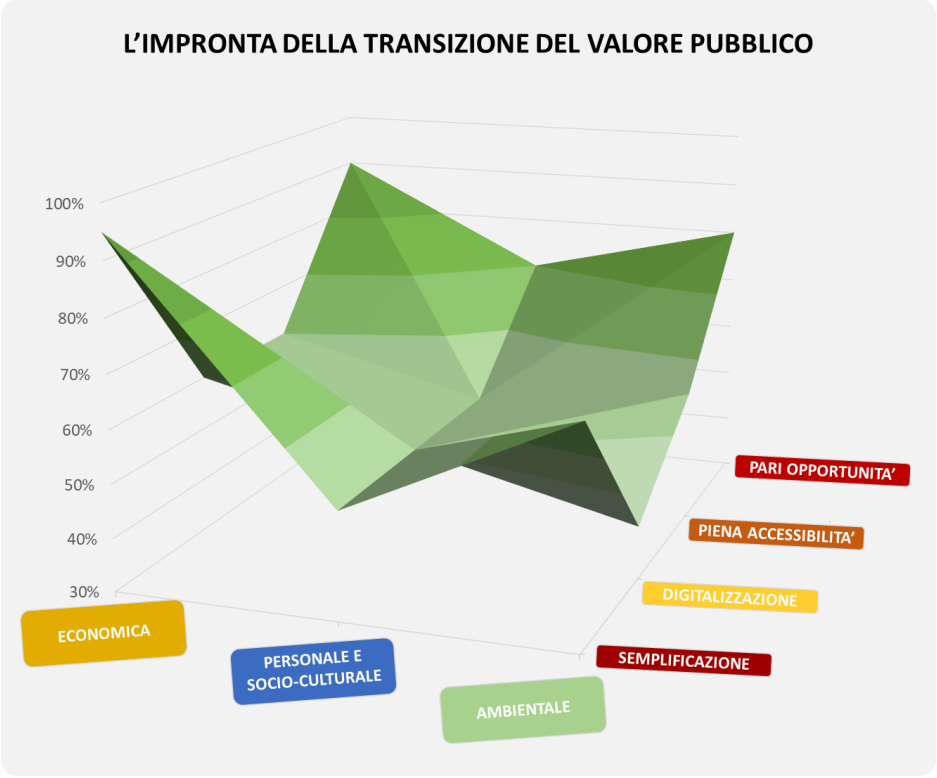


Figura II.IV: La generazione di Valore Pubblico ed il processo di Transizione del Comune di Milano

In linea con quanto descritto, l'Ente utilizzerà la metodologia definita nel 2022, per la misurazione del Valore Pubblico generato dalle proprie attività e l'individuazione dello stato del processo di transizione. In particolare, tale metodologia si basa sull'utilizzo della **Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano**: una griglia 3 [dimensioni] x 4 [driver] che permette di misurare il Valore Pubblico complessivamente generato dal Comune di Milano rispetto alla programmazione.

In particolare, ogni obiettivo definito all'interno della programmazione 2025-2027 (paragrafo *II.2.2*) si colloca all'interno di un'intersezione, in quanto fa riferimento ad una delle 3 dimensioni e può essere valutato in base a uno dei driver descritti. Al fine di misurare il Valore Pubblico generato, in ogni intersezione della matrice si calcola la media del raggiungimento degli obiettivi collocati. La media del livello di raggiungimento degli indicatori collocati sulla specifica colonna permette di definire un indice di Valore Pubblico per dimensione e di conseguenza, la media degli indicatori di Valore Pubblico per dimensione consente di calcolare un indicatore di Valore Pubblico complessivo, il quale deve essere letto come "*Valore pubblico generato dal Comune di Milano rispetto alla programmazione definita per l'anno corrente*", la cui interpretazione deriva dalla seguente scala di valutazione:

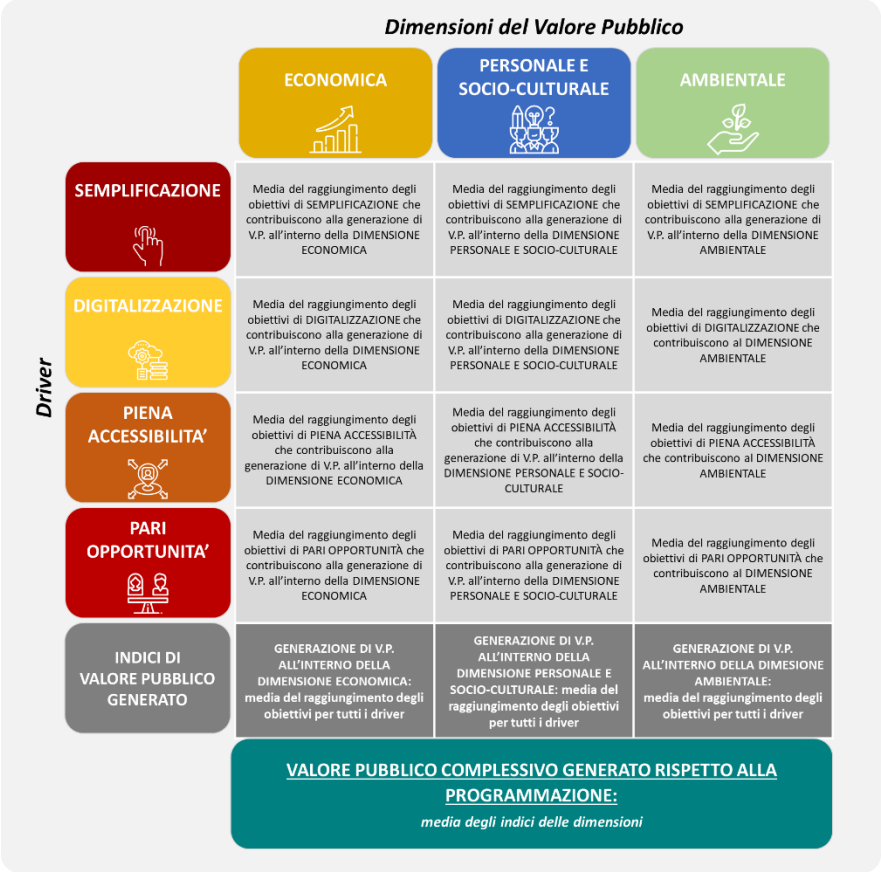


Figura II-V: La matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano

Valutazione Valore Pubblico generato	Livello Valore Pubblico generato	Intervalli Valore Pubblico generato
Inferiore alle aspettative dell'Amministrazione	**Basso**	[0% ; 20%)
	Moderato	[20% ; 40%)
In linea con le aspettative dell'Amministrazione	**Adeguato**	[40% ; 60%)
Superiore alle aspettative dell'Amministrazione	**Buono**	[60% ; 80%)
	Ottimo	[80% ; 100%]

Per l'anno 2024, l'Amministrazione ha definito che il Valore Pubblico minimo complessivamente generato raggiunga almeno il livello "Ottimo", rispettando le aspettative dell'Amministrazione e puntando al continuo miglioramento rispetto all'obiettivo dello scorso anno.

II.1.3 Gli indirizzi strategici delle Linee Programmatiche e del Documento Unico di Programmazione (DUP)

In linea con il contesto descritto nei paragrafi precedenti, il Comune di Milano ha approvato con Del. del Consiglio Comunale n. 90 del 21 ottobre 2021 le Linee Programmatiche da realizzare nel corso del mandato e che confluiscono in un unico obiettivo: "più Milano per tutti", declinato all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) secondo le dimensioni in elenco:

- **Milano sempre più semplice:** il Comune di Milano sta lavorando per costruire una "Città a 15 minuti" in cui ci si sposta meno e più facilmente. Ogni quartiere deve avere le stesse possibilità di occupazione, socialità e crescita culturale, pur mantenendo ciascuno la sua identità.
- **Milano sempre più verde e sostenibile:** l'azione di governo della Città si muove dall'elaborazione di strumenti di pianificazione come il piano d'azione per l'energia sostenibile, il piano del verde, il piano aria e clima e il piano delle acque. Gli obiettivi di transizione ecologica costituiscono una necessità e devono essere realizzati in coerenza con gli obiettivi posti dall'Europa nella lotta al cambiamento climatico.
- **Milano sempre più connessa:** il Comune di Milano mira a creare una Città sempre più connessa, dove sia più semplice interagire spostandosi o comunicando, per lavoro, per questioni burocratiche o per diletto. L'obiettivo è quello di incrementare la connessione digitale e la tecnologia per garantire l'accessibilità a tutti.
- **Milano sempre più giusta:** l'Amministrazione intende offrire nuovi servizi nel campo del welfare, per gli anziani, giovani, genitori e nell'ambito della reintegrazione sociale.
- **Milano sempre più internazionale:** Milano intende sviluppare la sua identità di comunità aperta, ecologista e inclusiva, come tutte le grandi metropoli del mondo, con una reputazione internazionale. Intende mantenere l'attrattività turistica attraverso i suoi grandi asset (Business, Fashion, Design, Food, Cultura, Lifestyle, Grandi Eventi), creando un mix virtuoso con la riscoperta di una Città verde, sicura e accessibile a misura di cittadino e visitatore.

Figura II.VI: Le cinque Linee Programmatiche del Comune di Milano

Sono stati delineati dall'Amministrazione 5 "Obiettivi trasversali" che interesseranno tutte le direzioni dell'Ente, tra cui:

- Milano a 15 minuti;
- Realizzazione degli interventi identificati nei layer PNRR, PNC, SOSTEGNO GRANDI CITTA', PN METRO PLUS 2021-2027, POC 2014-2020;
- Sostenibilità del bilancio dell'Ente;
- Piano Aria Clima (PAC);
- Legalità, trasparenza e sicurezza.

Figura II VII: Obiettivi Trasversali

Gli obiettivi discendono dalle Linee Programmatiche di mandato del Comune di Milano, declinate annualmente all'interno del Documento Unico di Programmazione (DUP) in programmi specifici per le direzioni dell'Ente. In particolare, il DUP individua, per ogni missione, gli obiettivi di impatto e risultato, intesi come obiettivi di livello strategico, articolati a loro volta in programmi operativi.

Figura II-VIII: Dalle Linee Programmatiche ai Programmi Operativi

Il DUP 2025-2027, approvato con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 99 del 17/12/2024 recante "Documento Unico di Programmazione (DUP) e Bilancio di Previsione 2025-2027" esplicita inoltre la connessione tra i Programmi Operativi e gli obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals) inseriti nell'Agenda 2030 dell'ONU. L'Agenda ONU 2030 si basa su "5 P" (Persone, Prosperità, Pace, Partnership, Pianeta) e individua 3 dimensioni di sostenibilità (sociale, ambientale, economica) alle quali si aggiunge la sostenibilità istituzionale.

Per la consultazione di dettaglio delle missioni, degli obiettivi strategici e dei programmi operativi del Comune di Milano, con i relativi SDGs si rimanda all'Allegato "DUP 2025-27".

II.2 Performance

II.2.1 Contesto di riferimento: le fasi e i soggetti coinvolti nel Piano della Performance del Comune di Milano

L'attuale Ciclo della Performance del Comune di Milano, articolato in 6 fasi, è un sistema integrato che permette di valutare le singole strutture organizzative e il personale di riferimento, e le relative prestazioni.

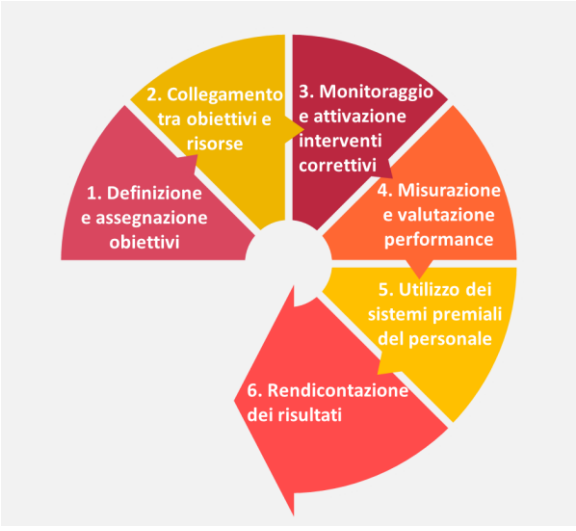


Figura II.IX: Le fasi del Ciclo di Gestione della Performance

Con il Decreto del Presidente della Repubblica n. 81 del 30 giugno 2022, il PIAO ha assorbito il Piano della Performance.

Il PIAO diventa il nuovo fulcro della performance dell'Ente, integrando i documenti di pianificazione strategica e gestionale: garantisce l'individuazione degli obiettivi strategici dell'Ente, degli obiettivi gestionali assegnati alle posizioni dirigenziali e dei relativi indicatori per la misurazione della performance dell'Ente e la valutazione del Valore Pubblico generato.

Il Piano della Performance si compone dei seguenti documenti di programmazione: **Linee Programmatiche**; **Documento Unico di Programmazione** (DUP); **Piano Esecutivo di Gestione** (PEG) e dal **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (PIAO), nelle sezioni destinate all'individuazione degli obiettivi strategici e gestionali ed al Piano Organizzativo per il Lavoro Agile (POLA).

Il Ciclo di Gestione della Performance del Comune di Milano è un processo che mira di porre i **cittadini** e l'**utenza** al centro delle fasi di pianificazione, in particolare, attraverso i sistemi di trasparenza e la rilevazione del livello di soddisfazione dei servizi offerti mediante i sistemi di rilevazione della qualità.

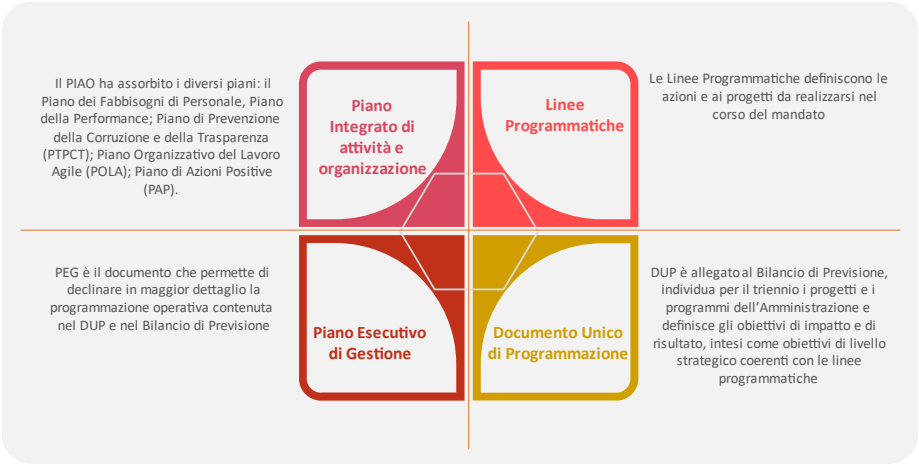


Figura II.X I documenti programmatici dell'Ente che compongono il Piano della Performance del Comune di Milano

Inoltre, si prevede il coinvolgimento di vari soggetti all'interno dell'Ente, di seguito descritti.

In primo luogo, si ritrova all'interno del processo l'**Organo di indirizzo politico amministrativo**, costituito dal Sindaco, dal Consiglio Comunale e dalla Giunta Comunale per i rispettivi ambiti di competenza.

In seguito, il **Nucleo Indipendente di valutazione della performance** (NIV), *in linea con gli indirizzi metodologici del Dipartimento della Funzione Pubblica*, è chiamato a garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance. Esso è composto da tre membri esterni nominati dal Sindaco, scelti attraverso avviso pubblico, con esperienza almeno quinquennale in posizione di responsabilità in ambito management, pianificazione e controllo di gestione e valutazione dei risultati (anche maturati in aziende private) e con conoscenze e competenze utili per incentivare i processi di innovazione all'interno dell'Ente. Il NIV, che dura in carica tre anni, viene supportato nelle proprie attività dalla struttura organizzativa relativa alla pianificazione, programmazione e controllo, già istituita presso l'Ente. Le principali attività del NIV si focalizzano sia sulla gestione e lo sviluppo del Ciclo della Performance, sia sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Infatti, esso collabora con le strutture interne ai fini della validazione della correttezza e dell'adeguatezza dei processi di misurazione e monitoraggio, decide sulle modifiche da adottare al Sistema di Misurazione, valida la Relazione sulla performance e propone la valutazione annuale dei dirigenti apicali. Inoltre, promuove gli interventi per lo sviluppo della Cultura della performance, presenta al Sindaco la relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione dell'Ente, promuove gli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità previsti ed esprime pareri non vincolanti sulle tematiche del Ciclo di Gestione della Performance e delle risorse umane.

Infine, partecipano al Ciclo della Performance le figure all'interno dell'Amministrazione, sia a livello dirigenziale sia non dirigenziale, ovvero il **Segretario Generale**, il **Direttore Generale**, il **Vice Direttore Generale**, i **Dirigenti** ed il **personale non dirigente**.

In linea con il contesto appena descritto, il Piano della Performance del Comune di Milano è costituito, insieme al PIAO, da:

- Linee Programmatiche approvate tramite Del. Consiglio Comunale n. 90 del 21/10/2021;
- DUP approvato tramite Del. Consiglio Comunale n. 99 del 17/12/2024 recante "Documento Unico di Programmazione (DUP) e Bilancio di Previsione 2025-2027";
- PEG e relative note di aggiornamento.

secondo un **approccio integrato** finalizzato a mettere a fattor comune il perseguimento del Valore Pubblico.

In particolare, nella fase di definizione degli obiettivi strategici e gestionali all'interno del PIAO, è stato richiesto al management di utilizzare i seguenti indirizzi:

- *garantire la misurabilità, fruibilità e comprensibilità delle informazioni anche verso l'esterno;*
- *porsi degli obiettivi che attraverso azioni/iniziative di digitalizzazione, semplificazione, volte ad incrementare la piena accessibilità e le pari opportunità, permettano un reale incremento delle dimensioni del Valore Pubblico (economica, personale e socio-culturale ed ambientale) e quindi determino una reale transizione dell'Amministrazione;*
- *rispettare i 5 criteri previsti dalla Metodologia SMART per la declinazione degli indicatori di performance per facilitare l'applicazione del punto precedente. Ogni indicatore deve, infatti, essere:*

Figura II.VII: I 5 criteri della Metodologia SMART

II.2.2 Gli obiettivi del Comune di Milano

Il Comune di Milano ha declinato l'approccio alla valutazione della performance complessiva dell'Ente, nei seguenti elementi:

- l'identificazione dei **5 obiettivi trasversali** alle direzioni
- la metodologia e la classificazione degli **Indicatori di Salute dell'Ente**: indicatori di salute finanziaria, di salute organizzativa, di salute del sistema di relazioni, di etica, i quali permettono di definire, attraverso specifiche metriche, i parametri di misurazione dello stato di salute dell'attività organizzativa, delle condizioni economico-finanziarie e delle relazioni che l'Amministrazione deve essere capace di rafforzare nel breve, medio e lungo periodo;

- La metodologia di gestione del **Portafoglio Prodotti e Servizi**, all'interno del quale sono rappresentati gli item derivanti dall'attività ordinaria condotta dalle direzioni dell'Ente, finalizzata a garantire a cittadini, professionisti e imprese, i servizi essenziali resi, per i quali è possibile rilevare il livello di performance e di benchmark con ambiti nazionali e/o internazionali, essendo il Portafoglio integrato con gli indicatori derivati dai target che concretizzano gli obiettivi di sviluppo sostenibile Sustainable Development Goals inseriti nell'Agenda 2030 dell'ONU;
- gli **obiettivi assegnati alla Segreteria Generale** per il triennio 2025-27;
- gli **obiettivi per ciascuna direzione dell'Ente** per il triennio 2025-2027.

All'interno dell'indicatore di salute finanziaria dell'Ente, è stato espressamente previsto in applicazione di quanto disposto dall'art. 4-bis, comma 2, del D.L. n. 13/2023, convertito con Legge n. 41/2023, che il pagamento della retribuzione di risultato, sarà subordinato al conseguimento del target stabilito per il kpi "Tempestività dei pagamenti: Indicatore di tempestività dei pagamenti Ritardo Annuale dei Pagamenti" compreso fra gli "Indicatori di salute finanziaria", facenti parte degli "Indicatori di Salute dell'Ente".

Ai fini del raggiungimento del risultato target, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale dei pagamenti di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145.

La verifica del suo raggiungimento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni.

Qualora il target del kpi non fosse raggiunto, sarà cura della Direzione Bilancio e Partecipate identificare i dirigenti e i rispettivi Direttori di Direzione che non hanno rispettato nell'anno di riferimento il target stabilito; per tutti i soggetti identificati verrà operata una decurtazione della retribuzione di risultato spettante pari al 30%.

Al fine di determinare la Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano per l'anno 2025, le direzioni hanno formulato gli obiettivi degli ultimi due ambiti sia sulla base dei programmi operativi descritti nel DUP 2025-2027, sia sulla base delle dimensioni e dei driver definiti all'interno del paragrafo *II.1.2*, determinando i **169 complessivi titoli di obiettivi**:

Driver	Dimensioni del Valore Pubblico: ECONOMICA	PERSONALE E SOCIO-CULTURALE	AMBIENTALE	TOTALE
SEMPLIFICAZIONE	27 Obiettivi	3 obiettivi	1 obiettivi	31 Obiettivi
DIGITALIZZAZIONE	15 Obiettivi	5 obiettivi	2 obiettivi	22 Obiettivi
PIENA ACCESSIBILITA'	21 obiettivi	21 obiettivi	30 obiettivi	72 Obiettivi
PARI OPPORTUNITA'	4 obiettivi	29 obiettivi	11 obiettivi	44 obiettivi
TOTALE	67 obiettivi	58 obiettivi	44 obiettivi	169 obiettivi

Tale matrice, sarà utilizzata in fase di consuntivazione degli obiettivi al fine di verificare il raggiungimento dei target individuati nella programmazione di II livello, e definire il Valore Pubblico complessivo generato rispetto alla programmazione (paragrafi *II.1.2 e IV.1*).

Per la consultazione di dettaglio dei programmi operativi, dei titoli degli obiettivi per l'anno 2025 e l'associazione delle dimensioni e dei driver di Valore Pubblico, si rimanda all'allegato "PIAO 2025-27: programmi operativi, obiettivi, dimensioni e driver del Valore Pubblico generato".

II.3 Rischi corruttivi e trasparenza

II.3.1 Contesto di riferimento: I soggetti coinvolti, ruoli e responsabilità

Con la Legge n. 190/2012 sono state approvate le "*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*" che introducono nell'ordinamento nazionale un sistema organico di prevenzione della corruzione, caratterizzato da due livelli strategici:

- **nazionale**, mediante la predisposizione del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) di volta in volta approvato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione;
- **decentrato**, mediante la predisposizione da parte di ogni amministrazione pubblica di un piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Ai sensi dell'art. 1, comma 8, della Legge n. 190/2012 e s.m.i., la Giunta Comunale definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategica-gestionale e del **Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza** (**PTPCT**), il quale viene adottato dal citato organo di indirizzo ogni anno entro il 31 gennaio, su proposta del **Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)**.

In particolare, il Comune di Milano, con Del. della Giunta Comunale n. 137 del 31 gennaio 2014 ha adottato il primo Piano comunale di Prevenzione della corruzione comprensivo del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, cui hanno fatto seguito annualmente distinti aggiornamenti sino alla Deliberazione di Giunta Comunale n. 579 del 29 aprile 2022, poi richiamata dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024 approvato con Deliberazione di Giunta Comunale n. 1095 del 29 luglio 2022. La strategia di prevenzione della corruzione del Comune di Milano è in linea con i principi cardine delineati da ANAC nei vari PNA ed è volta a conseguire gli obiettivi previsti all'interno della figura seguente:

Principi cardine del PIAO -Sezione rischi corruttivi	Obiettivi della sezione rischi corruttivi
Partecipazione e sinergia della macrostruttura dell'Ente	**Riduzione delle opportunità che si manifestano casi di corruzione**
	Aumento della capacità di individuare casi di corruzione
Individuazione delle attività a rischio corruzione	**Creazione di un contesto sfavorevole alla corruzione**
Definizione di modelli operativi per la gestione del rischio	**Consolidamento nei dipendenti comunali della consapevolezza dei principi di etica e legalità dell'azione amministrativa**
	Impatto reputazionale della Pubblica Amministrazione

Per quanto riguarda le funzioni di **Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza** (RPCT), esse sono attribuite dal Sindaco, di norma, *al Segretario Generale* o a un dirigente apicale, salva diversa e motivata determinazione, in ossequio alle previsioni normative vigenti.

Con deliberazione della Giunta Comunale 1141 del 26/09/2024, è stato modificato il Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi ed è stata istituita dal 1° ottobre 2024 la Direzione Specialistica Legalità e Controlli. Anche in vista dell'approssimarsi dell'appuntamento olimpico del 2026, la riorganizzazione mira a rafforzare il presidio delle azioni in materia di legalità, sia negli

ambiti che riguardano il funzionamento della struttura e dell'attività amministrativa interna, sia negli impatti sulla vita della Città, mediante un ancor più accentuato coordinamento delle relazioni con i vari soggetti, organismi ed istituzioni coinvolti, attraverso la riconduzione ad una regia unitaria delle funzioni di audit e controllo di processo, di prevenzione della corruzione e trasparenza dell'azione amministrativa, del presidio e coordinamento delle attività connesse alla segnalazione di fenomeni evasivi e di operazioni di antiriciclaggio. La neoistituita Direzione intende promuovere la conduzione armonizzata delle varie attività ricondotte alla sua competenza, in raccordo con la Segreteria Generale nelle attività afferenti i controlli interni di regolarità amministrativa di tipo successivo e con la Direzione Generale nelle attività volte a garantire la trasparenza e la legalità dell'azione amministrativa svolta dagli Enti Partecipati.

A seguito dell'intervenuta istituzione della Direzione Specialistica Legalità e Controlli, le funzioni di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (di seguito RPCT) con decorrenza 1° gennaio 2025 sono state attribuite dal Sindaco al Direttore della suddetta Direzione. Al RPCT sono state altresì assegnate le funzioni di Responsabile Antiriciclaggio.

Il RPCT svolge le funzioni descritte all'art. 7 della Sezione normativa allegata al presente documento. In particolare, in relazione alle misure anticorruzione, il suddetto Responsabile svolge i seguenti compiti, per il cui espletamento si avvale di un Unità posta alle sue dipendenze e, all'occorrenza, di dipendenti dell'Ente anche assegnati a diversa area/direzione:

I compiti del Responsabili della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	
Elabora annualmente, la proposta di sezione del PIAO sull'anticorruzione e trasparenza, da adottarsi dalla Giunta Comunale nei termini previsti dalla pertinente normativa.	*Verifica (avvalendosi di apposita Unità organizzativa posta alle sue dipendenze) la concreta attuazione del codice di comportamento dell'Ente, tenendo conto delle attestazioni periodicamente rese dai dirigenti, e ne cura la diffusione ed il monitoraggio.*
Individua, in collaborazione con i dirigenti apicali interessati e con la Direzione Organizzazione e Risorse Umane, il personale da inserire nei percorsi di formazione incentrati sui temi dell'etica e della legalità.	*Effettua, avvalendosi della Direzione Organizzazione e Risorse Umane, il monitoraggio e la verifica sull'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nelle quali è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione ed il loro coordinamento con le misure di formazione.*
Coordina, avvalendosi di apposita Unità organizzativa posta alle sue dipendenze, l'adempimento, da parte dell'Ente, degli obblighi di trasparenza contemplati dalle normative vigenti in materia, e propone e verifica nuove iniziative di promozione della trasparenza finalizzate al contrasto della corruzione.	*Verifica (avvalendosi di apposita Unità organizzativa posta alle sue dipendenze o richiedendo specifiche attività di audit), la sussistenza di irregolarità nello svolgimento di procedure amministrative che possano avere riflessi sulle strategie di prevenzione della corruzione e di fenomeni di non corretta gestione amministrativa.*

I compiti del Responsabili della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	
Verifica tenendo conto del supporto e del monitoraggio condotto all'interno di ciascuna direzione da parte dei rispettivi dirigenti, l'efficace attuazione delle misure relative alla anticorruzione e alla trasparenza e la loro idoneità al perseguimento dei risultati ivi previsti. A tal fine possono essere svolte attività di verifica anche tramite campionamento.	*Effettua opportune analisi per individuare le ragioni per le quali si sono verificati scostamenti in relazione ai risultati attesi e individua, anche su proposta dei dirigenti di riferimento dell'Area Internal Auditing, le misure correttive volte anche a migliorare o implementare il Piano, in coordinamento con i dirigenti apicali.*
Propone modifiche alla sezione del PIAO sull'anticorruzione e trasparenza, in caso di accertamento di significative violazioni o di mutamenti dell'organizzazione.	*Riceve e prende in carico le segnalazioni di condotte illecite ex art. 54 bis del D.lgs. 165/2001 e s.m.i. e pone in essere gli atti necessari alle attività di verifica e di analisi delle segnalazioni ricevute.*
Propone, anche al di fuori della periodicità annuale, integrazioni alla sezione del PIAO sull'anticorruzione e trasparenza necessarie ad affrontare sin da subito rischi emergenti o processi non inseriti nella mappatura che, in esito a monitoraggi condotti anche con l'ausilio della funzione di audit, dovessero presentare aspetti di particolare criticità.	*Avuta diretta conoscenza o notizia dell'esistenza o dell'insorgenza delle situazioni di inconferibilità o incompatibilità (cfr. art. 15 comma 1 del Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39), avvia nei confronti dell'interessato il procedimento di accertamento e assume i conseguenti provvedimenti sanzionatori previsti dalla vigente normativa.*
Segnala i casi di possibile violazione della normativa suddetta all'Autorità Nazionale Anticorruzione e all'Autorità garante della concorrenza e del mercato ai fini dell'esercizio delle funzioni di competenza, nonché alla Corte dei Conti per l'accertamento di eventuali responsabilità amministrative (cfr. art. 15 comma 2 del Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39).	*Definisce, in collaborazione con i dirigenti apicali interessati e con il supporto della Direzione Organizzazione e Risorse Umane, procedure appropriate per l'effettuazione di percorsi di selezione e formazione dei dipendenti che operano in settori particolarmente esposti al rischio di corruzione.*
Segnala all'organo di indirizzo politico e al Nucleo Indipendente di Valutazione eventuali disfunzioni inerenti l'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, indicando agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza di cui abbia avuto diretta conoscenza.	

Entro il 15 dicembre di ogni anno, salvo differimenti del termine stabiliti dalla Legge o dall'ANAC, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza pubblica sul sito istituzionale la Relazione annuale secondo il modello ANAC.

Annualmente, entro il 31 marzo, il RPCT trasmette al Sindaco, alla Giunta Comunale, al Consiglio Comunale al Nucleo Indipendente di Valutazione, al Comitato per la Legalità, al Comitato Antimafia, alla Direzione Generale, una **Relazione annuale sulle verifiche ed attività svolte, successivamente** pubblicata sul portale del Comune di Milano.

I dirigenti apicali assumono il ruolo di "**Referenti**" del RPCT e concorrono alla definizione delle attività di prevenzione della corruzione, attraverso proposte volte all'introduzione di misure idonee a prevenire e contrastare il rischio. In capo ai medesimi ricadono conseguenti obblighi di collaborazione, controllo, monitoraggio e azione diretta nelle materie di cui alla Sezione Normativa, allegato sub. A) del presente documento, nonché ulteriori doveri di collaborazione per il rispetto sia degli obblighi relativi alla formazione sia di quelli relativi alla trasparenza, mediante la regolarità e tempestività della trasmissione dei dati da pubblicare e/o la diretta pubblicazione dei medesimi.

Tali attività, nonché il periodico aggiornamento delle azioni di risposta, rendono attuali gli obiettivi previsti dal PIAO e contribuiscono a delineare l'efficienza e la correttezza dei compiti assegnati alla dirigenza dalla vigente legislazione, anche ai fini del procedimento di valutazione, secondo quanto concordato con il Direttore Generale e i dirigenti apicali preposti al Ciclo di Gestione della Performance e delle risorse umane.

L'aggiornamento del PIAO è necessario sia nel caso in cui vengano individuati nuovi rischi non mappati in precedenza o a seguito di modifiche legislative su materie o ambiti non disciplinati, sia a seguito di diversa valutazione dell'approccio del rischio di corruzione sull'organizzazione dell'Ente e a seguito di nuovi indirizzi del Legislatore o dell'ANAC.

Il RPCT porta a conoscenza tutti i dirigenti dell'avvenuta adozione del PIAO con apposita comunicazione.

Essi devono astenersi ai sensi dell'art. 6 bis della Legge n. 241/1990 e s.m.i. in caso di conflitto di interessi, segnalando tempestivamente ogni situazione di conflitto anche potenziale. In particolare, l'art. 14 della Sezione Normativa chiarisce che: "*nell'ambito dell'organizzazione degli uffici, al fine di prevenire l'insorgere di situazioni di conflitto di interesse, è prevista – di regola - la distinzione fra la struttura che si occupa della procedura di gara e la struttura che si occupa della gestione del contratto. Per le gare di Opere Pubbliche, in particolare, la suddivisione è triplice in quanto alle prime due strutture di cui si è detto, si affianca la struttura tecnica che predispone il progetto, lo verifica e lo valida e segue la parte esecutiva dei lavori. Ad ulteriore garanzia la fase istruttoria, finalizzata alla verifica e validazione del progetto da parte delle Aree tecniche, viene svolta da apposito servizio svincolato gerarchicamente e funzionalmente dalle Aree tecniche.*

Il RPCT si riserva di effettuare verifiche a campione che le dichiarazioni sul conflitto di interessi rese da parte dei soggetti interessati all'atto dell'assegnazione all'ufficio e nella singola procedura di gara siano state correttamente acquisite dal responsabile dell'ufficio di appartenenza/ufficio competente alla nomina e dal RUP e raccolte, protocollate e conservate, nonché tenute aggiornate dagli uffici competenti."

Inoltre, i dirigenti apicali provvedono periodicamente al **monitoraggio del rispetto dei tempi procedimentali** ed alla tempestiva eliminazione delle anomalie eventualmente riscontrate e attestano semestralmente l'avvenuto monitoraggio, nonché gli eventuali scostamenti e le misure correttive adottate, nell'ambito della Relazione semestrale inerente alle pubblicazioni in materia di trasparenza.

I dirigenti apicali riferiscono al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, con **cadenza almeno semestrale** e col supporto dei responsabili delle Unità amministrative di staff, circa l'attuazione dei modelli operativi previsti **dal PIAO**; a tal fine inseriscono all'interno della piattaforma informatica dedicata (Xarc PAC), entro il 20 luglio ed il 20 gennaio dell'anno successivo, un report circa lo stato di attuazione dei modelli di propria competenza. Tale reportistica è accompagnata da tutta la documentazione utile e necessaria a dare contezza della effettiva attuazione dei modelli operativi, anch'essa caricata nell'applicativo.

Sulla documentazione prodotta, viene svolta, da parte dell'Unità Anticorruzione e Trasparenza, a supporto del RPCT, un'attività di verifica che consente di dare evidenza agli scostamenti rilevati e a suggerire, nel corso delle riunioni da svolgersi annualmente con le Direzioni apicali, eventuali azioni di miglioramento.

A tal seguito, va precisato che la presente sezione si completa con le prescrizioni e i principi delineati nella Sezione normativa, allegato sub. A) del presente documento, composta da 29 articoli, qui interamente richiamati, e dei 159 modelli operativi (con l'occasione rinumerati e aggiornati), contenenti le misure di risposta al rischio per singole attività e 18 modelli di Ambito, riferiti invece ad attività trasversali, come rappresentati complessivamente nell'allegato sub. B).

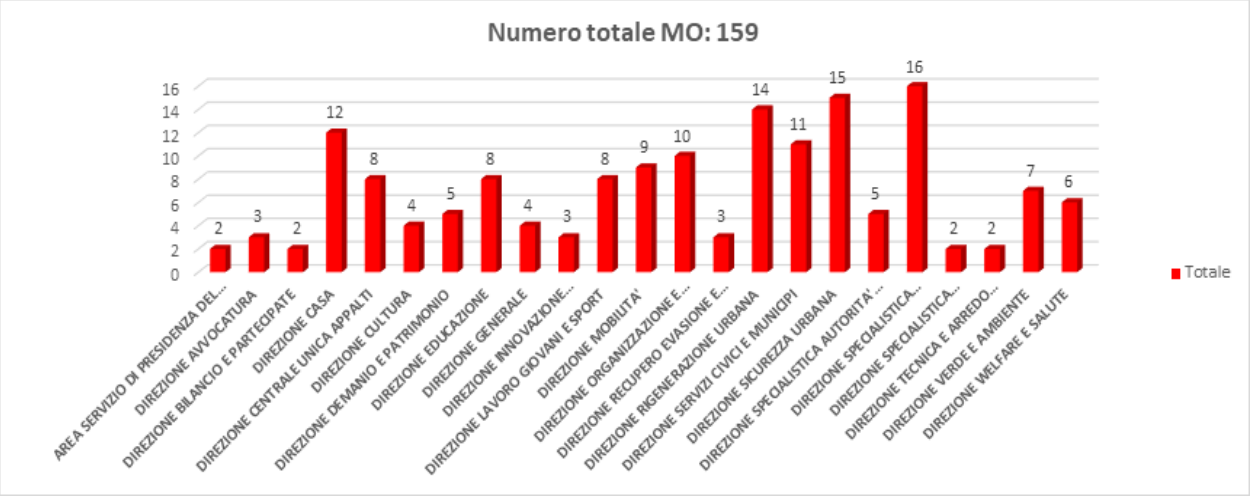


Figura II.XII Rappresentazione del totale del MO per ogni direzione

Nel 2024, si è lavorato sulla mappatura dei processi aziendali con un approfondimento di quanto contenuto nel Catalogo dei rischi allegato al PIAO 2024 – 2026.

In collaborazione con le direzioni comunali, la Segreteria Generale ha svolto un'attività di analisi dei processi, ricostruendo, per quelli a rischio corruttivo, le fasi in cui essi si scompongono al fine di giungere nel PIAO 2024 ad un nuovo modello di Catalogo dei rischi.

Il lavoro di censimento dei rischi - iniziato nel 2023 e proseguito nel 2024 – ha portato all'individuazione per ogni processo di alcuni dati ulteriori: l'output di processo, l'owner del processo, gli applicativi utilizzati, l'utilizzo o meno di risorse economiche per lo svolgimento del processo, le risorse umane impiegate e le interrelazioni fra le competenze delle direzioni. Tali

ulteriori informazioni sono per lo più rappresentate nel catalogo dei Rischi (allegato sub. C alla presente proposta), dopo l'approvazione del PIAO 2025, l'intera mappatura anche con rifermento a processi allo stato attuale privi di rischio corruttivo, sarà messa a disposizione di tutte le Direzioni nell'apposito spazio condiviso in SharePoint.

Rispetto ai 214 processi ed alle rispettive 1.356 fasi/azioni mappate nel registro rischi precedente, il nuovo registro rischi è composto da 265 processi e 1.734 fasi/azioni, di cui 1.374 con rischi specifici mappati.

Vi sono inoltre ulteriori 191 processi mappati dalle Direzioni rispetto ai quali verranno svolti nel corso del 2025 ulteriori sessioni di valutazione per verificare la presenza di rischi specifici e l'esigenza di introdurre eventuali misure di mitigazione. Allo stesso modo saranno verificati eventuali ambiti di competenza di attività delle Direzioni non coperti dalla mappatura e si procederà all'affinamento e all'omogeneizzazione dei processi già mappati.

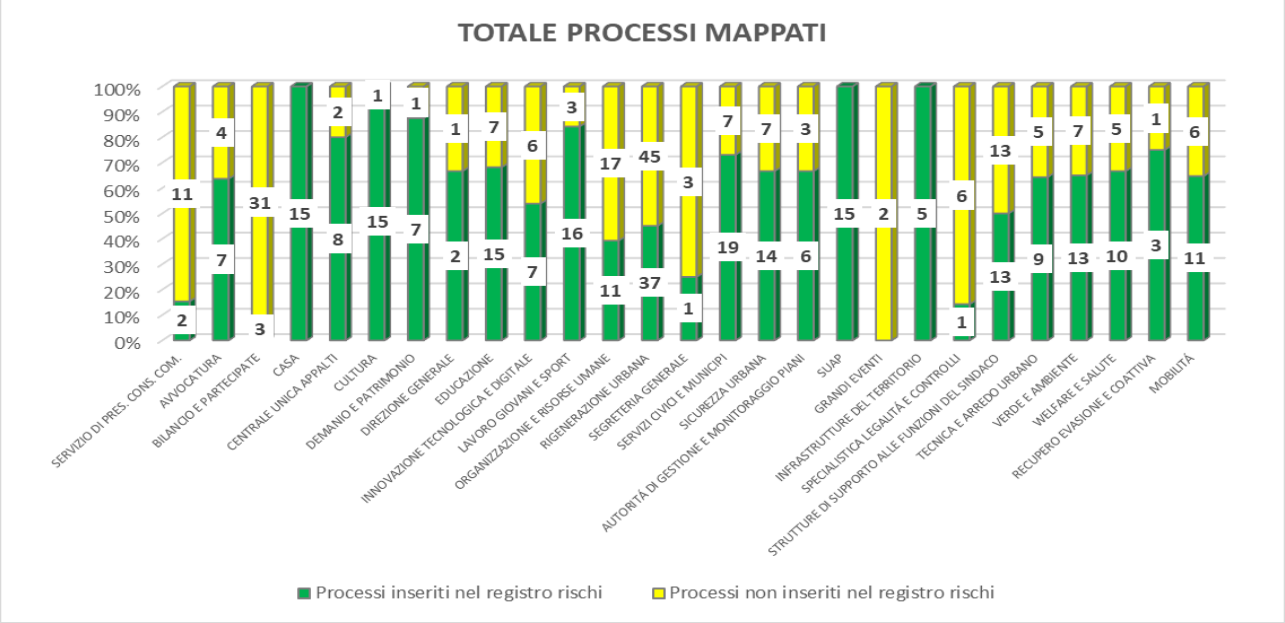


Figura II.XIII Rappresentazione dei processi inseriti nel Catalogo e non inseriti per ciascuna direzione

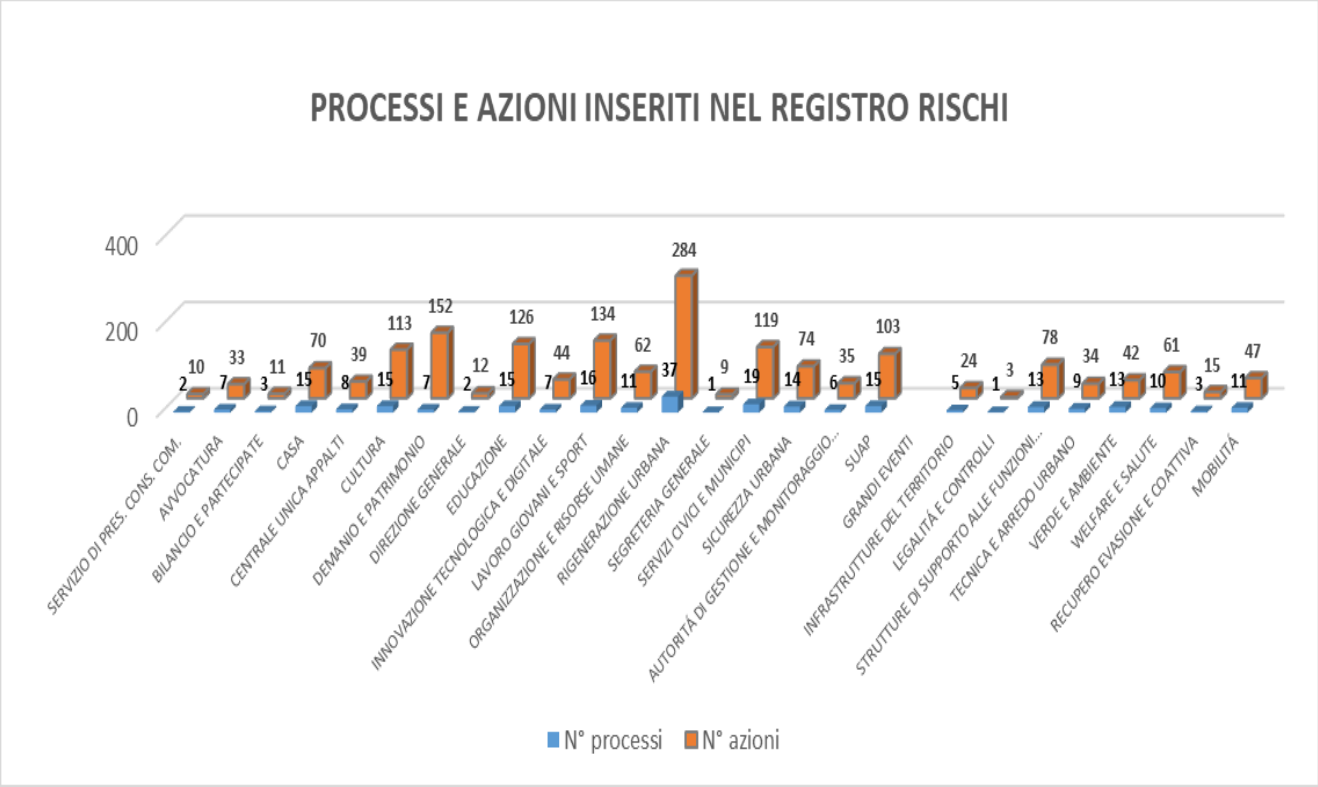


Figura II.XIV Rappresentazione del numero di processi e di azioni per ciascuna Direzione

L'attività di *Business Process Analysis,* quindi, proseguirà - nel corso del 2025 - in modo da :

- Fornire a tutti i dipendenti un punto di riferimento strutturato in maniera semplice e affidabile, condividendo informazioni e dettagli anche con responsabili e figure dirigenziali.
- Ripensare in ottica di raccordo armonico i sistemi di controllo anche al fine di permettere una migliore gestione della qualità.
- Precisare le risorse umane impiegate, anche con riferimento all'esercizio di poteri autoritativi e/o negoziali in ottica di divieto di *post employmen*t
- Organizzare – se del caso – in raccordo con la Direzione Organizzazione e Risorse umane una prima raccolta di diagrammi di flusso, già testati e ottimizzati, per la rappresentazione dei processi.

Per quanto riguarda l'attuazione dei principi di "*partecipazione e sinergia della macrostruttura dell'Ente*" e "*Individuazione delle attività a rischio di corruzione*", è confermato il seguente iter annuale:

I. i dirigenti apicali, su impulso del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, sono tenuti a proporre aggiornamenti alla mappatura delle attività a rischio di corruzione alla luce dell'attuazione delle misure organizzative dell'anno precedente, in caso di modifiche organizzative e di processo.

II. entro il 30 settembre di ogni anno, i dirigenti apicali comunicano al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, informando contestualmente il Direttore Generale, i risultati dell'analisi effettuata, formulando – ove necessario - sia nuove proposte finalizzate alla tempestiva adozione di ulteriori strumenti atti alla prevenzione del rischio, sia proposte di modifica dei modelli operativi già in uso, specialmente nel caso in cui si siano verificati eventi corruttivi nell'ambito delle rispettive aree/direzioni.

III. elaborazione dei modelli operativi di prevenzione e gestione del rischio, come riportati nell'allegato sub B) al presente documento, costruiti ponendo attenzione ai processi, intesi come sequenza di attività interrelate e interagenti che trasformano risorse in output destinati a soggetti esterni o interni all'Amministrazione, i quali risultano essere un concetto organizzativo più flessibile, gestibile, completo e concreto rispetto al procedimento ai fini dell'individuazione delle attività a rischio. A tale ultimo proposito, su input delle Direzioni coinvolte, sono stati inseriti nell'allegato B) i seguenti nuovi modelli:

Direzione Casa:

MO n. 348 - "Patrimonio immobiliare di edilizia residenziale pubblica -condomini misti in gestione a Metropolitana Milanese - Divisione casa":
Il Modello operativo è finalizzato a disciplinare anche l'effettuazione di controlli a campione nell'ambito del flusso procedurale instaurato con il soggetto gestore del patrimonio immobiliare di edilizia residenziale pubblica, con riguardo alle richieste di pagamento delle spese condominiali ordinarie / straordinarie pervenute dalle amministrazioni condominiali.

MO n. 349 - "Attività di recupero della morosità degli inquilini delle unità abitative di proprietà comunale":
Il Modello operativo è finalizzato al monitoraggio e controllo a campione delle attività post in essere dal soggetto gestore del patrimonio immobiliare di edilizia residenziale pubblica al fine di provvedere al recupero e alla riduzione progressiva della morosità pregressa e corrente.

Direzione Cultura:

MO n. 351 - "Finanziamenti erogati alla Fondazione Milano Scuole Civiche":
Il Modello operativo fa riferimento ai rapporti con la Fondazione Milano Scuole Civiche all'attuazione delle Convenzioni vigenti per il funzionamento delle Scuole.

MO n. 352 - "Realizzazione di eventi espositivi in coproduzione presso le sedi espositive e strutture Museali del Comune":
Il Modello operativo fa riferimento alla realizzazione di eventi connotati da particolare rilievo e attrattività per il pubblico, sia presso la sede prestigiosa di Palazzo Reale, sia presso altre sedi museali da realizzarsi in coproduzione tramite accordi di collaborazione, ai sensi dell'art. 119 Tuel e dell'art.134 D.Lgs. 36/2023, laddove applicabile.
MO n. 353 - "Progetti culturali realizzati mediante co-progettazione - Monitoraggio e valutazione":

Il Modello operativo disciplina le misure di prevenzione in fase di monitoraggio tecnico e contabile e valutazione previste nelle procedure di co-progettazione.

Direzione Educazione:

MO n. 354 - "Controllo delle DSU ISEE utilizzate per l'attribuzione di quota agevolata per la fruizione dei Servizi Nido e Sezione Primavera e recupero delle quote dovute e non versate":
Il Modello operativo riporta la procedura di verifica della veridicità dei dati contenuti nelle DSU ISEE utilizzate per l'attribuzione delle quote di contribuzione agevolate per l'accesso ai servizi Nido e Sezione Primavera.

Direzione Lavoro Giovani e Sport:

MO n. 355 - "Partecipazione a bandi nazionali o europei in partnership con altri soggetti pubblici e privati": Il Modello operativo riguarda le attività inerenti alla procedura per la selezione di partner all'interno di un Avviso Quadro utile a raccogliere le proposte progettuali di soggetti pubblici e privati, ai fini della candidatura di progetti condivisi a bandi promossi da enti finanziatori nazionali o esteri.

Direzione Organizzazione e Risorse Umane:

MO n. 356 - "Procedure di mobilità propedeutica ai sensi dell'art. 30 del D.lgs. 165/2001":
Il Modello operativo riporta la procedura di mobilità propedeutica tramite cui, le Amministrazioni possono ricoprire posti vacanti in organico mediante passaggio diretto di dipendenti appartenenti alla stessa qualifica in servizio presso altre amministrazioni, che facciano domanda di trasferimento. Il trasferimento è disposto previo consenso dell'amministrazione di appartenenza.

Direzione Rigenerazione Urbana:

MO n. 357 - "Concessioni in uso temporaneo di spazi di proprietà comunale gestiti dalla Direzione Rigenerazione Urbana in via Sile 8":
Il Modello operativo fa riferimento alla procedura prevista dalle linee di indirizzo approvate, con Deliberazione di Giunta Comunale n. 1053/2024, per la valorizzazione del patrimonio istituzionale ed in disuso di proprietà comunale da concedere ad uso temporaneo, per occupazioni temporanee di durata massima di 10 giorni

MO n. 358 - "Segnalazione Certificata di Inizio Attività (S.C.I.A.) e Comunicazione di Inizio Lavori Asseverata (C.I.L.A.)":
Il Modello operativo prevede apposite misure di controllo, volte ad intercettare anomalie nella tempistica procedurale o il ripetuto ricorso a integrazioni documentali e a richieste di chiarimenti istruttori.

MO n. 359 - "Incentivi relativi all'efficienza energetica degli edifici Legge 10/91 e s.m.i.":
Il Modello operativo fa riferimento alla istruttoria per il rilascio dei pareri in merito alla normativa sull'efficienza energetica degli edifici relativamente ad opere ricadenti nel campo di applicazione della stessa, fra le quali: nuova edificazione, ampliamento, ristrutturazione (edilizia e/o

impiantistica); manutenzione straordinaria (edilizia e/o impiantistica); recupero abitativo di sottotetto; serre bioclimatiche.
Nel corso del 2025, proseguirà l'attività di analisi e revisione dei processi della rigenerazione urbana avviando le iniziative che si riterranno opportune.

Direzione Servizi Civici e Municipi:

MO n. 350 - "Ricezione oggetti rinvenuti da parte Ufficio competente":
Il Modello operativo si basa sul controllo della effettiva corrispondenza tra il verbale di consegna prodotto dal soggetto, che si presenta all'Ufficio competente, e i dati inseriti nel sistema informativo in uso e che traccia le varie fasi di gestione della procedura seguita, allo scopo di analizzare eventuali anomalie che possono interessare le seguenti fasi: consegna al legittimo proprietario; alienazione all'asta decorso almeno un anno; giacenza in magazzino in attesa dell'espletamento dell'asta.

Direzione Specialistica Autorizzazioni Concessioni e SUAP:

MO n. 360 - Gestione e Controllo del Servizio Affissioni:
Il Modello operativo fa riferimento alla procedura prevista dall' art 18 del Regolamento Canone Unico Patrimoniale e Canone di Concessione dei Mercati che va dalla ricezione dell'istanza di prenotazione degli di spazi affissione in formato elettronico, tramite casella di posta istituzionale, alla redazione rapporto di avvenuta corretta affissione al richiedente. È previsto un controllo a campione sulla regolarità della procedura stessa a cura del Responsabile del Servizio competente.

Direzione Verde e Ambiente:

MO n. 361 - "Gestione dei rapporti convenzionali relativi al servizio di distribuzione del gas naturale. Esercizio della funzione di vigilanza e controllo sull'esatto adempimento degli obblighi assunti dal gestore e sulla realizzazione degli investimenti programmati":
Il Modello operativo fa riferimento alle misure di controllo per la verifica del rispetto di determinati obblighi previsti dal contratto, in relazione alla gestione ordinaria del servizio di distribuzione del gas naturale e l'attuazione di un piano di investimenti, il quale viene monitorato periodicamente ed eventualmente ridefinito secondo le indicazioni dei Comuni dell'ATEM MI 1.

In considerazione della recente entrata in vigore del D.Lgs. n. 209/2024 contenente nuove disposizioni integrative e correttive al Codice dei Contratti pubblici, sono state introdotte nell'Ambito trasversale n. 16 "Affidamenti sottosoglia comunitaria" precisazioni in ordine al principio di rotazione degli operatori economici. Con riguardo all'Ambito Trasversale n. 3 "Verifiche in sede di esecuzione di appalto", è stata specificata la necessità di precisare nel CSA le modalità di effettuazione dei controlli e della conseguente verbalizzazione, in coerenza con la deliberazione ANAC n. 497 del 29 ottobre 2024. La Direzione Centrale Unica Appalti sta, inoltre, procedendo agli allineamenti dei modelli in uso alle modifiche apportate dal correttivo.

Il ruolo del NIV

All'interno della prevenzione della corruzione e della trasparenza, gioca un ruolo importante anche il NIV, in quanto:

Funzioni del NIV
Verifica la coerenza del PIAO con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale del Comune di Milano anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance
Attesta l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione previsti dal Decreto legislativo n. 33/2013e s.m.i.
Verifica anche sulla base delle segnalazioni ricevute dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di trasparenza
Può richiedere al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento delle attività di controllo ed effettuare audizioni dei dipendenti dell'Ente
Può coadiuvare il RPCT nell'attività di riesame periodico del PIAO fornendo dati e informazioni utili all'analisi del contesto (inclusa la rilevazione dei processi) ed alla valutazione e al trattamento dei rischi, la coerenza tra gli obiettivi di trasparenza e quelli indicati nel piando delle performance e l'adeguatezza dei relativi indicatori

II.3.2 Analisi del contesto interno nell'ambito della prevenzione rischi corruttivi e trasparenza

Il Comune di Milano si presenta come una organizzazione complessa, la cui struttura è illustrata all'interno del paragrafo III.1, a cui si rimanda per maggiori dettagli.

Tutte le direzioni sono coinvolte sia nel processo di aggiornamento, sia nella compliance sui temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza che si sviluppano nei modelli operativi descritti nell'allegato sub B) e nelle attività e pubblicazioni in materia di trasparenza.

Sui Dirigenti apicali ricadono conseguenti obblighi di collaborazione, controllo, monitoraggio e azione diretta sulle misure di prevenzione della corruzione, nonché ulteriori doveri di collaborazione per il rispetto sia degli obblighi relativi alla formazione sia di quelli relativi alla trasparenza, mediante la regolarità e tempestività della trasmissione dei dati da pubblicare e/o la diretta pubblicazione dei medesimi ai sensi dell'art. 10 Sezione Normativa allegato sub. A).

Nello svolgimento di tali attività, i Dirigenti apicali assumono il ruolo di "Referenti" del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, e vengono coadiuvati nelle attività gestionali da funzionari all'uopo dedicati.

Le sopra richiamate attività, nonché il periodico aggiornamento delle azioni di risposta al rischio, rendono attuali gli obiettivi previsti dal medesimo e contribuiscono a delineare l'efficienza e la correttezza dei compiti assegnati alla dirigenza dalla vigente legislazione, anche ai fini del

procedimento di valutazione, secondo quanto concordato con il Direttore Generale e i Dirigenti apicali preposti al ciclo di gestione della performance e delle risorse umane.

Il Contrasto al riciclaggio nel Comune di Milano

Sul fronte dell'attività di prevenzione e contrasto al riciclaggio e al finanziamento del terrorismo che vede coinvolte anche le Pubbliche Amministrazioni, il Comune di Milano svolge sia un ruolo proattivo, sia un ruolo di collaborazione attiva con le Autorità competenti.

L' Amministrazione comunale, in particolare, opera per garantire la concreta attuazione della normativa in materia di prevenzione e contrasto al riciclaggio, con precipuo riferimento alle disposizioni contenute nell' art. 10 del decreto legislativo 21 novembre 2007, n. 231 e ss.mm.ii.

L' Amministrazione, inoltre, opera per assicurare l'applicazione degli indirizzi forniti periodicamente dalla UIF - Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia, tra cui si segnalano quelli contenuti, tra gli altri, nel <Rapporto Annuale 2023 adottato nel giugno 2024 [17], nonché nelle <Istruzioni sulle comunicazioni di operazioni sospette di dati e informazioni concernenti le operazioni sospette da parte degli uffici delle Pubbliche Amministrazioni> del 23 aprile 2018.

Nel suddetto Rapporto Annuale 2023, la UIF sottolinea in particolare che: "Nel 2023 le segnalazioni di operazioni sospette (SOS) ricevute dall'unità sono state 150.418 (-3,2% rispetto al 2022). A fronte della riduzione dei flussi continua a crescere la complessità delle segnalazioni. L'adeguamento degli strumenti di analisi ha permesso di accrescere l'efficienza e l'efficacia dei processi. Gli esiti investigativi e i riscontri della DNA confermano l'efficacia dell'attività svolta. Il 1° gennaio 2024 sono entrati in vigore i nuovi indicatori di anomalia. La UIF ha avviato nel 2023 un progetto per un sistema di monitoraggio della qualità della collaborazione attiva, basato su indicatori riferiti al grado di partecipazione al sistema antiriciclaggio, alla qualità sostanziale, all'accuratezza formale della compilazione delle SOS e alla tempestività della collaborazione".

La qualità del flusso segnaletico è infatti ritenuta dalla stessa UIF imprescindibile ai fini dell'efficacia dell'attività di prevenzione e contrasto al riciclaggio.

In ambito fiscale è risultato significativo il flusso segnaletico connesso con le politiche di sostegno dell'economia e in particolare con il PNRR.

Sotto il profilo operativo, l'Amministrazione comunale provvede all'individuazione delle eventuali operazioni sospette a rischio riciclaggio di cui venga a conoscenza nell'esercizio della propria attività istituzionale, con precipuo riferimento alle operazioni concernenti i seguenti procedimenti:

a) procedimenti finalizzati all'adozione di provvedimenti di autorizzazione e concessione;
b) procedure di scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi;
c) procedimenti di concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzioni di vantaggi economici di qualunque genere a persone fisiche ed enti pubblici e privati.

Le operazioni sospette, una volta individuate, formano poi oggetto di comunicazione alla UIF da parte del Soggetto gestore individuato nel Responsabile Antiriciclaggio dell'Ente, mediante l'apposita piattaforma telematica messa a disposizione dalla stessa UIF, unitamente ai dati,

[17] https://uif.bancaditalia.it/pubblicazioni/rapporto-annuale/2024/index.html

informazioni e documenti utili per la successiva analisi e ogni altra iniziativa conseguente da parte delle Autorità competenti.

Sotto il profilo organizzativo, l'Amministrazione comunale prosegue nell' adozione della nuova procedura interna, in vigore dall' anno 2023 e delineata in una specifica Circolare, che prevede l'adozione di una rete di uno o più Referenti individuati in ciascuna Direzione dell'Ente, oltre che l'utilizzo di una modulistica ad hoc per agevolare il flusso informativo interno, dagli Uffici al Soggetto Gestore, relativo ai dati e alle informazioni concernenti eventuali operazioni sospette rilevate nel corso della propria attività istituzionale, suscettibili di eventuale successiva comunicazione alla UIF.

Il Comune di Milano, altresì, contribuisce alla prevenzione del fenomeno del riciclaggio e del terrorismo internazionale anche con riferimento alle operazioni finanziate dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - PNRR, segnalando alla UIF eventuali operazioni sospette caratterizzate da un improprio utilizzo dei predetti fondi, in conformità all' art. 22 del Regolamento (UE) 2021/241 di istituzione del <Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza=, oltre che agli indirizzi in materia forniti dal MEF – Ragioneria Generale dello Stato. Si tratta, nello specifico, degli indirizzi contenuti nelle seguenti circolari:

- Circolare 11 agosto 2022, n. 30 «Linee Guida per lo svolgimento delle attività di controllo e rendicontazione delle Misure PNRR di competenza delle Amministrazioni centrali e dei Soggetti attuatori»;
- Circolare 14 aprile 2023, n. 16 «Integrazione delle Linee Guida per lo svolgimento delle attività di controllo e rendicontazione delle Misure PNRR di competenza delle Amministrazioni centrali e dei Soggetti Attuatori - Rilascio in esercizio sul sistema informativo ReGiS delle Attestazioni dei controlli svolti su procedure e spese e del collegamento alla banca dati ORBIS nonché alle piattaforme antifrode ARACHNE e PIAF»
- Circolare 15 settembre 2023, n. 27 «Integrazione delle Linee Guida per lo svolgimento delle attività di controllo e rendicontazione delle misure PNRR di competenza delle Amministrazioni centrali e dei Soggetti attuatori – Adozione dell'Appendice tematica «Rilevazione delle titolarità effettive ex art. 22 par. 2 lett. d) Reg. (UE) 2021/241 e comunicazione alla UIF di operazioni sospette da parte della Pubblica Amministrazione ex art. 10 d.lgs. 231/2007».

Inoltre, indirizzi in materia di Antiriciclaggio con riferimento all'attuazione del PNRR sono contenuti anche nei seguenti atti adottati dalla UIF:

- Comunicato 11 aprile 2022 <Prevenzione di fenomeni di criminalità finanziaria connessi al CovId-19 e al PNRR;
- Comunicato 31 maggio 2022 <Segnalazioni di operazioni sospette: nuovo fenomeno per anomalie connesse all'attuazione del PNRR;
- Comunicato 29 maggio 2023 <Segnalazioni e comunicazioni di operazioni sospette connesse all'attuazione del PNRR;
- Newsletter 2-2023 <Le informazioni di operazioni sospette connesse all'attuazione del PNRR=.

Con riferimento, poi, all'individuazione del cosiddetto Titolare effettivo, il Comune di Milano prosegue nell'applicazione delle relative disposizioni contenute nel PIAO vigente dell'Ente.

Inoltre, nell'ambito dell'attuazione del PNRR, trovano applicazione le disposizioni contenute nella suindicata Circolare MEF n. 27/2023.

L'applicazione in concreto delle misure previste dall'articolo 15 della Sezione Normativa del PIAO di cui all'Allegato A del PIAO 2024-2026, avente riguardo al titolare effettivo e alle verifiche sugli indicatori di anomalia, ha posto in evidenza la necessità di riallineare le previsioni in esso contenute. In particolare, onde evitare che vengano svolte verifiche puntuali per procedure di scarso valore (piccoli contributi, piccole concessioni d'uso), ritenendo invece d'utilità concentrare i controlli su procedure di rilevante interesse economico, l'art. 15 è stato quindi modificato, con l'aggiornamento PIAO approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 772/2024, in modo da chiarire che l'obbligo di dichiarare il titolare effettivo e il conseguente onere per le Direzioni di verificare la sussistenza di indicatori di anomalia, riguarda solo le procedure di gara (appalti e concessioni) di importo superiore alle soglie comunitarie e tutte le altre procedure solo se di valore superiore alla soglia europea relativa agli appalti di servizi. Risulta confermato l'obbligo di dichiarare il titolare effettivo e svolgere le conseguenti verifiche, per tutte le autorizzazioni commerciali per medie e grandi strutture di vendita e per tutte le convenzioni urbanistiche e permessi convenzionati. Per la verifica della sussistenza di indicatori di anomalia va utilizzata la check list 2B. La checklist 2A resta a disposizione degli uffici nella residuale ipotesi di mancata dichiarazione del titolare effettivo da parte dell'operatore, per consentirne la individuazione. In caso di riscontrate anomalie, restano salvi gli obblighi di comunicazione al Responsabile Antiriciclaggio come disciplinati dalle vigenti disposizioni. Tutti gli interventi finanziati con PNRR e PNC, a prescindere dagli importi, rimangono invece assoggettati all'obbligo di dichiarazione del titolare effettivo come previsto dal Reg. (UE) 2021/241 del 12 febbraio 2021, art. 22, alle regole previste dalla normativa speciale ad essi riferita e alla compilazione delle Check list concordate con Guardia di Finanza nell'ambito del Protocollo d'Intesa stipulato il 28 giugno 2023.

In conformità al disposto di cui al comma 5 dell'art. 10 del d.lgs. n. 231/2007, il Comune di Milano continua poi nell'adozione di misure idonee ad assicurare il riconoscimento, da parte dei propri dipendenti, delle fattispecie meritevoli di comunicazione alla UIF, attraverso la realizzazione di programmi di formazione, aggiornamento e sensibilizzazione del personale in materia di antiriciclaggio effettuati in house, con il coinvolgimento di formatori interni all'Ente ed, eventualmente, di formatori esterni (ad esempio, personale UIF).

Tali interventi formativi, in particolare, sono rivolti ai Referenti in materia di Antiriciclaggio suindicati, oltre che al personale operante presso le strutture direttamente impegnate nell'attuazione del PNRR, come anche ai Referenti in materia di Anticorruzione e, ancora, al personale delle società in house dell'Amministrazione. Sotto il profilo operativo, l'Amministrazione comunale provvede all'individuazione delle eventuali operazioni sospette a rischio riciclaggio di cui venga a conoscenza nell' esercizio della propria attività istituzionale, con precipuo riferimento alle operazioni concernenti i seguenti procedimenti:

a) procedimenti finalizzati all'adozione di provvedimenti di autorizzazione e concessione;
b) procedure di scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi;
c) procedimenti di concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzioni di vantaggi economici di qualunque genere a persone fisiche ed enti pubblici e privati.

Le operazioni sospette, una volta individuate, formano poi oggetto di comunicazione alla UIF da parte del Soggetto gestore individuato nel Responsabile Antiriciclaggio dell'Ente, mediante

l'apposita piattaforma telematica messa a disposizione dalla stessa UIF, unitamente ai dati, informazioni e documenti utili per la successiva analisi e ogni altra iniziativa conseguente da parte delle Autorità competenti.
A partire dal 1° gennaio 2025 le funzioni in materia di antiriciclaggio sono state assunte dalla Direzione Specialista Legalità e Controlli.

Coinvolgimento degli stakeholder: la consultazione degli Ordini professionali del 2023

Come già illustrato nel PIAO 2024, gli esiti del questionario rilevano in generale, il bisogno di un'amministrazione ancora più vicina al cittadino, che utilizzi un linguaggio più semplice e meno "giuridico" e che metta a disposizione i contenuti del sito: "Amministrazione Trasparente", in modo ancora più immediato. Per questo motivo, come si dirà nel paragrafo I.1.5, sono stati rivisti i contenuti di alcune sottosezioni del sito Amministrazione Trasparente per renderli più facilmente raggiungibili e più chiari.

Gli spunti più interessanti pervenuti dagli Ordini sono stati condivisi con le Direzioni comunali e con la Direzione Generale, al fine di ottimizzare quanto già in corso di realizzazione da parte del Comune e/o raccogliere opportune sollecitazioni e mantenere attivo il rapporto con i portatori di interesse del mondo professionale, avendo registrato in essi aspettative di continuità.

Si segnala, infine, che l'Amministrazione ha pubblicato in data 30 settembre 2024 sul proprio sito istituzionale un apposito avviso al fine di raccogliere osservazioni e proposte sull'elaborazione della presente sezione di stakeholder interni ed esterni, nonché di tutti i cittadini che, in modo diretto o indiretto, vengono a contatto con l'Amministrazione comunale. Entro la scadenza del 15 novembre 2024 non sono pervenuti contributi.

II.3.3 Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione

Gli obiettivi strategici per l'anno 2025 sono individuati in coerenza con quelli 2024 in modo da dare continuità alle azioni in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza. E così, in particolare:

Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione	
1. Prosecuzione/implementazione dell'attività di analisi dei processi in ottica di miglioramento e di trasparenza dell'azione amministrativa	*2. Diffusione di metodologie di valutazione della performance organizzativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza delle società in house*
3. Ricognizione periodica annuale sullo stato di attuazione delle misure operative di individuazione del c.d. "Titolare effettivo", come delineate nell'articolo 15 della Sezione Normativa allegato sub A).	*4 Sperimentazione di percorsi formativi per l'analisi di metodologie e casi pratici al fine di rafforzare l'efficacia delle segnalazioni di operazioni sospette in materia di antiriciclaggio*
5. Potenziamento controlli di legalità nella gestione delle risorse PNRR e FNC	*6. Sviluppo di azioni di formazione e sensibilizzazione sui temi della trasparenza specie in tema di contributi e di gestione del conflitto di interessi*

Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione
7. Aggiornamento del sito "Amministrazione Trasparente"

L'obiettivo 1 e l'obiettivo 7 sono svolti in collaborazione con le Direzioni, in quanto si ritiene fondamentale perseguire l'integrazione fra la prevenzione della corruzione, la trasparenza e la performance organizzativa al fine di armonizzare gli sforzi utili al miglioramento della qualità dei servizi, all'efficientamento dell'attività degli uffici e, non ultimo, al conseguimento dell'obiettivo di Valore Pubblico che ci si è prefissati.

II.3.4 Metodologia di valutazione del rischio – Il Catalogo dei Rischi

Con riferimento alla valutazione del rischio corruzione, la precedente metodologia era stata adottata con riferimento al PIAO 2023-2025 e confermata nel PIAO 2024 -2026.

Avendo aggiornato la mappatura dei processi, si è provveduto anche ad adeguare la metodologia di valutazione del rischio di corruzione con il supporto dell'Area Internal Auditing, avuto riguardo al percorso di risk management svolto nel suo complesso:

- le Direzioni con il supporto dell'Area Anticorruzione e Privacy hanno provveduto alla mappatura dei processi articolati in fasi/azioni, con dettaglio dei relativi rischi e fattori abilitanti nonché degli strumenti di prevenzione del rischio applicati;
- i rischi mappati, con il supporto dell'Area Internal Auditing, sono stati ricondotti a 12 differenti aree di rischio che, a partire dalle aree di rischio generale previste dal PNA di ANAC, sono state dettagliate tenendo conto delle caratteristiche peculiari delle attività svolte dagli uffici;
- a ciascuna fase/azione sono stati applicati 6 indici di rischio e 4 indici di mitigazione, il cui valore medio è stato sintetizzato a livello di area di rischio per ciascuna Direzione;
- sulla base dei percentili della distribuzione dei valori così ottenuti, sono state determinate le soglie di rischio iniziale (alto, medio e basso) e il livello di mitigazione (alto, medio, basso);
- è stato infine determinato il valore di rischio residuo per ciascuna area di rischio di ciascuna Direzione secondo la matrice di seguito riportata.

AREE DI RISCHIO
Ampliamento della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto
Ampliamento della sfera giuridica dei destinatari senza effetto economico diretto
Contratti pubblici
Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
Erogazione di servizi
Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio
Governo del territorio
Incarichi e nomine
Organi istituzionali, affari legali e contenzioso

Organizzazione e gestione del personale
Pianificazione e programmazione
Trasparenza, comunicazione e relazioni esterne

INDICI DI RISCHIO
Presenza di segnalazioni o eventi connessi a rischi corruttivi
Rischio reputazionale relativo a segnalazioni o notizie di stampa
Tasso di soccombenza nel contenzioso (media triennale)
Tipologia di stakeholder coinvolti nelle fasi/azioni di processo
Numero di rischi abbinati alle fasi/azioni di processo
Valore medio sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici (per la pertinente area di rischio su base triennale) e numerosità delle procedure di gara esperite e relativo valore medio dell'importo aggiudicato (per la pertinente area di rischio su base triennale)

INDICI DI MITIGAZIONE
Varietà delle tipologie di misure applicate, riservando una pesatura maggiore alle misure direttamente connesse alla mitigazione dei principali fattori abilitanti del rischio (regolazione, semplificazione, rotazione/segregazione di ruoli e responsabilità)
Livello di digitalizzazione delle fasi/azioni di processo
Fase/azione attinente a processi certificati secondo lo standard ISO
Fasi/azioni sottoposte a specifici interventi di audit nell'ultimo triennio

MATRICE PER LA DETERMINAZIONE DEL RISCHIO RESIDUO

MITIGAZIONE	**ALTO**	**BASSO**	**BASSO**	**MEDIO**
	MEDIO	**BASSO**	**MEDIO**	**ALTO**
	BASSO	**BASSO**	**MEDIO**	**ALTO**
		BASSO	**MEDIO**	**ALTO**
		RISCHIO LORDO		

L'esito complessivo della valutazione del rischio residuo trova rappresentazione nell'allegato sub C), Catalogo dei rischi.

II.3.5 La gestione della trasparenza e dell'accesso

La trasparenza

Nell'ambito dell'organizzazione del Comune di Milano è individuata, in capo ad ogni Dirigente apicale, la figura del "**Referente per la trasparenza**", coadiuvato nelle attività gestionali da un Funzionario all'uopo individuato, il quale svolge, per le materie di propria competenza, attività di collaborazione, monitoraggio e azione diretta riguardo alle attività in materia di trasparenza e integrità, con riferimento al tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare e da aggiornare, nel rispetto delle disposizioni normative vigenti e dei contenuti ed obiettivi in materia di trasparenza.

Il "Referente per la trasparenza" si coordina con il RPCT o dirigente/funzionario da questi delegato; questi, a sua volta, coordina i Referenti della trasparenza e controlla e verifica il rispetto degli adempimenti connessi.

A tal fine, il RPCT organizza almeno un incontro l'anno con i dirigenti apicali al fine di verificare l'attività in corso e le eventuali criticità riscontrate nonché proporre, se ne ricorrono le condizioni, ambiti ulteriori di pubblicazione o diverse articolazioni dei dati, documenti e informazioni, nel rispetto degli obblighi di trasparenza, tenendo conto degli esiti dell'accesso civico e dell'accesso civico generalizzato.

Il RPCT vigila in ordine alla regolare attuazione dell'accesso civico e dell'accesso civico generalizzato, sulla base di quanto stabilito dalla vigente normativa e dagli interventi di regolazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione. Analogo obbligo di vigilanza compete a ciascun dirigente con riferimento ai rispettivi servizi.

Il RPCT, nell'ambito della propria attività di coordinamento dei Referenti per la trasparenza, dà impulso all'attuazione delle attività in materia di trasparenza ed integrità, fornisce suggerimenti, organizza riunioni specifiche con i medesimi Referenti, fornisce consulenza continuativa per la progressiva attuazione della normativa sulla trasparenza, controlla e verifica il rispetto degli adempimenti connessi alla normativa stessa.

In particolare, ogni Referente, ai sensi dell'art. 24 della sezione normativa, effettua periodicamente una ricognizione dei dati e delle informazioni pubblicate sul sito "**Amministrazione Trasparente**" nelle sezioni di propria competenza, verificandone la completezza e la coerenza con le disposizioni normative vigenti e con le indicazioni fornite dall'Autorità Nazionale Anticorruzione.

I **Dirigenti apicali** trasmettono semestralmente – con scadenza al 20 luglio e al 20 gennaio dell'anno successivo– una **Relazione circa l'andamento delle attività connesse alla trasparenza**, al rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dalla Legge, agli eventuali reclami pervenuti con l'indicazione delle misure correttive adottate, dando atto, altresì, degli esiti della ricognizione effettuata.

Nella medesima Relazione, i dirigenti attestano, inoltre, l'avvenuto monitoraggio del rispetto dei tempi procedimentali e provvedono ad informare il RPCT circa le attività di monitoraggio interne svolte ai fini della de-pubblicazione di dati e documenti nel rispetto della decorrenza e durata di

pubblicazione cui all'articolo 8 del Decreto Legislativo n. 33 del 2013 e s.m.i. Tutte le Direzioni utilizzano lo stesso modello di rendicontazione sul rispetto dei tempi procedimentali, in modo da garantire uniformità della rilevazione e dei dati comunicati al RPCT.

I dirigenti attestano, inoltre, l'aggiornamento delle pubblicazioni di competenza ai sensi della predetta normativa.

Al riguardo, è stato previsto, nell'ambito della verifica della compliance di competenza del RPCT, che vengano analizzate a campione le informazioni contenute negli applicativi in uso relativi all'art. 26 del D.lgs. 33/2013 "Sovvenzioni, Contributi, Sussidi e Vantaggi economici" e art. 37 del D.lgs. 33/2013 "Informazioni sulle procedure di gara", come da disposizione di servizio n. 19/2024, relativamente alle attestazioni sulla effettuazione della ricognizione periodica e del controllo a campione sui dati e le informazioni di competenza, pubblicate sul sito Amministrazione Trasparente. Tutte le altre informazioni sono, invece, oggetto di monitoraggio costante in modo da garantire la tempestiva verifica dell'adeguatezza dei contenuti e l'eventuale successiva correzione.

Va precisato che, nel corso del 2024, la Segreteria Generale ha avviato la revisione della sezione "Amministrazione Trasparente" e si è avviata l'analisi dei dati strutturati disponibili in interoperabilità per facilitarne la pubblicazione, soprattutto in tema di contributi. Si è dato seguito alle istanze espresse dai componenti degli Ordini Professionali che nel finire del 2023 hanno compilato il questionario su trasparenza e anticorruzione, con una migliore organizzazione dei contenuti in tema di accessibilità e comprensibilità.

Oltre alla home page del sito, rivista e semplificata nei contenuti e nell'impostazione, sono state oggetto di adeguamento/implementazione alcune sezioni e/o sottosezioni del sito, evidenziate nel seguito:

1. Consulenti e collaboratori: con il riordino della grafica e della documentazione pubblicata;
2. Personale: sono stati meglio definiti i contenuti degli allegati delle sezioni relative ai costi del personale in servizio non a tempo indeterminato, ai costi del personale assunto ex art. 90, alle informazioni sul personale cessato. Si è provveduto altresì ad aggiornare e omogeneizzare la parte descrittiva delle pagine sistemando anche i link alle sezioni interne.
3. Nella sottosezione Performance, sono stati resi disponibili i dati relativi all'ammontare complessivo dei premi destinati alla performance e alle quote dei premi effettivamente distribuite, unitamente all'importo mediamente conseguibile dal personale dirigenziale e non dirigenziale. È stato poi specificato l'ammontare delle risorse destinate a remunerare i risultati degli obiettivi e delle attività dell'Ente, con le quote relative alla performance individuale effettivamente erogate a partire dalla mensilità di luglio 2024, relativamente all'anno 2023. Sono stati posti in pubblicazione anche i file Excel contenenti informazioni di dettaglio relativamente all'ammontare dei premi per macro-profili dal 2019 al 2023. A far tempo dai dati relativi all'anno 2023, sulla pagina è stato inserito un grafico che meglio rappresenta il grado di differenziazione dei premi nell'utilizzo della premialità.
4. Bandi di gara e contratti: sono stati effettuati interventi volti a uniformare la sottosezione alle vigenti disposizioni in tema di trasparenza disciplinate nella Parte II del Decreto

Legislativo n. 36 del 2023, rubricata "Della digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti". È stato reso disponibile - dal 13 novembre 2024 - un applicativo dedicato, in sostituzione della piattaforma denominata: "OpenGovWeb- legge 190". Detto applicativo consente la pubblicazione in Amministrazione Trasparente delle informazioni sulle procedure di gara secondo quanto previsto dall'attuale normativa e dalle pertinenti deliberazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, nonché di gestire alcune altre informazioni che permettono all'Ente di ottemperare alle pubblicazioni previste dalla Griglia della Trasparenza (cfr. Allegato sul D del PIAO 2024).

5. Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici: a partire dal 05 dicembre 2024, è stato reso disponibile un applicativo dedicato, in sostituzione della vecchia piattaforma, con la quale gestire le pubblicazioni in materia di trasparenza previste dall'art. 26 del D.Lgs. 33/2013. Tale data base consente di ottemperare agli obblighi di legge, con un'interfaccia più performante e, in prospettiva, sarà in grado di interoperare con Auriga sulle determinazioni dirigenziali caricate nell'ambiente "Archivio determine".
6. Altri contenuti: la sezione è stata completamente riformulata, ridefinendo gli argomenti e i contenuti, che prima erano pubblicati come sottosezioni di 1° livello, ricomprendendoli sotto la voce "Dati ulteriori"; sono stati quindi lasciati come sottosezioni di 1° livello quelle effettivamente indicate dalla Griglia della Trasparenza allegata al PIAO 2024 – 2026 (cfr. Allegato Sub D).
7. Nella sottosezione "Prevenzione della Corruzione" all'interno di "Altri Contenuti", si è provveduto a riorganizzare le informazioni fornite e le pubblicazioni degli allegati al PIAO in maniera più organica, dividendo la sezione in diversi accordion (ossia pubblicando in "stile fisarmonica" in modo da mostrare l'informazione al solo click sulla voce di interesse; questo al fine di evitare pagine descrittive molto lunghe e disordinate). Nello specifico, la voce "Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza" è stata ampliata con le pubblicazioni del PTPCT (dal 2019 fino al 2022); mentre per i PIAO approvati dal luglio 2022 fino ad oggi si è provveduto a pubblicare tutti gli allegati relativi alla sezione "Rischi corruttivi e Trasparenza", in maniera che l'utente trovi immediatamente, per ciascuna annualità, i dati, i documenti e le informazioni.

Nel corso del 2025, si reputa necessario proseguire nell'attività di presidio e aggiornamento costante del sito, con particolare riguardo ai nuovi applicativi introdotti (gestionale trasparenza contratti – art. 37 d.lgs. 33/2013 e contributi -art. 26 d.lgs. 33/2013) e da introdurre (gestionale trasparenza titolari incarichi politici – art. 14 d.lgs. 33/2013), anche attraverso lo svolgimento di apposite sessioni formative.

Si segnala, infine, che l'Autorità Nazionale Anticorruzione, con la delibera n. 495 del 25 settembre 2024 ha messo a disposizione alcuni schemi di pubblicazione, così da favorire enti e amministrazioni nella gestione della sezione "Amministrazione Trasparente" dei portali istituzionali, semplificando le attività di pubblicazione e consultazione dei dati, grazie a modalità uniformi di organizzazione, codificazione e rappresentazione. Si tratta nello specifico di tre nuovi schemi approvati dall'Autorità, relativi a: utilizzo delle risorse pubbliche; organizzazione delle pubbliche amministrazioni, controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione.

Contestualmente, Anac ha deciso di rendere disponibili, nella stessa sezione del sito, ulteriori dieci schemi, non ancora definitivamente approvati, per una sperimentazione di un anno su base volontaria da parte di amministrazioni ed enti che intendano avviare una fase pilota, in relazione alle modalità di pubblicazione dei diversi settori e tipologie di dati previsti e che possono inviare all'Autorità osservazioni in merito. Gli schemi in questione fanno riferimento agli obblighi di pubblicazione su: atti di carattere normativo e amministrativo generale; dati relativi alla valutazione della performance e alla distribuzione dei premi al personale; provvedimenti amministrativi di organi indirizzo politico e dirigenti amministrativi; sovvenzioni, contributi, sussidi vantaggi economici; bilancio, preventivo e consuntivo, Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio, e dati concernenti il monitoraggio degli obiettivi; servizi erogati; procedimenti amministrativi e controlli sulle dichiarazioni sostitutive e l'acquisizione d'ufficio dei dati; informazioni necessarie per l'effettuazione di pagamenti informatici; attività di pianificazione e governo del territorio; interventi straordinari e di emergenza che comportano deroghe alla legislazione vigente.

Per quanto riguarda i tre schemi approvati, le amministrazioni e gli enti hanno a disposizione un periodo transitorio di dodici mesi per procedere all'aggiornamento delle relative sezioni in "Amministrazione Trasparente". Questa attività sarà svolta dalla Direzione Specialistica Legalità e Controlli in collaborazione con le direzioni interessate e verranno verificati i contenuti degli ulteriori schemi prima indicati.

Infine, va precisato che è stata elaborata e aggiornata, in relazione alla nuova organizzazione, la griglia "Obblighi di pubblicazione e relativi responsabili" (allegato sub D), in coerenza con il PNA 2023 e le Delibere ANAC 261, 264 e 582, definendo per ogni obbligo il Responsabile elaborazione dati, il Responsabile della trasmissione dati e il Responsabile della pubblicazione, nonché i termini per l'aggiornamento del dato, di scadenza della pubblicazione e il relativo monitoraggio.

I risultati annuali delle attività in materia di trasparenza effettuate dall'Amministrazione comunale sono trasmessi, a cura del RPCT, al Sindaco, alla Giunta Comunale, al Consiglio Comunale, al Nucleo Indipendente di Valutazione, indicativamente entro il 31 marzo di ogni anno.

L'accesso

Nel 2025 continuerà l'attività di consolidamento delle misure organizzative inerenti l'accesso civico semplice e generalizzato, anche per il tramite della piattaforma informatica per la trattazione e il monitoraggio delle istanze, elaborata dalla Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale, in collaborazione con la Segreteria Generale e l'Area CRM ed attiva dal 1 dicembre 2021, in modo che il Registro degli Accessi continui ad essere implementato in tempi ravvicinati rispetto alla chiusura delle istruttorie procedimentali, a cura delle Direzioni utenti. Sarà messa a disposizione della Direzione Specialistica Legalità e Controlli una dashboard relativa alle richieste in iter per monitorarne lo stato, al fine di consentire il presidio dei tempi di risposta da parte delle Direzioni coinvolte.

Alla data del 31 dicembre 2024, sono pervenute n. 5 istanze di accesso civico semplice, che sono state tutte rigettate poiché non attinenti a dati, documenti e informazioni soggetti a pubblicazione obbligatoria.

Sono, inoltre, state tracciate nella piattaforma n. 101 istanze di accesso civico generalizzato, di cui 70 accolte, 8 parzialmente accolte, 2 differita e 21 rigettate, principalmente perché la richiesta riguardava dati o documenti non posseduti dall'amministrazione. Le richieste hanno riguardato più frequentemente i seguenti temi: provvedimenti degli organi politici (delibere di Giunta o di Consiglio Comunale); provvedimenti viabilistici; verbali per infrazioni al Codice della Strada contestati; informazioni su interventi urbanistici ed edilizi.
Sono pervenute, invece, 9 richieste di riesame, di cui 1 accolta e 8 rigettate. In due casi le richieste sono state presentate dai controinteressati, ai sensi del comma 9 dell'art. 5 del D.Lgs. 33/2013.

L'esame delle istanze di accesso, sopra descritte, non consente di individuare dati e informazioni di interesse generale ricorrente che possano essere oggetto di pubblicazione ulteriore sul sito "Amministrazione Trasparente". Il monitoraggio continuerà per il 2025, in collaborazione con tutte le Direzioni.

II.3.6 Il sistema di gestione del rischio corruttivo nelle società partecipate del Comune di Milano

Alla luce dell'evoluzione del quadro normativo della Legge n. 190/2012 in tema di prevenzione e contrasto alla corruzione, nonché degli atti di indirizzo emanati nel tempo dall'Autorità Nazionale Anticorruzione, le società in controllo pubblico come definite dal D. Lgs. n. 175 del 19 agosto 2016 avente ad oggetto "Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica" devono adottare misure di prevenzione della corruzione integrative di quelle adottate ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001.

In particolare:

- le **società partecipate direttamente dal Comune di Milano**;
- le **società in controllo analogo** integrano il modello di organizzazione e gestione ex D. Lgs. n. 231/2001 con misure idonee a prevenire anche i fenomeni di corruzione e di illegalità in coerenza con le finalità della Legge n. 190/2012. Tali misure sono ricondotte in un documento unitario che tiene luogo del PTPCT, anche ai fini della valutazione dell'aggiornamento annuale e della vigilanza dell'ANAC. Se riunite in un unico documento con quelle adottate in attuazione del D. Lgs. n. 231/2001, dette misure sono collocate in una sezione apposita e chiaramente identificabili, tenuto conto che ad esse sono correlate forme di gestione e responsabilità differenti.

Nei casi in cui ai soggetti sopra citati non si applichi il D. Lgs. n. 231/2001, o qualora ritengano di non fare ricorso al modello di organizzazione e gestione ivi previsto, essi adottano un Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza ai sensi della Legge n. 190/2012 e s.m.i.

Nell'attività di predisposizione nonché di aggiornamento dei suddetti documenti, i soggetti sopra citati, pur nel rispetto della propria autonomia, peculiarità e responsabilità, si ispirano ai contenuti del PIAO del Comune di Milano e sono tenuti a dare comunicazione al Comune di quanto svolto con periodicità annuale.

L'applicazione della normativa in materia di prevenzione e contrasto della corruzione da parte delle società partecipate direttamente dal Comune di Milano e delle società in controllo analogo, è monitorata dal RPCT, che vi provvede attraverso la Direzione Bilancio e Partecipate, di concerto con

l'Area Gabinetto del Sindaco e Rapporti con Enti Partecipati, tenuta a fornire periodici report sull'applicazione del modello operativo n. 302 anche a prescindere da specifiche indicazioni ricevute, dai quali dovranno evidenziarsi, preferibilmente, anche i punti di forza e debolezza in ordine alla corretta attuazione degli obblighi in tema di prevenzione della corruzione al regolare assolvimento degli obblighi di pubblicità, trasparenza dell'attività e diffusione di informazioni recati dal D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i.

L'Area Valutazioni Controllo e Gestione Economica Partecipate della Direzione Bilancio e Partecipate, di concerto con l'Area Gabinetto del Sindaco e Rapporti con Enti Partecipati, vigila, per il tramite dei soggetti istituzionalmente preposti all'esercizio di funzioni di controllo all'interno delle società, che quest'ultime abbiano adottato ed aggiornato, anche a seguito dell'introduzione di nuovi reati e/o di significative modifiche organizzative e/o di linee di business:

- un adeguato e funzionale Sistema di controllo interno, inteso come insieme di attività che hanno il compito di verificare che vengano effettivamente rispettate le procedure interne, sia operative sia amministrative, adottate al fine di garantire la corretta ed efficiente gestione, nonché l'identificazione, la prevenzione e la gestione dei rischi aziendali, attraverso un costante monitoraggio dei rischi e della gestione degli stessi;
- il **Modello di Organizzazione e Gestione ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001;**
- il **PTPCT**, ispirato alla normativa vigente;
- il **Codice Etico**, o Documento analogo, contenente l'insieme dei valori e delle linee di comportamento che compongono l'identità della società e che impegnano al loro rispetto gli Organi sociali, il Management, i dipendenti e i collaboratori esterni;
- la Procedura di **Segnalazione "Whistleblowing",** con cui i dipendenti possono segnalare, in totale riservatezza, qualsiasi violazione o sospetta violazione che gli stessi ravvisassero in conformità a quanto stabilito dal D.lgs. 24/2023 "Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali.";
- la **nomina del Responsabile della funzione di Internal Auditing**, **dell'Organismo di vigilanza** di cui al D. Lgs. n. 231/2001 e del **RPCT.**

La suddetta vigilanza viene espletata mediante:

- l'assegnazione di specifici obiettivi sulla trasparenza e anticorruzione;
- il monitoraggio semestrale dello stato di avanzamento;
- l'esame, in raccordo con la Direzione Specialistica Legalità e Controlli, delle Relazioni predisposte dagli Organismi di Vigilanza delle società in house, con cadenza almeno annuale, in merito alle attività svolte nel corso dell'esercizio dai soggetti riportati all'interno della seguente tabella.

I soggetti che svolgono un'attività di vigilanza	
Consiglio di amministrazione *(Relazione sul governo societario), in quanto Organo preposto alla gestione della società in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 2380 bis c.c.*	***Organismo di Vigilanza della società****, in quanto Organismo cui compete il controllo circa l'effettività e l'adeguatezza del Modello di organizzazione, gestione e controllo, in ottemperanza a quanto previsto dal D. Lgs. 8 giugno 2001 n. 231*
RPCT/RAC*, in quanto soggetto preposto a vigilare sulla corretta applicazione rispettivamente, del Modello Anticorruzione e Trasparenza e del Modello Anticorruzione ed a supportare la società per l'eventuale aggiornamento della mappatura delle aree maggiormente esposte al rischio di corruzione, in ottemperanza a quanto previsto dalla Legge 6 novembre 2012 n. 190*	***Collegio Sindacale****, in quanto Organo societario cui compete vigilare sull'osservanza della Legge e dello Statuto sociale e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo corretto funzionamento, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 2403 c.c.*
Responsabile della funzione di Internal Auditing*, in quanto funzione cui compete la verifica del disegno e della funzionalità del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi nel suo complesso, anche mediante un'azione di monitoraggio dei controlli di linea*	

Nel caso in cui dalle suddette Relazioni dovessero emergere criticità, l'Area Valutazioni Controllo e Gestione Economica Partecipate, di concerto con l'Area Gabinetto del Sindaco e Rapporti con Enti Partecipati, in raccordo con la Direzione Specialistica Legalità e Controlli, provvede a chiedere chiarimenti ed a monitorare lo stato di attuazione delle conseguenti misure correttive attivate e, congiuntamente al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza del Comune ed alle direzioni di linea competenti ad impartire eventuali direttive.

Con specifico riferimento a quanto previsto dall'**art. 12 della Sezione normativa (**allegato sub A) del Comune di Milano, al fine di verificare il corretto adempimento di quanto in esso previsto per la parte societaria, l'Area Gabinetto del Sindaco e Rapporti con Enti Partecipati provvede ad acquisire annualmente, in occasione dell'approvazione del Bilancio di esercizio societario, l'attestazione da parte di ciascuna società in merito al corretto assolvimento degli obblighi di prevenzione della corruzione e, in particolare, in merito all'avvenuta pubblicazione sul sito aziendale – Sezione "Amministrazione trasparente" sia di quanto previsto dal D. Lgs. 14 marzo 2013 n. 33, sia del proprio Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, così come previsto dall'art. 10, comma 8, del D. Lgs. 14 marzo 2013 n. 33.

L'Area Valutazioni Controllo e Gestione Economica Partecipate provvede invece:

- a verificare, entro la fine del mese di febbraio di ogni anno, l'avvenuta pubblicazione sui siti societari dell'aggiornamento dei Piani di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza da parte delle società, sollecitandone, in mancanza, l'adempimento;
- a svolgere annualmente un'analisi ricognitiva dei siti istituzionali – Sezione "Amministrazione Trasparente" delle società partecipate con riferimento agli elementi più significativi, sensibilizzando, ove necessario, l'integrazione/aggiornamento dei relativi dati. Di tale attività

viene trasmessa apposita Relazione trasmessa nel mese di luglio di ogni anno al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza del Comune.

Al fine di favorire la corretta ed uniforme applicazione della normativa interessante anche le società a partecipazione pubblica, la Direzione Specialistica Legalità e Controlli, di concerto con l'Area Gabinetto del Sindaco e Rapporti con Enti Partecipati, con il supporto delle competenti Strutture comunali, svolge una funzione di consulenza in merito alle principali innovazioni legislative ed ai processi di revisione dei documenti strategici sopra descritti.

Sono comprese nell'ambito di applicazione del D. Lgs. n. 33/2013 come modificato dal D. Lgs. n. 97/2016, le società in controllo pubblico, con l'eccezione delle società quotate come definite dall'art. 2 comma 1 lett. p) del D. Lgs. 175/2016 e loro partecipate, salvo quanto previsto dall'art. 2 bis del D. Lgs. 33/2013 e s.m.i. In conformità alla sopra citata normativa, le società in controllo pubblico assicurano il massimo livello di trasparenza sull'uso delle proprie risorse e sui risultati ottenuti.

La disciplina della trasparenza prevista per le pubbliche amministrazioni si applica, in quanto compatibile, anche alle associazioni, alle fondazioni e agli enti di diritto privato, anche privi di personalità giuridica, con bilancio superiore ad € 500.000, la cui attività sia finanziata in modo maggioritario, per almeno due esercizi finanziari consecutivi nell'ultimo triennio, dalle PA e in cui la totalità dei titolari o dei componenti dell'organo di amministrazione o di indirizzo sia designata dalle PA. Detta disciplina, in quanto compatibile, si applica anche alle società in partecipazione pubblica e alle associazioni, fondazioni ed enti di diritto privato, anche privi di personalità giuridica, con bilancio superiore ad € 500.000 che esercitano funzioni amministrative, attività di produzione di beni e servizi a favore delle Amministrazioni Pubbliche o di gestione di pubblici servizi.

Il Comune di Milano ha effettuato attività volte alla definizione del perimetro delle associazioni, fondazioni e di quegli enti di diritto privato, partecipati dall'Amministrazione Comunale, anche privi di personalità giuridica, con bilancio superiore a € 500.000, che esercitano funzioni amministrative, attività di produzione di beni e servizi a favore delle amministrazioni pubbliche o di gestione di servizi pubblici, i cui esiti sono pubblicati nella pertinente sezione del sito: "Amministrazione Trasparente".

Trasparenza dei servizi pubblici locali di rilevanza economica

Al fine di rafforzare la trasparenza e la comprensibilità degli atti e dei dati concernenti l'affidamento e la gestione dei servizi pubblici locali di rilevanza economica, l'art. 31 del D.lgs. 23 dicembre 2022, N. 201 "Riordino della disciplina dei servizi pubblici di rilevanza economica" ha attribuito agli Enti affidanti il compito di pubblicare gli atti indicati al comma 1 del medesimo articolo, nonché i provvedimenti di affidamento in house di importo superiore alla soglia di rilevanza europea in materia di contratti pubblici ed il relativo contratto di servizio. È previsto, inoltre, che tali atti vengano trasmessi contestualmente all'ANAC.

In attuazione degli adempimenti normativi sopra citati, l'Area Valutazioni Controllo e Gestione Economica Partecipate pubblica sul sito Amministrazione Trasparente, Sezione Bandi di Gara e

Contratti, nella costituenda sottosezione denominata "Trasparenza Servizi pubblici locali" nella quale, in sede di prima applicazione, vengono pubblicati gli atti di affidamento, in corso di esecuzione (provvedimenti deliberativi e contratti di servizio) di servizi pubblici locali di rilevanza economica, da intendersi quali servizi pubblici con impatto diretto sui cittadini, escludendo dall'ambito applicativo i casi di affidamento di servizi c.d. strumentali.

L'Area Valutazioni, Controllo e Gestione Economica partecipate provvede a richiedere alle Direzioni di linea competenti alla gestione dei contratti di servizio in questione, l'invio della documentazione nel formato richiesto dall'ANAC ai fini della pubblicazione degli atti sul sito istituzionale dell'Ente e della trasmissione all'ANAC stessa, di concerto con la Direzione Specialistica Legalità e Controlli, della suddetta comunicazione.

Le Direzioni di linea provvedono, in seguito, all'invio all'Area Valutazioni, Controllo e Gestione Economica Partecipate dei provvedimenti che nel tempo saranno adottati.

II.3.7 Programmi di formazione "Prevenzione corruzione e Promozione dell'Etica e della Legalità"

Azioni di Formazione sui temi della Prevenzione della Corruzione e Promozione dell'Etica e della Legalità rappresentano gli strumenti fondamentali per sostenere la cultura dell'integrità e della trasparenza all'interno dell'organizzazione.
Lungo questa direttrice, attraverso la formazione, è possibile consolidare i valori della legalità, garantire il rispetto delle normative vigenti e creare un ambiente lavorativo fondato su integrità e fiducia. Una formazione efficace sull'anticorruzione che deve andare oltre la semplice trasmissione di conoscenze teoriche: deve promuovere un cambiamento culturale, dotare i partecipanti di strumenti pratici e favorire comportamenti allineati con gli obiettivi strategici dell'organizzazione e le aspettative della cittadinanza.

Più nel dettaglio, le principali finalità di programmi mirati sono:

Prevenire e Contrastare la Corruzione

- ✓ Sensibilizzare il personale sui rischi legati alla corruzione e agli illeciti amministrativi.
- ✓ Promuovere la conoscenza delle normative anticorruzione (ad es. L. 190/2012, Codice di Comportamento, PNA) e dei relativi obblighi.
- ✓ Rafforzare la capacità di individuare e segnalare situazioni a rischio di corruzione.

Promuovere la Cultura della Legalità e dell'Etica

- ✓ Diffondere una cultura aziendale orientata ai principi di trasparenza, responsabilità e accountability.
- ✓ Sviluppare una maggiore consapevolezza dell'importanza di comportamenti etici nella gestione delle attività lavorative.
- ✓ Stimolare atteggiamenti proattivi nella prevenzione di fenomeni corruttivi.

Rafforzare le Competenze del Personale

- ✓ Fornire strumenti operativi e conoscenze specifiche per riconoscere, prevenire e gestire i rischi di corruzione.

- ✓ Migliorare le competenze nella gestione dei processi decisionali e amministrativi, garantendo trasparenza ed efficienza.
- ✓ Promuovere l'adozione di buone pratiche per ridurre vulnerabilità e criticità nei processi operativi.

Garantire la Conformità Normativa

- ✓ Assicurare che tutti i dipendenti e collaboratori siano aggiornati sulle leggi e regolamenti nazionali e internazionali in materia di anticorruzione.
- ✓ Favorire l'adozione di comportamenti conformi alle disposizioni normative e al Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT).

Migliorare i Processi di Gestione e Controllo

- ✓ Sostenere la creazione e il rafforzamento di sistemi di controllo interno per prevenire irregolarità.
- ✓ Allineare i processi organizzativi agli standard previsti dai piani anticorruzione e dalle linee guida ANAC.
- ✓ Favorire l'adozione di strumenti digitali per la tracciabilità e la trasparenza delle procedure.

Aumentare la Trasparenza e la Fiducia nei Confronti dell'Amministrazione

- ✓ Migliorare la percezione di affidabilità e trasparenza dell'organizzazione nei confronti dei cittadini e delle parti interessate.
- ✓ Dimostrare l'impegno concreto dell'organizzazione nella prevenzione e nel contrasto della corruzione.
- ✓ Rafforzare la relazione tra l'ente e i suoi stakeholder, promuovendo un'immagine di integrità.

Prevenire il Conflitto di Interessi

- ✓ Fornire indicazioni pratiche per individuare e gestire situazioni di conflitto di interessi.
- ✓ Promuovere la consapevolezza sull'importanza di comportamenti imparziali e trasparenti.
- ✓ Garantire che tutte le decisioni amministrative siano prese nell'interesse pubblico.

Per raggiungere tali finalità, è necessario considerare le seguenti caratteristiche chiave degli interventi formativi da progettare, pianificare ed erogare.

Orientata agli Obiettivi Strategici

- ✓ Sensibilizzazione culturale: Deve promuovere una cultura dell'integrità e della legalità, diffondendo i valori di trasparenza e responsabilità.
- ✓ Conformità normativa: Deve garantire che i partecipanti siano aggiornati su leggi, regolamenti e obblighi legati alla prevenzione della corruzione (ad es. Legge 190/2012, PNA, PTPCT).
- ✓ Riduzione dei rischi: Deve fornire strumenti per l'identificazione e la gestione delle vulnerabilità legate a fenomeni corruttivi.

Personalizzata in base ai destinatari

- ✓ Formazione specifica per ruoli: I contenuti devono essere differenziati in base al livello di responsabilità e ruolo all'interno dell'organizzazione (es. dirigenti, funzionari, personale operativo).
- ✓ Adattamento alle esigenze dell'ente: I moduli devono essere modellati sulle specificità dell'ente o dell'organizzazione, tenendo conto dei rischi corruttivi legati ai processi e alle funzioni svolte.

Equilibrata tra teoria e pratica

- ✓ Parte teorica: Deve includere nozioni normative, principi etici e indicazioni operative legate alla prevenzione della corruzione.
- ✓ Parte pratica: Deve prevedere esercitazioni, casi studio e simulazioni che aiutino i partecipanti a tradurre i principi teorici in azioni concrete.
- ✓ Strumenti operativi: Deve fornire linee guida, check-list e strumenti digitali per agevolare la trasparenza e i controlli interni.

Multidisciplinare e integrata

- ✓ Deve combinare competenze giuridiche, organizzative e tecniche, includendo:
  - ☐ Normativa anticorruzione e trasparenza;
  - ☐ Tecniche di mappatura e analisi dei rischi;
  - ☐ Strumenti per l'audit interno e la gestione dei conflitti di interesse.

Interattiva e coinvolgente

- ✓ Workshop e discussioni di gruppo: Per favorire il confronto tra i partecipanti e la condivisione di esperienze.
- ✓ Utilizzo di tecnologie digitali: Come piattaforme e-learning, simulazioni e strumenti multimediali per rendere la formazione accessibile e coinvolgente.

Orientata alla prevenzione pratica

- ✓ Identificazione dei segnali di rischio: Deve insegnare ai partecipanti come riconoscere i segnali di corruzione o di illeciti amministrativi.
- ✓ Gestione dei conflitti di interesse: Deve fornire strumenti e procedure per prevenire situazioni di incompatibilità o conflitto di interessi.
- ✓ Implementazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (PTPCT): Deve fornire indicazioni su come integrare e monitorare le misure previste nel piano anticorruzione dell'ente.

Valutabile e monitorabile

- ✓ Indicatori di apprendimento: La formazione deve prevedere strumenti per verificare il grado di apprendimento (es. test iniziali e finali).
- ✓ Monitoraggio dell'impatto: Deve essere possibile misurare i cambiamenti nei comportamenti e nell'efficacia delle misure anticorruzione adottate dopo la formazione.
- ✓ Feedback dai partecipanti: Raccogliere opinioni e suggerimenti per migliorare continuamente i contenuti formativi.

Continua e Aggiornata

- ✓ Formazione periodica: Deve essere pianificata regolarmente per aggiornare le conoscenze dei dipendenti sulle normative e sulle best practice.
- ✓ Aggiornamento tempestivo: Deve tenere conto delle evoluzioni normative e dei cambiamenti organizzativi.
- ✓ Supporto post-formazione: Deve prevedere materiali di consultazione, linee guida e un punto di contatto per eventuali dubbi o approfondimenti.

In continuità con i fabbisogni rilevati negli anni scorsi e con l'obiettivo di procedere con una formazione "a scorrimento" che garantisca la copertura di tutta la popolazione organizzativa, ivi compreso il turn over che inevitabilmente si registra all'interno dell'Ente, si riportano gli **asset di intervento**.

ASSET DI INTERVENTO	
ETICA E INTEGRITA'	**TRASPARENZA E ACCESSO**
I CONTROLLI	**PROGETTI PNRR**
ANTIRICICLAGGIO	**RAPPORTI CON IL TERZO SETTORE**
I CONTRATTI PUBBLICI	**GOVERNO DEL TERRITORIO**

In continuità con quanto realizzato nel corso del 2024, la programmazione delle attività di formazione si articolerà nel 2025 su tre livelli:

Livello Generale

Gli obiettivi in capo al Livello Generale sono i seguenti:

- Sensibilizzare tutti i dipendenti sui temi dell'etica, dell'integrità e della trasparenza.
- Fornire una conoscenza di base delle normative anticorruzione e dei principi fondamentali.
- Creare una cultura organizzativa orientata alla prevenzione dei rischi corruttivi.

Destinatari

- In primis il personale neoassunto, il personale coinvolto nei processi di riqualificazione e tutti i dipendenti dell'ente, indipendentemente dal ruolo e dal livello di responsabilità.

Principali Contenuti Formativi

- Concetti chiave: corruzione, trasparenza, integrità e accountability
- Quadro normativo di riferimento: Legge 190/2012, Codice di Comportamento, Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (PTPCT)
- Obblighi di trasparenza amministrativa e accesso civico
- Principi etici nella Pubblica Amministrazione
- Ruolo di ciascun dipendente nella prevenzione della corruzione

Livello Professionalizzante

Gli Obiettivi in capo al Livello Professionalizzante sono i seguenti:

- Approfondire le conoscenze sui rischi di corruzione specifici delle diverse aree operative.
- Fornire strumenti operativi per la gestione e la prevenzione dei rischi corruttivi.
- Favorire l'adozione di comportamenti corretti e conformi ai principi di legalità.

Destinatari

- Responsabili di procedimenti amministrativi.
- Funzionari coinvolti in attività esposte a rischio (es. appalti, concessioni e contributi, gestione di risorse pubbliche).

Principali Contenuti Formativi

- Analisi dei rischi di corruzione nei processi amministrativi, con riferimento anche ai Progetti PNRR
- Strumenti di prevenzione e controllo: mappatura dei rischi e procedure operative, con particolare riferimento anche alle tecniche redazionali degli atti amministrativi
- Conflitto di interessi: identificazione e gestione
- Obblighi di pubblicazione e trasparenza specifici per settori critici
- Antiriciclaggio
- Aggiornamento Policy su Utilizzo di Strumentazioni Informatiche
- Governo del Territorio

Livello Specialistico

Gli obiettivi in capo al Livello Specialistico sono i seguenti:

- Formare esperti in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.
- Fornire competenze tecniche avanzate per il monitoraggio, la gestione e l'implementazione delle misure anticorruzione.
- Supportare il responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza (RPCT) nella sua attività.

Destinatari

- Dirigenti, RPCT, referenti anticorruzione e trasparenza, personale che si occupa di redazione degli atti amministrativi.
- Personale con ruoli strategici nel monitoraggio e nella gestione dei rischi corruttivi.

Principali Contenuti Formativi

- Strumenti avanzati di monitoraggio e valutazione dei rischi.
- Metodologie di audit interno sui processi a rischio corruzione.
- Aggiornamento del PTPCT e dei Modelli Operativi di Rischio
- Potenziamento della digitalizzazione per la gestione della trasparenza e della tracciabilità.
- Approfondimenti normativi e giurisprudenziali.
- Linee guida ANAC e best practices.

Per ogni livello, sono stati definiti Piani Operativi annuali, di cui si riportano sinteticamente i contenuti complessivi nella Figura che segue:

I livelli di intervento	
I. PROGRAMMI DI LIVELLO GENERALE	**II. PROGRAMMI DI LIVELLO PROFESSIONALIZZANTE**
a. Il PIAO – Sezione Rischi Corruttivi E Trasparenza	a. Coprogrammazione e Coprogettazione;
b. Il codice di comportamento e gli obblighi del dipendente pubblico	b. Policy nell'utilizzo delle risorse informatiche in dotazione - aggiornamento
III. PROGRAMMI DI LIVELLO SPECIALISTICO	c. Antiriciclaggio ed elementi di gestione del rischio corruttivo
a. Etica e integrità, conflitto di interessi, gestione trasparenza dei contributi	d. Progetti finanziati con PNRR E PNC: check list nodi a maggiore esposizione al rischio corruttivo
b. I controlli interni - approfondimenti sulle tecniche redazionali degli atti amministrativi	e. Contratti pubblici, Gestione digitale degli affidamenti, Controlli sull'esecuzione alla luce del decreto legislativo n. 36/2023
c. Ciclo del Risk Management in materia di Anticorruzione e Anali dei processi	f. Governo del territorio

La Direzione Organizzazione e Risorse Umane trasmette al RPCT entro 30 giorni dall'approvazione del PIAO il Piano di formazione in cui sono meglio dettagliati i contenuti della formazione secondo gli asset di intervento sopra definiti con particolare riferimento ai dipendenti coinvolti in termini di numeri, Area di appartenenza, Direzioni interessate, anche alla luce delle manifestate esigenze di formazione raccolte presso le Direzioni comunali.

Comune di Milano

3. Organizzazione e Capitale Umano

III. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

III.1 Struttura organizzativa

III.1.1 La struttura organizzativa ed il personale del Comune di Milano

Il Comune di Milano rappresenta la comunità e il territorio di riferimento: cura gli interessi, promuove lo sviluppo e tutela le specificità culturali e socioeconomiche.

L'Ente è organizzato secondo quanto previsto dal **Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Milano**, da ultimo aggiornato con Deliberazioni della Giunta Comunale n. 1578 del 19/12/2024. Sono organi di governo: il Consiglio, la Giunta e il Sindaco. Quest'ultimo rappresenta il Comune di Milano ed è l'organo responsabile dell'amministrazione dello stesso.

Figura III.I: Gli organi di indirizzo politico

La Giunta collabora con il Sindaco nel governo dell'Ente ai fini dell'attuazione degli indirizzi generali e politico-amministrativi definiti dal Consiglio.

Il territorio comunale è articolato in **Municipi**, in rappresentanza delle rispettive comunità locali, dotati di autonomia amministrativa e titolari di funzioni atte a realizzare un'effettiva e democratica partecipazione alla gestione politica, amministrativa e sociale del territorio.

Il Comune di Milano è una realtà organizzativa complessa, propria dell'Ente locale di grandi dimensioni. La struttura, sotto il profilo operativo, è coordinata dal **Direttore Generale** coadiuvato dal **Vicedirettore Generale,** articolata in vari livelli gerarchici, dotati ciascuno di un proprio grado di autonomia: **Direzioni, Aree, Direzioni Specialistiche, Direzioni di Progetto, Unità e Uffici** (*Figura III.II*).

Direzione	*Costituita da Area/Aree e Unità/Ufficio/i anche funzionalmente eterogenei*
Area	*Accorpamento di Unità / Uffici anche funzionalmente eterogenei*
Direzione Specialistica	*Struttura organizzativa, apicale o subapicale, di carattere specialistico*
Direzione di Progetto	*Struttura organizzativa, apicale o subapicale, di carattere temporaneo*
Unità	*Accorpamento di Uffici omogenei*
Ufficio	*Struttura organizzativa di coordinamento funzionale*

Figura III.II: Le unità organizzative

Il Direttore Generale sovraintende all'organizzazione e alla gestione dell'Ente, con lo scopo di attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli Organi di governo, secondo le direttive impartite dal Sindaco. Restano ferme le competenze del Segretario generale anche per ciò che attiene l'apporto

giuridico e consulenziale funzionali all'attuazione degli obiettivi di governo. A seguito dell'insediamento della nuova Amministrazione, in data 6 ottobre 2021, sono state portate a termine le attività finalizzate alla definizione, al ridisegno e ripensamento complessivo degli assetti macro-strutturali, ordinamentali e gestionali dell'Ente – e relativa messa a regime – sulla scorta di quanto previsto dalla Del. di Giunta Comunale n. 1647 del 23/12/2021, successivamente integrata con i relativi provvedimenti attuativi e con conseguente adeguamento del *Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi*, in coerenza con il mutato riparto delle deleghe assessorili e con le Linee Programmatiche approvate. In particolare, attraverso l'assetto organizzativo individuato l'Amministrazione persegue le finalità di seguito indicate:

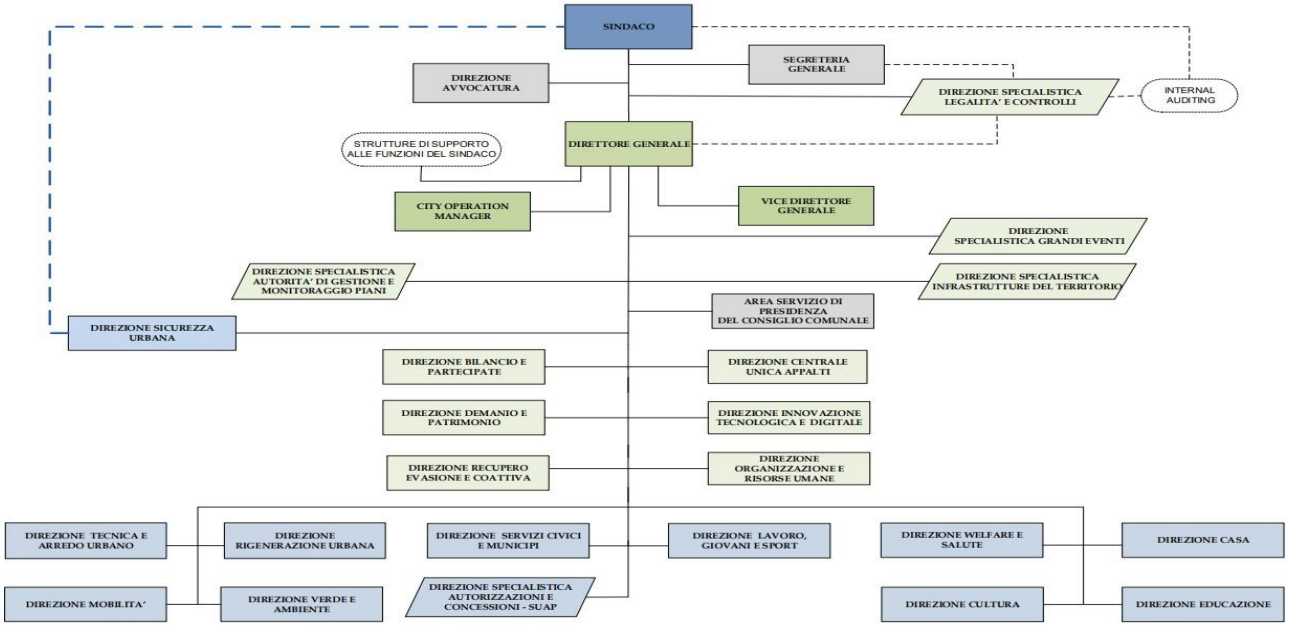
- ottimizzare e razionalizzare ulteriormente i processi gestiti, anche in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- rendere più immediata e agevole l'individuazione delle competenze agite mediante una migliore definizione ed esplicitazione delle stesse;
- sostenere e favorire lo sviluppo professionale delle risorse umane;
- migliorare continuamente i servizi offerti anche in un'ottica di semplificazione dei procedimenti amministrativi e in termini di accessibilità e fruibilità.

Nel corso del 2022, 2023 e 2024, anche al fine di soddisfare ulteriori esigenze emerse nell'ambito delle attività istruttorie finalizzate all'adozione degli organigrammi di dettaglio delle diverse Strutture dell'Ente, sono stati progettati e implementati specifici interventi di revisione organizzativa sulle Direzioni apicali, con l'obiettivo di garantire un ulteriore efficientamento e consolidamento della macchina amministrativa, in vista del più ampio raggiungimento degli obiettivi/interventi da attuare nel corso del nuovo mandato.

Alla luce degli interventi di revisione organizzativa attuati, **la struttura organizzativa dell'Ente** al 31/12/2024 si configura come segue:

Direzione Generale	**1**
Segreteria Generale	**1**
Direzioni (compreso Area Servizio di Presidenza C.C.)	**19**
Direzioni Specialistiche	**7**
Aree	**89**
Direzioni di Progetto	**4**
TOTALE COMPLESSIVO	**121**

In particolare, l'attuale macrostruttura prevede l'Amministrazione articolata complessivamente come rappresentato di seguito:



Da un punto di vista funzionale, le diverse strutture offrono servizi e prodotti in base alle **24 aree tematiche**, elencate all'interno della seguente *Figura*.

Figura III.III: Le 24 aree di intervento del Comune di Milano

In tale contesto, la Direzione Organizzazione e Risorse Umane, in coordinamento con la Direzione Generale ed in collaborazione con i dirigenti apicali, ha condotto un'analisi di dettaglio sull'organizzazione di ciascuna direzione, volta alla valutazione ed all'individuazione delle posizioni di responsabilità del middle management proseguendo la fase sperimentale della **Disciplina delle Posizioni Organizzative e Alte Professionalità** – oggi **Elevate Qualificazioni** – introdotta con deliberazione della Giunta Comunale n. 1217 del 30 ottobre 2020, nelle more di una complessiva revisione della disciplina stessa da adottarsi in adeguamento alle previsioni contrattuali contenute nel CCNL 2019-2021 del comparto Funzioni Locali.

Tale analisi si è concretizzata, nel corso del 2024, in una manovra di valorizzazione del personale dell'Ente, attraverso l'incremento quali-quantitativo delle Elevate Qualificazioni dell'Ente, in considerazione dell'ampliamento del perimetro dei servizi rilevato in diversi ambiti organizzativi di staff/line e dell'incremento dei volumi di attività richiesti per la realizzazione dei progetti interventi strategici, anche correlati con il Programmi di finanziamento nazionali ed europei (PNRR, React-EU, ecc.).

La spesa di personale individuata per il funzionamento dei servizi è la seguente:

Spese di personale	2025	2026	2027
Spese per retribuzioni e contributi	621.362.950,00	615.656.410,00	617.195.460,00
Irap	37.636.260,00	37.104.640,00	37.312.650,00
Altre spese: stages/tirocini	375.570,00	371.620,00	364.920,00
Altre spese: personale comandato in entrata	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Totale spese di personale (A)	**2025**	**2026**	**2027**
di cui Fondo di competenza dirigenza	11.056.277,25	11.056.277,25	11.056.277,25
di cui Fondo di competenza personale di comparto	78.643.374,14	78.643.374,14	78.643.374,14
di cui Fondo EQ (ex PO/AP)	11.728.958,64	11.728.958,64	11.728.958,64

L'andamento del personale in forza lavoro

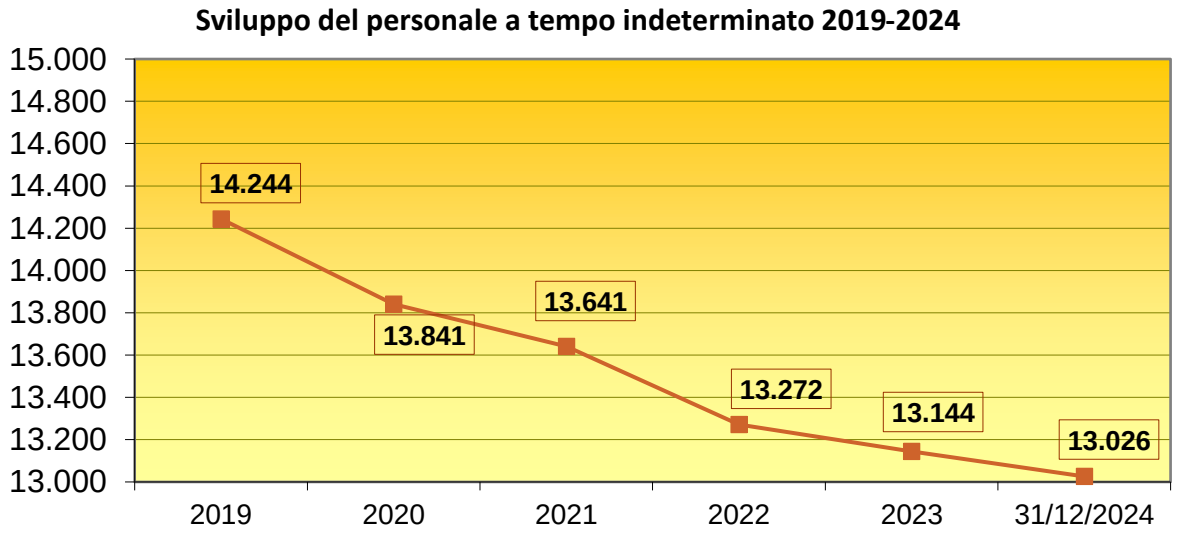


Figura III.IV: Andamento del personale a tempo indeterminato 2019-2024

Le dinamiche occupazionali del Comune di Milano hanno registrato, nel corso dell'ultimo quinquennio, una riduzione pari al 8,6%, passando dalle 14.244 unità di personale a tempo indeterminato in forza al 31.12.2019 alle 13.026 unità al 31.12.2024.

Rapporto di lavoro:	Unità
a tempo indeterminato	13.026
a tempo determinato	590
Altre categorie	13
Totale	**13.629**

Figura III.V: Il personale in servizio al 31.12.2024

Il contingente in servizio al 31.12.2024 Comune di Milano, tra personale a tempo indeterminato, personale a tempo determinato e medici/psicologi è pari a: n. 13.629 dipendenti, di cui n. 156 Dirigenti (totale TI+TD) e n. 657 dipendenti di Area Funzionari Elevata Qualificazione con incarico di E.Q.

Nell'ambito del complessivo organico del Comune di Milano il rapporto tra Dirigenti, Elevate Qualificazioni e Dipendenti è il seguente:

- rapporto Dirigenti / Personale: 87,37 dipendenti per ogni Dirigente;
- rapporto Dirigenti / Elevate Qualificazioni: 4,21 E.Q. per ogni Dirigente;
- rapporto Elevate Qualificazioni / Personale: 20,74 dipendenti per ogni E.Q.

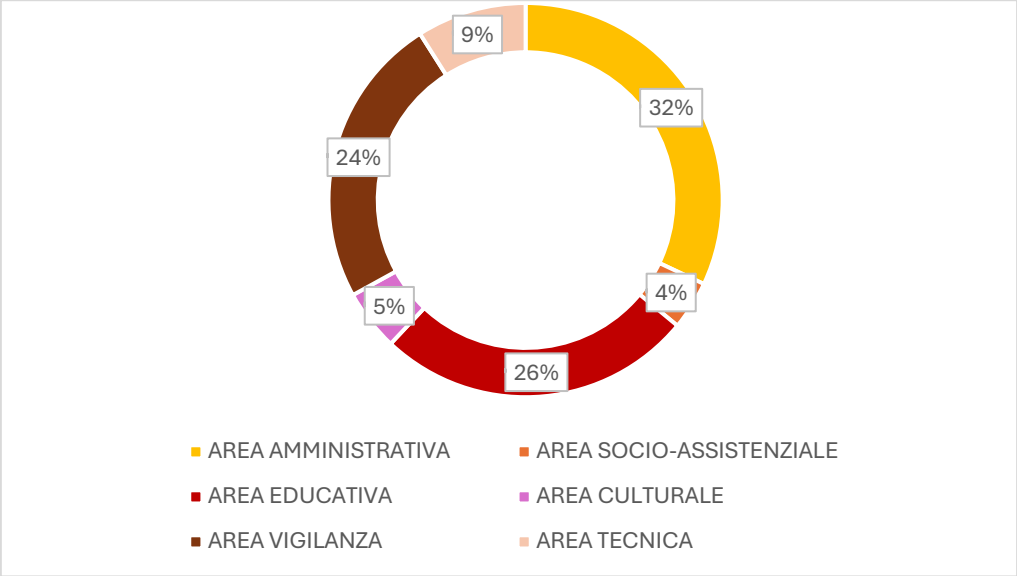
Nella seguente tabella di riportano i contingenti in servizio per categoria professionale, a tempo determinato e indeterminato.

AREE	Tempo Indeterminato	Tempo Determinato	Totale
Dirigenti	115	41	156
Area Funzionari - E.Q.	2.332	238	2.570
Area Istruttori	7.901	305	8.206
Area Operatori Esperti	2.595	6	2.601
Area Operatori	83	0	83
Altre Categorie Medici/Psicologi	13	0	13
TOTALE	13.039	590	13.629

Nell'ambito del contingente innanzi indicato n. 732 dipendenti (il 5,4 % della dotazione complessiva) hanno instaurato un rapporto di lavoro a tempo parziale con l'Amministrazione.

AREE	Percentuale di PART-TIME (al 31/12/2024)					
	30,55%	50%	61,11%	69,44%	83,33%	TOTALE
Area Funzionari - E.Q.	2	17	10	25	53	107
Area Istruttori	4	72	25	80	196	377
Area Operatori Esperti	3	28	13	48	140	232
Area Operatori		2	1	5	8	16
TOTALE	9	119	49	158	397	732

Qui di seguito è rappresentato il dispiegamento del personale secondo le principali Aree di intervento dei servizi dell'Amministrazione:



III.1.2 Le procedure da semplificare e reingegnerizzare

Le procedure da semplificare e reingegnerizzare

Il processo di transizione digitale della Pubblica Amministrazione è considerato il percorso necessario per l'attuazione della semplificazione e dell'efficientamento di tempi e costi nella gestione dei servizi all'utenza. Snellire processi e procedure, agevolare l'interoperabilità e l'integrazione, efficientare la gestione documentale, sono alcuni degli esempi che le tecnologie dell'informazione possono abilitare pervenendo a soluzioni di valore e qualità.

L'impianto normativo vigente fornisce il contesto e i principi che la PA ha l'obbligo di attuare attraverso la propria capacità organizzativa autonoma, pianificando e programmando tutte le azioni concrete per realizzare sistemi informativi idonei a supportare le azioni per la buona conduzione amministrativa. In particolare la Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale, è impegnata nel governare e realizzare la semplificazione e la reingegnerizzazione dei processi del Comune di Milano attraverso un approccio Data-Driven, al fine di garantire ai dipendenti e collaboratori dell'Amministrazione il supporto necessario per rispondere ai bisogni dei cittadini e del territorio.

Attraverso la guida unitaria del Responsabile della Transizione Digitale (RTD) e delle relative strutture di supporto, il Comune di Milano attua i principi e gli obiettivi definiti dal Piano Triennale dell'Informatica, personalizzando i servizi secondo le direttive strategiche dell'Ente in materia di innovazione.

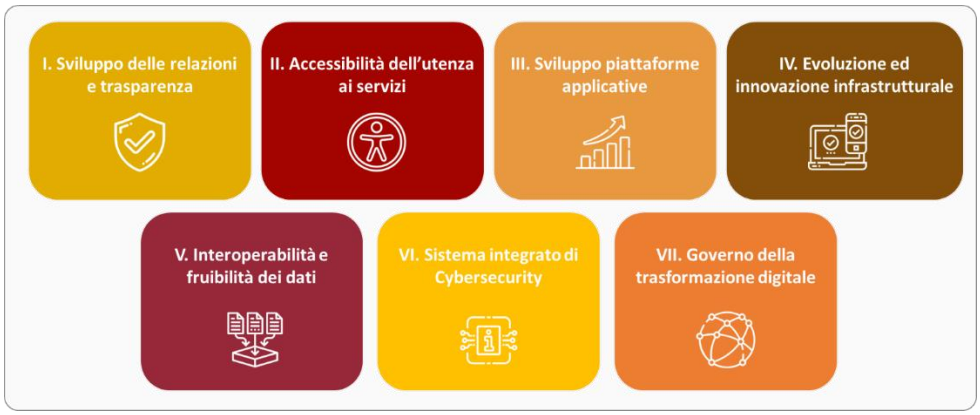


Figura III-VI: Ambiti di intervento delle procedure da semplificare e reingegnerizzare

La Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale, prosegue quindi anche nel corso del 2025, con gli obiettivi fondamentali dell'innovazione considerando il servizio digitale come mezzo per produrre valore per i cittadini e le imprese del territorio.

All'interno della seguente tabella sono riassunte le azioni previste per ciascun ambito di programmazione.

- **Sviluppo delle relazioni e trasparenza**

Descrizione	Lo sviluppo dei canali di relazione tra le pubbliche amministrazioni anche centrali, attuato attraverso scambi di informazione e partecipazione ai tavoli di lavoro, proponendo e aderendo alle iniziative di cooperazione sinergica, quali ad esempio: • DTD e AGID, rispetto al piano triennale dell'Informatica e alle candidature sui progetti e voucher PNRR e ai progetti PN metro plus; • PAGOPA, rispetto all'adozione delle piattaforme nazionali di interoperabilità a supporto dei Comuni della Città Metropolitana; • Attuazione dell'adesione al Polo Strategico Nazionale (PPP Pubblico Privato) per progettualità migrazione Cloud delle Centrali Operative di Polizia Locale e Protezione Civile; • Progettualità europee/internazionali e ai tavoli/eventi formativi e di diffusione della cultura Digitale; • Costituzione di tavoli di lavoro operativi attraverso la rete di Comuni aderenti al protocollo "Innovazione d'insieme" – Community Engage, arrivata a raggiungere 14 soggetti aderenti nel corso del 2024; • Diverse progettualità realizzate attraverso la cooperazione pubblico/privato facilitate attraverso il Board d'innovazione del Comune di Milano, quali ad esempio le attività in collaborazione con Milano Smart City Alliance, e la costituzione dell'Ecosistema Digitale Urbano; • Progettazione e studi scientifici per la realizzazione di algoritmi di percorsi ottimali per persone con disabilità in preparazione alle Olimpiadi MI-CO 2026, cooperando con le associazioni del territorio e centri di ricerca scientifica; • Sviluppo delle relazioni con le Università.
Finalità	Le finalità perseguite si riferiscono all'attuazione del piano strategico del Piano Triennale dell'Informatica AGID 2024-2026 ed in particolare in relazione all'ambito "Organizzazione e gestione del cambiamento" oltre che al Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) e al programma operativo del DUP 2025-2027 del Comune di Milano in relazione alla razionalizzazione dell'uso delle risorse dell'ente veicolando gli investimenti verso i servizi e gli ambiti prioritari e assicurando l'allineamento fra la domanda di servizi e i servizi

implementati. Dalla pianificazione strategica discende quindi la finalità del programma gestionale di miglioramento ed incremento delle iniziative di governance, formazione e monitoraggio dell'innovazione tecnologica e digitale.
Tali finalità sono perseguite attraverso il canale di relazioni e di collaborazione continua con le amministrazioni locali e gli organismi Nazionali, il coordinamento dell'ecosistema urbano degli asset tecnologici e digitali del territorio in logica Smart City e il monitoraggio e trasparenza l'Amministrazione intende proseguire nella progettazione ed implementazione degli strumenti per:

- Consolidare ed estendere il modello di integrazione PMO (Project Management Office), dei processi e modelli operativi necessari al controllo dell'avanzamento dei progetti e della fase esecutiva dell'appalto, ivi compreso il monitoraggio degli indicatori di pagamento;
- Sfruttare il modello di IT financial management (IT-TM) basato sulla tassonomia di Business Technology (TBM - Technology Business Management) adattata agli utilizzi della PA, allo scopo di integrare il controllo di gestione alla vista di bilancio dei costi ICT ();
- Proseguire nella diffusione delle linee guida di Enterprise Architecture (architettura d'impresa) e di Ecosistema Digitale Urbano, adottate dall'Amministrazione con Delibera 620/2020, attraverso il monitoraggio continuo della conformità dei sistemi in conformità con il processo e modello operativo 170/bis definito dall'Ente.;
- Diffusione del processo di Demand ICT strategico avviato, al fine di costruire il portfolio progettuale in base a regole di prioritizzazione volte a garantire la trasparenza nella selezione delle azioni di digitalizzazione maggiormente rilevanti rispetto agli obiettivi dell'Ente. Tale processo, costituisce inoltre il raccordo tra le diverse componenti progettuali descritti al paragrafo VII, nell'ottica olistica del framework ITIL 4.0.

Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell'Informatica di AGID

- OB 1.1 - Migliorare i processi di trasformazione digitale della PA
- OB 1.2 - Diffusione competenze digitali di base nella PA
- OB 2.1 - Rafforzare l'ecosistema nazionale di approvvigionamento digitale

• Accessibilità dell'utenza ai servizi

Descrizione

Il valore prodotto dai servizi realizzati dal Comune di Milano è misurabile attraverso un elemento qualitativo specifico posto alla base della Carta per la Cittadinanza Digitale (artt. 3-9 del Codice dell'Amministrazione Digitale) che introduce l'esigibilità del diritto per chiunque di accedere ai servizi della Pubblica Amministrazione in modo semplice, integrato e sicuro.
Il Comune di Milano fa proprio l'approccio olistico nella progettazione dei servizi applicando i principi del Piano Triennale dell'Informatica, e in particolare applicando processi di co-progettazione di servizi inclusivi, accessibili e centrati sull'utente

Dopo aver raggiunto gli obiettivi di adesione alle piattaforme nazionali (quali a titolo esemplificativo PAGOPA, APPIO, SPID/CIEPDND, SEND) l'Amministrazione prosegue nel perseguire i fini della misura PNRR 1.4.2 Citizen Inclusion che mette a disposizione il finanziamento per l'acquisizione di dispositivi, lo sviluppo di servizi e la formazione per l'accessibilità.
In quest'ambito progettuale, prosegue lo sviluppo di sportelli digitali di interazione con l'utenza e di ulteriori servizi tesi a migliorare la user experience ad esempio attraverso il nuovo Fascicolo del Cittadino e una razionalizzazione dei canali di comunicazione con l'utenza, individuando le soluzioni più efficaci e curandone gli aspetti di efficienza e sostenibilità economica.

Finalità

Le finalità perseguite si riferiscono all'attuazione del piano strategico del Piano Triennale dell'Informatica AGID 2024-2026 ed in particolare in relazione agli ambiti "Servizi" e "Piattaforme" oltre che al Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) e al programma operativo del DUP 2025-2027 del Comune di Milano che si pone l'obiettivo strategico di sviluppare e potenziare la comunicazione esterna al fine di promuovere il rapporto tra Amministrazione e cittadinanza sostenendo l'attivismo e la partecipazione civica, la

qualità dei servizi e il valore della memoria, mediante l'utilizzo di nuovi strumenti digitali per una Città connessa e accessibile.

Tali finalità portano al conseguente obiettivo di miglioramento dei servizi e della relazione con gli utenti, interni ed esterni all'Amministrazione ponendo attenzione a:

- Semplificare i servizi, l'interazione fra Ente e cittadino/imprese/professionisti
- Fornire soluzioni di backoffice adeguate al supporto della digitalizzazione interna dei processi, incrementando i livelli di qualità, sicurezza e accessibilità;
- aumento dell'utilizzo dei servizi e canali di interazione digitali, per migliorare la soddisfazione dei City User, liberare risorse sui canali tradizionali (e di conseguenza migliorare anche i servizi su canali tradizionali), aumentando così la partecipazione dell'utenza.

Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell'Informatica di AGID

Cluster 3 "Servizi", declinato nei seguenti obiettivi:

- OB.3.1 - Migliorare la capacità di erogare e-service;
- OB.3.2 - Migliorare la capacità di generare ed erogare servizi digitali.

Cluster 4 "Piattaforme", declinato nel seguente obiettivo:

- OB 4.1 – Migliorare i servizi erogati da piattaforme nazionali a cittadini/imprese o ad altre PA

• Sviluppo piattaforme applicative

Descrizione

Le procedure da semplificare e reingegnerizzare derivano dallo sviluppo dei principali sistemi applicativi a supporto sia dei processi interni dell'ente, sia dei processi in tutti gli ambiti sui quali l'Ente offre i suoi servizi all'utenza, con l'obiettivo di incrementarne il livello di digitalizzazione, di efficienza ed economicità.
In questo ambito progettuale rientrano gli sviluppi delle piattaforme e dei sistemi utili alla gestione finanziaria e documentale dell'Amministrazione attuando la triade interdipendente degli obiettivi di semplificazione, trasparenza e anti-corruzione attraverso soluzioni digitali sicure che assicurino l'interoperabilità e l'automazione dei processi, la disponibilità, l'integrità e la protezione dei dati, la scalabilità e flessibilità dei componenti modulari progettati secondo il paradigma cloud-native.
Contemporaneamente allo sviluppo delle nuove piattaforme, la Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale si adopera per la dismissione e razionalizzazione delle applicazioni legacy al fine di garantire la sostenibilità manutentiva e l'economicità dei sistemi.
A tal fine, vengono avviati laboratori di ricerca e sviluppo per l'applicazione di tecnologie innovative, anche basate su Intelligenza Artificiale, che consentano all'Ente di prendere decisioni tempestive, consapevoli e responsabili, orientate al risultato di buona amministrazione.

Finalità

Digitalizzazione dei sistemi e dei processi delle Direzioni dell'Ente per migliorare la capacità gestionale/operativa dell'organizzazione, automatizzando i processi e migliorando continuamente il modello di monitoraggio e controllo gestionale, e in particolare per rispondere alle seguenti finalità:

- Realizzazione di piattaforme applicative altamente interoperabili e fruibili, che garantiscano usabilità, flessibilità, replicabilità e sostenibilità in linea con gli standard definiti
- Ammodernamento delle piattaforme applicative a supporto dei processi dell'amministrazione, secondo standard di sviluppo di Enterprise Architecture definiti dal Comune di Milano.
- Efficientamento dei processi interni per migliorare la qualità del lavoro e per offrire servizi esterni affidabili

Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell'Informatica di AGID

Cluster 4 "Piattaforme", declinato nei seguenti obiettivi:

- OB.4.1 - Migliorare i servizi erogati da piattaforme nazionali a cittadini/imprese o ad altre PA;
-

• Evoluzione ed innovazione infrastrutturale

Descrizione

La trasformazione Digitale dell'Amministrazione ha necessità di disporre di infrastrutture caratterizzate da affidabilità, capacità, velocità di adeguamento e della sicurezza delle risorse di elaborazione e di rete per rispondere alle esigenze di flessibilità proprie della digitalizzazione di processi e servizi.
L'ambito progettuale si prefigge quindi di proseguire nel percorso di miglioramento continuo dell'IT Service Management nella gestione di tutti i sistemi e servizi del Comune e nell'attivazione delle misure necessarie alla migrazione in cloud e/o all'adozione di soluzioni che garantiscano la disponibilità e la sostenibilità nel mantenimento dei sistemi.
In particolare, l'Amministrazione Comunale è impegnata nel portare a termine la migrazione in cloud dei servizi candidati alla misura PNRR 1.2.
L'attività di migrazione procederà secondo un piano di lavoro ed evoluzione dei servizi infrastruttura ICT per migliorare la resilienza dei sistemi ed essere conformi ai requisiti ACN per le Pubbliche Amministrazioni e la legge 90/24 cui l'ente è soggetto.

L'evoluzione infrastrutturale sarà inoltre caratterizzata dal passaggio da una gestione tradizionale ad asset, al governo di servizi comprendendo tra questi la gestione della postazione di lavoro costituita da un insieme di componenti hardware e software di produttività individuale e di sicurezza in base all'effettivo bisogno dei lavoratori.

Finalità

Proseguire nell'azione di progettazione, sviluppo e miglioramento dell'insieme di infrastrutture e servizi trasversali a supporto della trasformazione digitale dell'Ente. In particolare, si prevede l'avvio di un processo di sviluppo dell'architettura attraverso:

- l'attuazione del piano di migrazione a soluzioni multi-cloud (pubblici e specifici della PA es. PSN) su paradigma hybrid-cloud governate dall'Amministrazione, a valore aggiunto dell'offerta di Business continuity dei sistemi;
- l'ammodernamento ed evoluzione dell'infrastruttura e dei servizi per la gestione dei database, dei sistemi di backup e iperconvergenti;
- la progettazione e realizzazione della Control Room per la sicurezza e il governo del territorio anche a supporto della gestione dell'evento Olimpiadi Milano-cortina 2026
- la definizione e l'attuazione delle strategie di resilienza e sostenibilità IT (tecnica, economica e ambientale) anche valutando l'opportunità della Co-Location dei sistemi oggi installati presso il CED del Comune di Milano;
- proseguire nell'analisi strategica (costi-benefici) finalizzata alla razionalizzazione delle postazioni di lavoro secondo un modello Total Cost of Ownership (TCO). La definizione di un nuovo modello di gestione delle postazioni di lavoro dei dipendenti deve rientrare in un processo di miglioramento continuo, adattando le soluzioni ai profili dei lavoratori, garantendo la massima produttività e accessibilità, efficientando i costi di gestione della strumentazione hardware/software in dotazione.

Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell'Informatica di AGID

- OB.6.1- Migliorare la qualità e la sicurezza dei servizi digitali erogati dalle amministrazioni attuando la strategia "Cloud Italia" e migrando verso infrastrutture e servizi cloud qualificati (incluso PSN);
- OB.6.2 - Garantire alle amministrazioni la disponibilità della connettività SPC

• Interoperabilità e fruibilità dei dati

Descrizione

L'interoperabilità applicativa e la valorizzazione del patrimonio dei dati della Pubblica Amministrazione sono i fattori abilitanti per lo sviluppo di servizi digitali.
Infatti, l'ambito delle progettualità è focalizzato allo sviluppo e gestione di architetture modulari, scalabili e riusabili basate su API (interfacce applicative di programmazione) e ai principi di disponibilità di informazioni aggiornate e coerenti tra i vari canali e nel rispetto degli standard di sicurezza.
In questo ambito progettuale si vanno ad implementare soluzioni tecnologiche SOA, e architetture Data Lake, Big Data e Master Data, per l'analisi e l'elaborazione di dati alfanumerici e georeferenziati.
In particolare la Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale è impegnata nell'attuazione di un modello di gestione dati basato sulla Data Governance ancora una volta incentrata sugli obiettivi dell'Ente avendo al centro del proprio agire l'utenza.

	Le attività fondamentali perseguite dalla Direzione riguardano la protezione dei dati, la gestione dei rischi di impatti indesiderati nella gestione degli stessi, la metadatazione come azione fondamentale per costruire il catalogo dei dati dell'Ente e monitorarne continuamente l'evoluzione. Le attività di gestione dei dati, sviluppo di analytics, fruizione e produzione dei dati, sono affidati a ruoli e competenze capaci di produrre il maggior valore possibile supportando le Aree e le strutture dell'Amministrazione attraverso reportistica mirata al supporto decisionale, supporto operazionale, e a soddisfare esigenze informative e comunicative del Comune. Le tecnologie adottate dalla Direzione, sono oggetto di continuo aggiornamento e miglioramento assecondando e prevenendo i bisogni dell'Ente.
Finalità	Adottare un piano di trasformazione digitale basato sulla "API Economy", che persegue l'utilizzo di API (Application Programming Interface) come chiave principale di comunicazione tra sistemi, nei confronti dei propri utenti (pubblici o privati), offrendo in questo modo la possibilità di costruire un ecosistema informativo integrato e governato, che garantisca la manutenibilità delle logiche di integrazione: • semplificazione del modello di data governance tra le direzioni responsabili dei dati; • arricchimento della piattaforma di integrazione dati, in conformità alle normative sulla sicurezza e riservatezza, anche attraverso progetti di analytics, business/location intelligence ed intelligenza artificiale; • in ambito Open data, perseguire le linee guida definite con Del. 1475/2020 relativa alla governance dei dati del Comune di Milano. • perseguire nella pubblicazione di API attraverso la piattaforma PDND basate sullo standard MODI
Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell'Informatica di AGID	➢ OB.4.3 - Migliorare la sicurezza, accessibilità e l'interoperabilità delle basi dati di interesse nazionale; ➢ OB.5.1 - Favorire la condivisione e il riutilizzo dei dati tra le PA e il riutilizzo da parte di cittadini e imprese ➢ OB.5.2: Aumentare la qualità dei dati e dei metadati;

• Sistema Integrato di Cybersecurity

Descrizione	L'ambito di Cybersecurity rappresenta l'ambito trasversale e cruciale a garanzia della tutela dei dati che la Pubblica Amministrazione gestisce in qualità di responsabile del trattamento secondo le finalità derivanti dalla norma. La sicurezza informatica rappresenta, infatti, una delle sfide più complesse, e in continua evoluzione, del panorama attuale. Le PA hanno la necessità di contrastare la minaccia cibernetica, che cresce quotidianamente in quantità e qualità, in modo da garantire non solo la disponibilità, l'integrità e la riservatezza delle informazioni proprie del Sistema informativo della Pubblica Amministrazione, ma è, anche, il presupposto per la protezione del dato che ha come conseguenza diretta l'aumento della fiducia nei servizi digitali erogati dalla PA. A questo proposito, il Comune di Milano ha ultimato i due progetti PNRR che avevano ottenuto l'ammissione ai finanziamenti PNRR e prosegue nell'attuazione delle misure definite nella strategia di Cyber Security. Gli elementi fondamentali per migliorare la postura di Cybersicurezza degli Enti sono definiti dalla normativa Legge 90/2024 e dal regolamento Europeo NIS2. La Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale si impegna a dare seguito alla normativa, raggiungendo gli obiettivi prescritti e adempiendo agli stessi secondo le Linee Guida che saranno emanate. In particolare la Direzione procede con le azioni inerenti: • Politiche di analisi dei rischi e di sicurezza • Revisione del modello organizzativo e operativo • Misure di gestione degli incidenti • Politiche per la continuità operativa basata sull'analisi di impatto dei servizi di business (BIA) • Monitoraggio della sicurezza della catena di fornitura • Definizione di policy per l'acquisizione, lo sviluppo e la manutenzione dei sistemi

- Valutazione dell'efficacia delle misure introdotte per la gestione dei rischi
- Crittografia e cifratura
- Sicurezza del personale e controllo accessi
- Autenticazione e comunicazione protetta

Si proseguirà inoltre con la formazione in ambito Cyber Security Awareness, grazie alla quale è possibile attuare azioni organizzative necessarie a mitigare il rischio connesso alle principali minacce informatiche prevenendo comportamenti a rischio da parte dei dipendenti e collaboratori.
Inoltre, grazie alla rete di collaborazione istituita tra Amministrazioni e con le Società Partecipate, sarà possibile attuare un modello di mutuo-soccorso in caso di incidenti di sicurezza.

Finalità

- Applicazione della normativa e delle line guida ACN
- Adozione del piano di cybersecurity complessivo e trasversale per il Comune di Milano che ricopre i diversi ambiti dell'IT (Infrastrutture e postazioni di lavoro, middleware, piattaforme software e dati);
- Adozione del modello di risk management per la misurazione del livello di sicurezza dell'intero perimetro dei sistemi dell'amministrazione, e miglioramento continuo del modello e dell'adeguamento dei sistemi di monitoraggio, protezione e reazione agli attacchi informatici;
- Applicazione pratica dei risultati della Business Impact Analysis nella definizione e gestione dei servizi critici in business continuity;
- Aggiornamento, diffusione e formazione delle linee guida di Cybersecurity e delle relative policy.

Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell'Informatica di AGID

- OB.7.1 - Adottare una governance della cybersicurezza diffusa nella PA
- OB.7.2 - Gestire i processi di approvvigionamento IT coerentemente con i requisiti di sicurezza definiti
- OB .7.3 - Gestione e mitigazione del rischio cyber

• Governo della trasformazione digitale

Descrizione

Punto chiave dell'ambito di intervento della Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale è realizzare le strategie di governo ICT che consentano di attuare la trasformazione digitale avendo chiare le priorità in base ai vincoli e alle esigenze dei precedenti cluster progettuali.
Per realizzare la Trasformazione Digitale occorre infatti strutturare al meglio il processo di demand dei bisogni che tenga conto delle strategie nazionali e dell'Ente, dei vincoli di budget e di dimensionamento delle risorse umane, oltre che delle tecnologie abilitanti che possono essere di acceleratore per lo sviluppo e i piani di dismissione dei sistemi legacy. Un processo armonizzato con il processo di adozione di Entreprise Architecture per il raccordo degli elementi progettuali e con il modello di integrazione degli strumenti PMO (Project Management Office) per il monitoraggio degli avanzamenti progettuali in ottica PDCA (Plan- Do- Check- Act).

Finalità

Introdurre modelli per la pianificazione e gestione della domanda in ambito ICT e la diffusione delle relative competenze, la gestione del ciclo di vita dei sistemi e il consolidamento della gestione unificata dell'esercizio applicativo introducendo sistemi di misurazione e di valutazione dei benefici attesi e della scalabilità dei modelli.

In particolare risulta essenziale

- organizzare il portfolio dei fabbisogni di digitalizzazione dell'Ente e delle relative priorità in base a criteri chiari, condivisi e basati sulla strategia dell'Amministrazione e sul concetto di severità dei servizi
- in una visione trasparente e integrata agli obiettivi e alla programmazione tecnica e delle risorse.
- attivare team multidisciplinari trasversali allo scopo di pervenire a studi di fattibilità riconducili a soluzioni integrate, riusabili, sostenibili.

Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell'Informatica di AGID

- OB.1.1- Migliorare i processi di trasformazione digitale della PA
- OB.1.2 - Diffusione competenze digitali nel Paese e nella PA
- OB.2.3 - Favorire e monitorare l'utilizzo dei servizi previsti dalle Gare strategiche

III.2 Organizzazione del lavoro agile

III.2.1 Contesto di riferimento: il ruolo del POLA nell'organizzazione del Comune di Milano

Il Comune di Milano a partire dal 2014 ha promosso iniziative (giornate e settimane del Lavoro Agile), azioni all'interno dei Piani Territoriali della Conciliazione (progetti finanziati Concilia e Mire) e studi (ricerca in collaborazione con "The London School of Economics and Political Sciences sugli effetti motivazionali del lavoro da remoto all'interno della pubblica amministrazione) –con rilevazioni che dimostrano un'accresciuta efficienza, motivazione e produttività, oltre al tempo guadagnato per la vita privata, in capo ai dipendenti che adottano soluzioni di Smart Working.

Durante l'emergenza sanitaria dovuta alla pandemia da Covid19, potendo contare su un'efficiente infrastruttura tecnologica e su un piano di formazione a distanza strutturato, la platea dei lavoratori agili ha raggiunto i 7.507 smart worker. Ciò ha consentito di sperimentare un modello ibrido di alternanza tra remoto e presenza, che ha portato una rinnovata flessibilità oraria e che è stato affiancato dalla sperimentazione del Near Working, ossia la possibilità di lavorare in sedi comunali più vicine alla propria abitazione. Nel contempo, è stata rivista la regolamentazione del Lavoro Agile, focalizzandosi su tre aspetti principali: snellire le modalità di accesso, mappare gli istituti contrattuali e tutelare le fragilità. Il progetto ha previsto azioni su quattro aree principali: Smart Working declinato come home office, Near Working e Coworking; dotazione tecnologica; formazione e sistema di valutazione delle performance.

Le linee guida per la disciplina dell'istituto sono state approvate, unitamente al **Piano Organizzativo per il Lavoro Agile (POLA),** con Delibera di Giunta Comunale n. 580 del 25/05/2021 e hanno governato la modalità di lavoro ibrida (lavoro in presenza e Smart Working) come nuova realtà operativa che si è consolidata nel tempo, anche grazie al supporto di investimenti in dotazioni tecnologiche e formazione digitale per il personale dipendente coinvolto. Il POLA ha così contribuito allo sviluppo di uno scenario orientato al miglioramento organizzativo dell'Ente Pubblico, all'evoluzione del territorio e al benessere della comunità. I contenuti del POLA del Comune di Milano, infatti, si si concretizzano come azioni a supporto di una strategia di potenziamento dell'Amministrazione, che si pone come obiettivo la formazione dei lavoratori, la digitalizzazione e l'efficientamento dei processi interni, il miglioramento dei servizi erogati nei confronti della Città e dei suoi cittadini.

Figura III.IIII: L'integrazione del POLA con i piani strategici dell'Amministrazione

D'altro canto, il POLA si inserisce in un contesto già orientato all'attivazione di servizi di prossimità, alla tutela dell'ambiente, all'economia di vicinato e al miglioramento del benessere della comunità cittadina, ponendosi in linea con alcuni obiettivi e piani strategici dell'Amministrazione già adottati. In particolare, i contenuti del POLA devono essere letti come integrazione con il Piano di Governo del Territorio 2030 (2019), Milano 2020 - Strategia di adattamento (2020) e le linee programmatiche del corrente mandato amministrativo.

Su questa direttrice, con l'obiettivo di armonizzare e di adattare gli orari dei servizi pubblici e privati alle esigenze di cittadini e alle attività produttive, già dal 1994[18] il Comune di Milano, tra i primi in Italia, si è dotato di un Piano Regolatore degli Orari per la Città, al fine di sviluppare politiche temporali urbane e produrre un Piano Territoriale degli Orari (PTO), per poi elaborare negli anni successivi piani di programmazione strategica sulla Città - tra i quali il Piano Urbano della Mobilità Sostenibile (PUMS), il Piano di Governo del Territorio (PGT), il Piano di sviluppo del Welfare ecc. – con l'obiettivo di migliorare la fruibilità dei servizi pubblici, valorizzare la scala urbana locale, incentivare soluzioni di mobilità sostenibile e decongestionare il traffico cittadino.

Da ultimo, il nuovo CCNL Funzioni Locali 16.11.2022 ha complessivamente ridisegnato l'istituto del lavoro a distanza nelle sue due forme; da una parte, il lavoro agile, che mantiene la caratteristica di non avere vincoli di tempo e spazi e, d'altra parte, il lavoro da remoto con vincoli di tempo e spazi.

L'Amministrazione, in sede di attuazione a livello decentrato del nuovo CCNL, previo confronto sindacale, ha definito i criteri generali delle modalità attuative, i criteri generali per l'individuazione dei processi e delle attività di lavoro e i criteri di accesso all'istituto del lavoro a distanza, andando conseguentemente ad adottare, con Delibera di Giunta 1742 del 28 dicembre 2023, una nuova regolamentazione omogenea per tutte le forme di lavoro a distanza.

In particolare, anche con l'obiettivo di supportare e garantire prioritariamente la posizione dei dipendenti in condizione di vulnerabilità, sono stati individuati i seguenti requisiti di accesso per il lavoro da remoto:

a) situazioni di disabilità psicofisiche del dipendente, certificata da competente struttura sanitaria tali da rendere disagevole lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità ordinaria e purché le condizioni di disabilità risultino compatibili con lo svolgimento dell'attività da remoto;
b) condizione di rischio, certificata da competente struttura sanitaria, derivante da malattie croniche complesse, quali ad esempio, immunodepressione, da esiti da patologie oncologiche o dallo svolgimento di relative terapie salvavita tali da rendere particolarmente vulnerabile il dipendente nello svolgimento della prestazione lavorativa in modalità ordinaria;
c) esigenza di assistenza a parenti o affini entro il terzo grado conviventi nonché conviventi di fatto ex legge n. 76/2016 in situazione di disabilità grave ex art 3 co. 3 L. 104/92. accertata ai sensi dell'art. 4 co. 1 L. 104/92.

[18] Del. del Consiglio Comunale n. 251 del 18.07.1994

Le linee guida del lavoro a distanza hanno compreso anche l'aggiornamento delle linee guida del lavoro agile a suo tempo approvate, modificate e integrate in alcuni aspetti sulla base di quanto previsto dal nuovo CCNL e dall'esperienza maturata dall'Amministrazione nel triennio di applicazione del POLA. Le nuove linee guida del Lavoro a Distanza, adottate con Delibera di Giunta del 28 dicembre, sono organizzate in "Titolo I – Lavoro Agile" e "Titolo II Lavoro da remoto presso il domicilio" L'applicazione della nuova disciplina prevede l'attivazione di nuovi processi che coinvolgono le direzioni dell'ente e il medico competente oltre che la digitalizzazione, dei nuovi processi attraverso la piattaforma ServiceNow .

III.2.2 Gli obiettivi del POLA: dai cantieri ai 5 ambiti di intervento strutturati previsti per il triennio 2025-27 - Focus anno 2025

Per il Comune di Milano, così come enunciato nel nuovo CCNL, il Lavoro Agile è finalizzato a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro. Nel primo triennio l'Amministrazione si era posta il fine di traguardare gli obiettivi esplicitati all'interno della Del. Giunta Comunale n. 580 del 25/05/2021, attraverso lo sviluppo di 6 cantieri riportati sinteticamente all'interno della seguente immagine:

Figura III.IV: Gli obiettivi del POLA per il triennio 2025-27

Con il nuovo triennio, conclusasi la fase dei "cantieri", l'Amministrazione individua 5 ambiti di intervento, su cui lavorare in modo strutturato, anche in collaborazione con altre direzioni e stakeholder interni, che saranno oggetto di monitoraggio continuo.

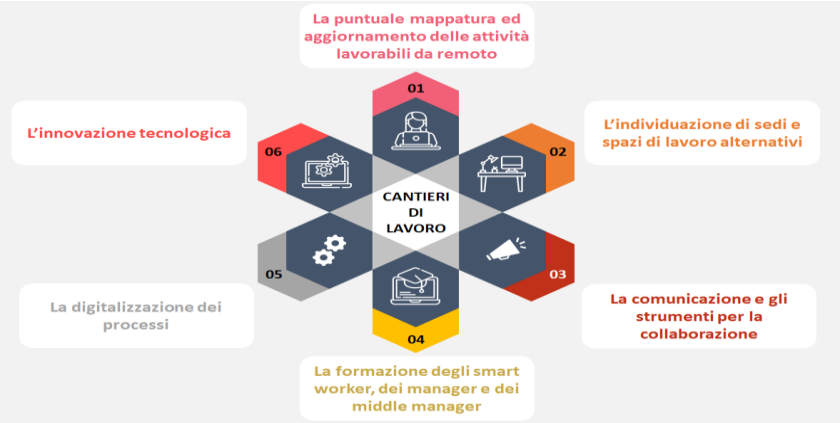


Figura III.V: I cantieri di sviluppo del POLA

Ambiti di intervento	*Descrizione*
1.Supporto alle Direzioni nell'individuare l'assetto ibrido dei team di lavoro	Individuazione di un presidio – Ufficio Interventi di Sostenibilità Organizzativa – che analizza e supporta le direzioni nella progettazione e implementazione del lavoro in modalità ibrida. Tale analisi viene svolta anche in funzione anche delle nuove esigenze che dovessero emergere nel corso del mandato. L'obiettivo che ci si prefigge è di garantire servizi efficienti sul territorio pur salvaguardando le esigenze di conciliazione vita lavoro nelle diverse fasi della vita della proprie persone. In dettaglio, tale servizio prevede un'analisi per definire la sostenibilità dell'assetto ibrido dei gruppi di lavoro in funzione dei servizi che l'Unita/la Direzione debba erogare sul territorio.
2. Individuazione di sedi e spazi di lavoro alternativi	Prosieguo dell'estensione delle postazioni e delle sedi di lavoro dislocate sul territorio comunale, incrementando le sedi di Near Working, anche attivando partnership con soggetti pubblici e privati sul territorio di Milano e della Città Metropolitana, favorendo la "contaminazione" fra categorie di lavoratori di diversa appartenenza.

Ambiti di intervento	*Descrizione*
3.Comunicazione e strumenti per la collaborazione	a) In quest'ambito si procederà a: raccogliere l'esigenza di strumenti che consentano di creare veri e propri ambienti virtuali di lavoro atti a soddisfare i bisogni di collaborazione, condivisione della conoscenza in rete e sviluppo di reti sociali interne ed esterne all'organizzazione; b) aggiornare la Pagina intranet "Spazio Comune", per comunicare in modo diretto e operativo con i lavoratori agili nella pagina dedicata, fornendo informazioni, strumenti e procedure per la fruizione e la gestione delle giornate lavorate da remoto; c) utilizzare gli strumenti di comunicazione dedicati ai lavoratori agili, come Teams Communicator, veicolo di informazioni istantanee attraverso la piattaforma di Teams.
4. Formazione degli smart worker, dei manager e dei middle manager	Erogazione dei percorsi formativi quali strumenti fondamentali per sviluppare le necessarie competenze aggiuntive e abilitanti alle nuove modalità di lavoro da remoto inteso come strumento di sviluppo delle competenze individuali e di cambiamento organizzativo per i nuovi assunti. Mappatura dei fabbisogni formativi ed eventuale formazione specialistica o di aggiornamento per i lavoratori agili o per i responsabili.
5.Innovazione tecnologica	Il processo di trasformazione e rinnovamento dell'infrastruttura di lavoro IT e della sua gestione, avviato nel 2019 ed accelerato in seguito all'emergenza pandemica, ha dato origine allo specifico piano delle azioni di innovazione tecnologica, implementato nel corso del triennio 2020-2023 in sede di dispiegamento del POLA. Il passo successivo è stato quello di ripensare / riprogettare il modello complessivo di gestione della postazione di lavoro, basato sulle effettive esigenze del personale e sui livelli di servizio richiesti. In funzione della tipologia di lavoratore agile, da remoto presso il proprio domicilio, nearworker, si continuerà ad erogare un servizio di supporto dedicato comprendente: ▪ individuazione delle esigenze specifiche, definizione della composizione e distribuzione delle "postazione di lavoro" digitali, in linea con le esigenze del personale ed i livelli di sicurezza richiesti; ▪ programmazione e pianificazione degli acquisiti del prossimo biennio, al fine di garantire l'aggiornamento delle postazioni di lavoro e l'upgrade delle infrastrutture; ▪ allestimento progressivo degli spazi fisici resi disponibili, nel tempo, dai lavoratori agili per una riqualificazione complessiva; ▪ definizione dei modelli di service management, di rischio e di un processo di disaster recovery;

Ambiti di intervento	*Descrizione*
	▪ formazione su temi di awareness digitale e riguardanti le opportunità legate ai vari strumenti di collaborazione; ▪ messa a terra di sistemi di monitoraggio e continuo aggiornamento dei sistemi. ▪ Progettazione della sicurezza informatica e di policy Privacy e di utilizzo degli strumenti informatici. Si procederà inoltre a: ❖ Aggiornamento e diffusione degli strumenti di collaborazione, software e applicazioni per il Lavoro Agile, anche finalizzati a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengano trattate nello svolgimento della prestazione in modalità agile. ❖ Supporto e aggiornamento degli strumenti digitali di lavoro Il nuovo modello di gestione avrà come focus principale la postazione di lavoro come un insieme di strumenti fisici e digitali, di servizi per l'accesso alle risorse per la comunicazione, per il supporto, la collaborazione e la formazione, secondo i necessari livelli di sicurezza per l'utilizzo dei sistemi. In tale contesto, particolare attenzione è riservata alla sicurezza e alla riservatezza nell'utilizzo della strumentazione digitale in dotazione al personale, avuto riguardo alla tipologia di attività lavorativa prestata, sia da remoto, in modalità agile o in presenza con accesso alle risorse di rete dell'Amministrazione. Nello specifico è stata adottata la policy di Multi Factor Authentication (MFA) per l'accesso alle risorse di rete da parte dei lavoratori in agile o da remoto. Nel corso del 2025 la Direzione ITED applicherà ulteriori misure di sicurezza per adeguare la postura delle postazioni di lavoro al regolamento europeo NIS2 a seguito del recepimento attraverso normativa italiana. Restano al riguardo confermate le policy definite per utilizzo degli strumenti informatici di dotazione e di proprietà (BYOD) per accesso con VDI (Citrix) come previsto nel Decreto Legislativo n. 82 del 7 marzo 2005, (Codice di amministrazione digitale) all'art 3-bis e dalla Delibera 432/2023. Per l'accesso con VPN si rimanda alle policy per la dotazione informatica classica.

Il Piano prevede l'attuazione di un'attività di monitoraggio degli effetti prodotti dal dispiegamento del Lavoro Agile, secondo 4 direttrici:

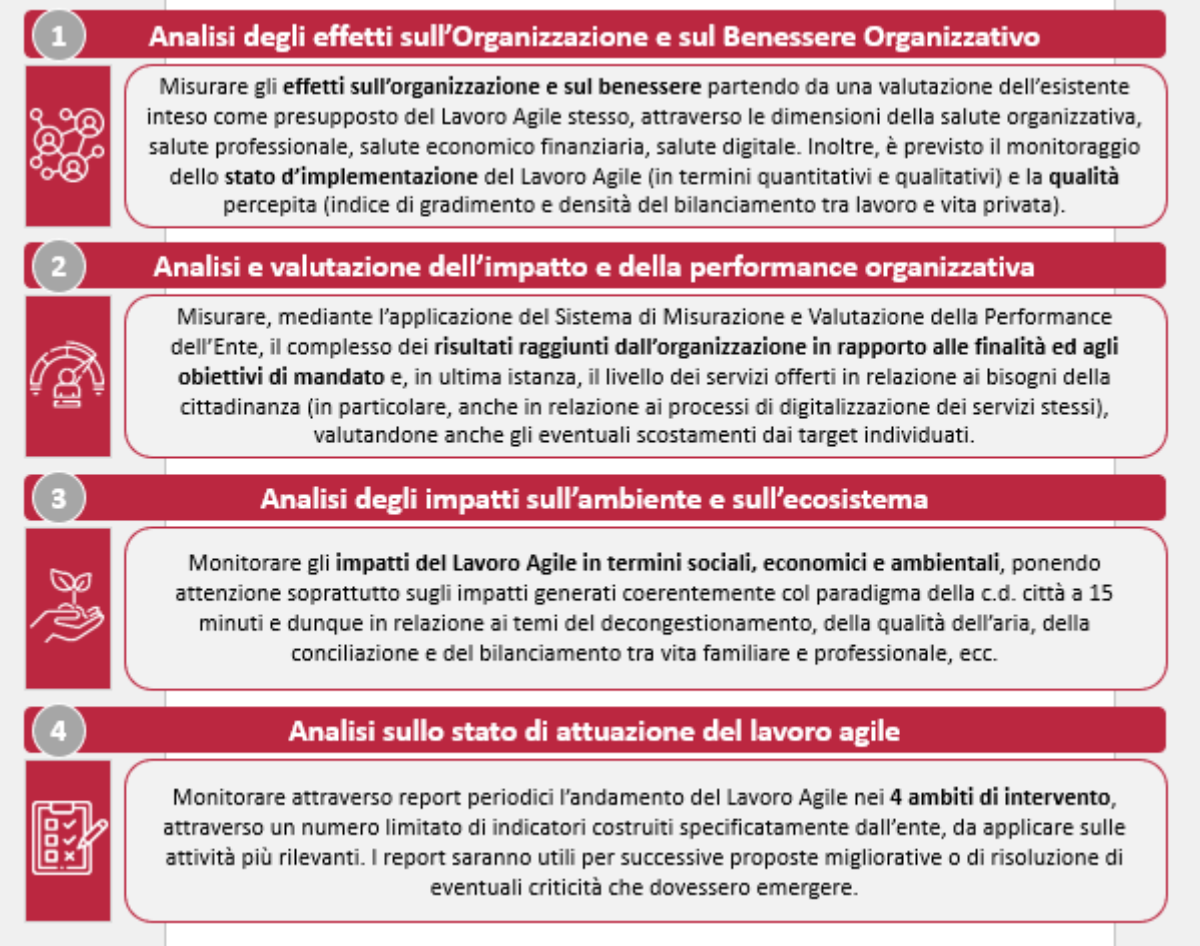


Figura III.VI: Le direttrici per il monitoraggio del POLA

III.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

III.3.1 Contesto di riferimento e modalità di calcolo della spesa per categoria

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione è lo strumento unico di programmazione e governance, previsto dall'articolo 6 del decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021, che ha assorbito, tra gli altri, il Piano triennale dei fabbisogni di personale dell'Ente.

Il PIAO relativo al triennio 2024-2026 è stato approvato con Delibera di Giunta Comunale n. 108 del 1° febbraio 2024 e successivamente aggiornato con le Delibere n. 772 del 28 giugno e n. 1311 del 24 ottobre 2024 (cui si rimanda per maggiori dettagli).

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale costituisce il principale strumento di politica occupazionale dell'Amministrazione, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance.

Il Piano dei fabbisogni viene elaborato sulla base delle richieste di personale formulate dai Dirigenti, conciliate con il rispetto della sostenibilità finanziaria e dei vincoli in materia di assunzioni e spesa del personale.

Le principali fonti normative che regolano il processo di programmazione del fabbisogno di personale sono state da ultimo riformate dal D. Lgs. 75/2017, in attuazione dell'art. 17 comma 1 lett. q) della legge delega n. 124/2015, che stabilisce il principio del "progressivo superamento della dotazione organica come limite alle assunzioni, fermi restando i limiti di spesa anche al fine di facilitare i processi di mobilità".

Nel nuovo impianto riformatore assume una rinnovata centralità lo strumento della programmazione triennale del fabbisogno del personale come strumento flessibile per il governo delle politiche occupazionali, con il solo limite della sostenibilità finanziaria e del rispetto dei vincoli di spesa e di finanza pubblica.

Si riportano di seguito le principali disposizioni della normativa vigente in tema di programmazione dei fabbisogni:

Art. 39, co. 1, della Legge n. 449/1997 (Misure per la stabilizzazione della finanza pubblica)	Dispone che *"al fine di assicurare le esigenze di funzionalità e di ottimizzare le risorse per il migliore funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio, gli organi di vertice delle amministrazioni pubbliche sono tenuti alla programmazione triennale del fabbisogno di personale, comprensivo delle unità di cui alla Legge n. 482/1968 "*.
Art. 91, co. 1, del D.Lgs. n. 267 del 18 agosto 2000	Individua l'obiettivo di riduzione programmata delle spese di personale per le Amministrazioni Locali, da perseguire attraverso lo strumento della programmazione triennale del fabbisogno di personale comprensivo delle unità di cui alla Legge 12 marzo 1999 n. 68, e l'analogo principio di contenimento della spesa complessiva per il personale, entro i vincoli di finanza pubblica, da parte delle amministrazioni pubbliche, contenuto nell'articolo 1, co. 1 lett. b) del D. Lgs. 165/2001.
Art. 6, co. 2, del D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001, riformulato dal D.Lgs. 75/2017	Prevede che *"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 amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance"*. Il documento di programmazione indica le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.
Art. 6, co. 3, del D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001, riformulato dal D.Lgs. 75/2017	Norma che *"in sede di definizione del piano di cui al comma 2, ciascuna amministrazione indica la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati e secondo le linee di indirizzo di cui all'articolo 6-ter (...)"*.

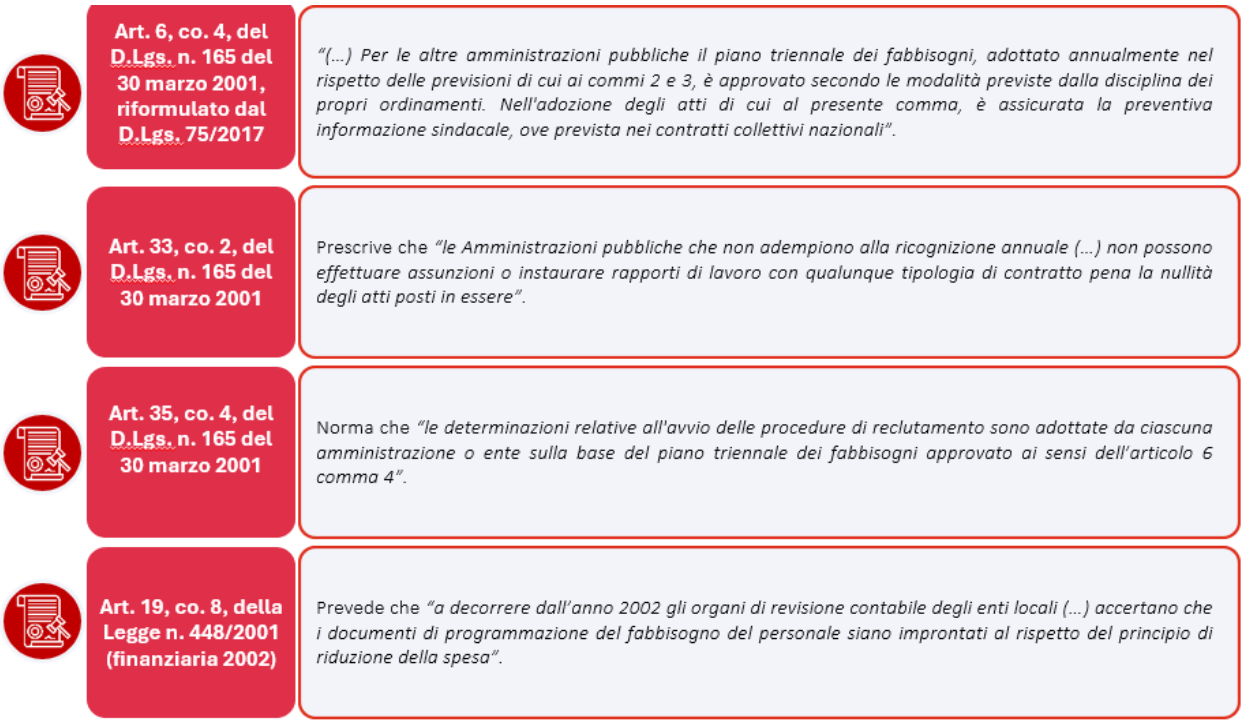


Figura III.XI: Normativa vigente in tema di programmazione dei fabbisogni

Come anticipato all'interno dei paragrafi precedenti, particolare attenzione è posta al rinnovo contrattuale previsto dal CCNL Funzioni Locali, sottoscritto in data 16/11/2022, il quale prevede per ciascuna categoria giuridica in ingresso, con esclusione degli emolumenti imputabili ai vari fondi del salario accessorio, gli importi rappresentati nella seguente tabella:

CATEGORIA	SPESA ANNUA TEORICA
OPERATORI	€ 27.986,21
OPERATORI ESPERTI	€ 29.514,35
ISTRUTTORI	€ 33.084,75
ISTRUTTORI EDUCATIVI	€ 33.996,72
ISTRUTTORI VIGILANZA	€ 34.883,02
FUNZIONARI ED E.Q.	€ 35.902,72
FUNZIONARI ED E.Q. EDUCATIVI	€ 36.814,69
FUNZIONARI ED E.Q. VIGILANZA	€ 37.700,99
DIR	€ 63.967,66

III.3.2 Lo stato di attuazione dei Piani Occupazionali – Piano triennale dei fabbisogni

All'interno della seguente tabella sono riepilogati i documenti di approvazione della programmazione del fabbisogno dal 2021 ad oggi:

2021 - 2023	2022 - 2024
La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2021-2023 è stata approvata con delibera G.C. n 572 del 21 maggio 2021, successivamente aggiornata con delibera di G.C. n.1285 del 01/10/2021. Sul programma di fabbisogno del personale l'Organo di Revisione ha formulato il proprio parere, ai sensi dell'art. 19 della L. 448/01, in data 30/09/2021.	Per il triennio 2022-2024 la programmazione del fabbisogno di personale è stata approvata con delibera G.C. n 914 del 24 giugno 2022, successivamente aggiornata con delibera di G.C n. 1469 del 14 ottobre 2022. Sul programma di fabbisogno del personale l'Organo di Revisione ha formulato il proprio parere, ai sensi dell'art. 19 della L. 448/01, rispettivamente in data 20/06/2022 e 13/10/2022

2023-2025	2024-2026
La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2023-2025 è stata approvata con delibera di G.C. n. 432 del 31.03.2023, e da ultimo aggiornata con delibera di G.C. n. 1701 del 22 dicembre 2023. Sul programma di fabbisogno del personale l'Organo di Revisione ha formulato il proprio parere ai sensi dell'art. 19 della L. 448/01 rispettivamente in data 30/03/2023, 11/07/2023, 08/11/2023 e 14/12/2023	La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2024-2026 è stata approvata con delibera di G.C. n. 108 del 1° febbraio 2024, e da ultimo aggiornata con delibera di G.C. n. 1311 del 24 ottobre 2024. Sul programma di fabbisogno del personale l'Organo di Revisione ha formulato il proprio parere ai sensi dell'art. 19 della L. 448/01 rispettivamente in data 24/01/2024, 13/06/2024 e 21/10/2024

Si riporta di seguito lo schema riepilogativo sullo stato di avanzamento delle assunzioni relative alla programmazione degli anni precedenti:

PIANO OCCUPAZIONALE 2021 Programmazione assunzioni personale di comparto e vigilanza		PIANO 2021 (Del. 1285 del 01/10/2021)	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
D	Conservatore dei Beni Culturali	3	3		
	Funzionario dei servizi Educativi	8	8		
	Istruttore Direttivo dei servizi Formativi	5	5		
	Avvocato	2	2		
	Istruttore Direttivo dei servizi Culturali	3	3		
	Istruttore Direttivo dei servizi di Polizia Municipale	4	4		
	Istruttore Direttivo dei servizi Tecnici	35	35		
	Istruttore Direttivo dei servizi Socio-Assistenziali	2	2		

PIANO OCCUPAZIONALE 2021 Programmazione assunzioni personale di comparto e vigilanza		PIANO 2021 (Del. 1285 del 01/10/2021)	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
	Istruttore Direttivo dei servizi di Biblioteca	11	11		
	Istruttore Direttivo dei servizi Informativi	4	4		
	Istruttore Direttivo dei servizi Amministrativi	45	45		
	Assistente Sociale	42	42		
	TOTALE CATEGORIA D	**164**	**164**	-	-
C	Istruttore dei servizi Tecnici	42	42		
	Istruttore dei servizi Socio-Assistenziali	6	6		
	Istruttore dei servizi di Biblioteca	17	17		
	Istruttore dei servizi Formativi	7	7		
	Istruttore dei servizi Educativi	93	93		
	Istruttore dei servizi Informativi	5	5		
	Istruttore dei servizi Culturali	3	3		
	Istruttore dei servizi Amm.vi-Contabili	121	121		
	Agente di Polizia Municipale	33	33		
	TOTALE CAT. C	**327**	**327**	-	-
B3	Collaboratore dei servizi Tecnici	25	25		
	Collaboratore dei servizi di Biblioteca	2	2		
	Collaboratore dei servizi Museali	2	2		
	Collaboratore dei servizi Amministrativi	111	111		
	TOTALE CAT. B3	**140**	**140**	-	-
B1	Esecutore dei servizi Tecnici	30	27		3
	Esecutore dei servizi Accoglienza e Informazione	2	2		
	TOTALE CAT. B1	**32**	**29**	-	**3**
TOTALE		**663**	**660**	-	**3**

PIANO OCCUPAZIONALE 2021 Programmazione assunzioni personale Area della dirigenza		PIANO 2021	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
DIR	Dirigente	12	12		
TOTALE		**12**	**12**	-	-

PIANO OCCUPAZIONALE 2021 Programmazione mobilità		PIANO 2021	MOBILITÀ EFFETTUATE		MOBILITÀ DA REALIZZARE
D1	Istruttore Direttivo	2	2		
C	Istruttore	1	1		
TOTALE		**3**	**3**		-

PIANO OCCUPAZIONALE 2021 Programmazione personale appartenente alle categorie protette di cui alla Legge 12 marzo 1999, n. 68		PIANO 2021	ASSUNZIONI EFFETTUATE		ASSUNZIONI DA REALIZZARE
B1	Esecutore	6	6		
TOTALE		**6**	**6**		-

PIANO OCCUPAZIONALE 2022 Programmazione assunzioni personale di comparto e vigilanza		PIANO 2022 (Del. 1469 del 14/10/2022)	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
D1	Conservatore dei Beni Culturali	4	4		
	Istruttore Direttivo dei servizi Educativi	8	8		
	Istruttore Direttivo dei servizi Formativi	19	18		1
	Avvocato				
	Istruttore Direttivo dei servizi Economico-Finanz.	4	4		
	Istruttore Direttivo di Polizia Municipale	30	30		
	Istruttore Direttivo dei servizi Tecnici	31	31		
	Istruttore Direttivo dei servizi Socio-Assistenziali	1	1		

PIANO OCCUPAZIONALE 2022 Programmazione assunzioni personale di comparto e vigilanza		PIANO 2022 (Del. 1469 del 14/10/2022)	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
	Istruttore Direttivo dei servizi di Biblioteca				
	Istruttore Direttivo dei servizi Informativi	2	2		
	Istruttore Direttivo dei servizi Amministrativi	37	36		1
	Assistente Sociale	10	10		
	TOTALE CAT. D1	146	144	-	2
C	Istruttore dei servizi Tecnici	35	35		
	Istruttore dei servizi Socio-Assistenziali				
	Istruttore dei servizi di Biblioteca	18	18		
	Istruttore dei servizi Formativi	4	2		2
	Istruttore dei servizi Educativi	110	110		
	Istruttore dei servizi Informativi	5	5		
	Istruttore dei servizi Culturali	5	5		
	Istruttore dei servizi Amm.vi-Contabili	75	75		
	Agente di Polizia Municipale	200	200		
	TOTALE CAT. C	452	450	-	2
B3	Collaboratore dei servizi Tecnici	33	33		
	Collaboratore dei servizi di Biblioteca	7	7		
	Collaboratore dei servizi Museali	9	9		
	Collaboratore dei servizi Amministrativi	122	122		
	TOTALE CAT. B3	171	171	-	-
B1	Esecutore dei servizi Tecnici	9	9		
	Esecutore dei servizi Accoglienza e Informazione	20	20		
	TOTALE CAT. B1	29	29	-	-
TOTALE		798	794	-	4

PIANO OCCUPAZIONALE 2022 Programmazione assunzioni personale Area della dirigenza		PIANO 2022	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
DIR	Dirigente	4	1		3
TOTALE		4	1	-	3

PIANO OCCUPAZIONALE 2022 Programmazione mobilità		PIANO 2022	MOBILITÀ EFFETTUATE		MOBILITÀ DA REALIZZARE
D1	Istruttore Direttivo	17	16		1
C	Istruttore	4	4		
B3	Collaboratore	2	2		
TOTALE		23	22		1

PIANO OCCUPAZIONALE 2022 Programmazione personale appartenente alle categorie protette di cui alla Legge 12 marzo 1999, n. 68		PIANO 2022	ASSUNZIONI EFFETTUATE		ASSUNZIONI DA REALIZZARE
C	Istruttore	1	1		
B3	Collaboratore	3	3		
B1	Esecutore	4	3		1
TOTALE		8	7		1

PIANO OCCUPAZIONALE 2023 Programmazione assunzioni personale di comparto e vigilanza		PIANO 2023 (Del. 1701 del 22/12/2023)	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
FUNZIONARI E EQ	Conservatore dei Beni Culturali				
	Istruttore Direttivo dei servizi Educativi	110	49		61
	Istruttore Direttivo dei servizi Formativi	18	15		3
	Avvocato				
	Istruttore Direttivo dei servizi Economico-Finanz.	15	15		
	Istruttore Direttivo di Polizia Municipale	47	42		5

PIANO OCCUPAZIONALE 2023 Programmazione assunzioni personale di comparto e vigilanza		PIANO 2023 (Del. 1701 del 22/12/2023)	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
	Istruttore Direttivo dei servizi Tecnici	30	18		12
	Istruttore Direttivo dei servizi Socio-Assistenziali	10	10		
	Istruttore Direttivo dei servizi di Biblioteca	7	2		5
	Istruttore Direttivo dei servizi Culturali	1	1		
	Istruttore Direttivo dei servizi Informativi	9	9		
	Istruttore Direttivo dei servizi Amministrativi	55	35		20
	Assistente Sociale	7	7		
	TOTALE AREA FUNZIONARI E EQ	**309**	**203**	**-**	**106**
ISTRUTTORI	Istruttore dei servizi Tecnici	48	26		22
	Istruttore dei servizi Socio-Assistenziali				
	Istruttore dei servizi di Biblioteca	23	18		5
	Istruttore dei servizi Formativi	5			5
	Istruttore dei servizi Educativi	50	49		1
	Istruttore dei servizi Informativi	8	8		
	Istruttore dei servizi Culturali	6	1		5
	Istruttore dei servizi Amm.vi-Contabili	105	71		34
	Agente di Polizia Municipale	180	180		
	TOTALE AREA ISTRUTTORI	**425**	**353**		**72**
OPERATORI ESPERTI (B3)	Collaboratore dei servizi Tecnici	13	13		
	Collaboratore dei servizi di Biblioteca	5	5		
	Collaboratore dei servizi Museali	5	5		
	Collaboratore dei servizi Amministrativi	61	60		1
	TOTALE AREA OPERATORI ESPERTI (B3)	**84**	**83**		**1**
OPERATORI ESPERTI (B1)	Esecutore dei servizi Tecnici	18	17		1
	Esecutore dei servizi Accoglienza e Informazione	5	5		
	Esecutore dei servizi Amministrativi	20	20		
	Esecutore dei servizi di Giro Posta				
	TOTALE AREA OPERATORI ESPERTI (B1)	**43**	**42**		**1**
TOTALE		**861**	**681**	**-**	**180**

PIANO OCCUPAZIONALE 2023 Programmazione assunzioni personale Area della dirigenza		PIANO 2023	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
DIR	Dirigente	6	4		2
TOTALE		**6**	**4**	**-**	**2**

PIANO OCCUPAZIONALE 2023 Programmazione mobilità		PIANO 2023	MOBILITÀ EFFETTUATE		MOBILITÀ DA REALIZZARE
FUNZIONARI E EQ	Istruttore Direttivo	5	2		3
ISTRUTTORE	Istruttore	8	7		1
OPERATORI ESPERTI	Collaboratore	4	4		
TOTALE		**17**	**13**		**4**

PIANO OCCUPAZIONALE 2023 Programmazione personale appartenente alle categorie protette di cui alla Legge 12 marzo 1999, n. 68		PIANO 2023	ASSUNZIONI EFFETTUATE		ASSUNZIONI DA REALIZZARE
ISTRUTTORE	Istruttore				
OPERATORI ESPERTI (B3)	Collaboratore				
OPERATORI ESPERTI (B1)	Esecutore	11	9		2
TOTALE		**11**	**9**		**2**

PIANO OCCUPAZIONALE 2024 Programmazione assunzioni personale di comparto e vigilanza		PIANO 2024 (Del. 1311 del 24.10.2024)	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
FUNZIONARI E EQ	Conservatore dei Beni Culturali				
	Istruttore Direttivo dei servizi Educativi	889	25		864
	Istruttore Direttivo dei servizi Formativi	13	8		5
	Avvocato				
	Istruttore Direttivo dei servizi Economico-Finanz.	21	12		9
	Istruttore Direttivo di Polizia Municipale	50	38		12
	Istruttore Direttivo dei servizi Tecnici	70	38		32
	Istruttore Direttivo dei servizi Socio-Assistenziali	19	7		12
	Istruttore Direttivo dei servizi di Biblioteca	4	3		1
	Istruttore Direttivo dei servizi Culturali	15	10		5
	Istruttore Direttivo dei servizi Informativi	4	2		2
	Istruttore Direttivo dei servizi Amministrativi	108	64		44
	Assistente Sociale	39	38		1
	TOTALE AREA FUNZIONARI E EQ	**1232**	**245**	**-**	**987**
ISTRUTTORI	Istruttore dei servizi Tecnici	47	30		17
	Istruttore dei servizi Socio-Assistenziali				
	Istruttore dei servizi di Biblioteca	7	5		2
	Istruttore dei servizi Formativi	8	-		8
	Istruttore dei servizi Educativi	53	3		50
	Istruttore dei servizi Informativi	2	-		2
	Istruttore dei servizi Culturali	9	6		3
	Istruttore dei servizi Amm.vi-Contabili	180	115		65
	Agente di Polizia Municipale	280	262		18
	TOTALE AREA ISTRUTTORI	**586**	**421**		**165**
OPERATORI ESPERTI (B3)	Collaboratore dei servizi Tecnici	35	23		12
	Collaboratore dei servizi di Biblioteca	5	5		-
	Collaboratore dei servizi Museali	22	22		-
	Collaboratore dei servizi Amministrativi	137	130		7
	TOTALE AREA OPERATORI ESPERTI (B3)	**199**	**180**		**19**
OPERATORI ESPERTI (B1)	Esecutore dei servizi Tecnici				
	Esecutore dei servizi Accoglienza e Informazione	11	11		-
	Esecutore dei servizi Amministrativi				
	Esecutore dei servizi di Giro Posta				
	TOTALE AREA OPERATORI ESPERTI (B1)	**11**	**11**		**-**
TOTALE		**2028**	**857**		**1171**

PIANO OCCUPAZIONALE 2024 Programmazione assunzioni personale Area della dirigenza		PIANO 2024	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
DIR	Dirigente	9	-		9
TOTALE		**9**	**-**		**9**

PIANO OCCUPAZIONALE 2024 Programmazione mobilità		PIANO 2024	MOBILITÀ EFFETTUATE		MOBILITÀ DA REALIZZARE
FUNZIONARI E EQ	Istruttore Direttivo				
ISTRUTTORE	Istruttore	14	7		7
OPERATORI ESPERTI	Collaboratore				
TOTALE		**14**	**7**		**7**

PIANO OCCUPAZIONALE 2024 Programmazione personale appartenente alle categorie protette di cui alla Legge 12 marzo 1999, n. 68		PIANO 2024	ASSUNZIONI EFFETTUATE		ASSUNZIONI DA REALIZZARE
ISTRUTTORE	Istruttore				
OPERATORI ESPERTI (B3)	Collaboratore	8	4		4
OPERATORI ESPERTI (B1)	Esecutore				
TOTALE		8	4		4

III.3.3 Vincoli assunzionali e della spesa di personale

La vigente normativa, come già anticipato, prevede che non possono procedere ad assunzioni di personale di qualsiasi tipo, le Amministrazioni che:

1. ***Non hanno conseguito un risultato di competenza non negativo come risultante dal prospetto della verifica degli equilibri allegato al rendiconto di gestione (art. 1 comma 821 Lg. 30/12/2018 nr. 145)***

Conformemente alle disposizioni abrogative introdotte dalla legge di bilancio 2019, così come specificato nella circolare del 14/02/2019 del MEF nr. 3, a decorrere dall'esercizio 2019, cessano di avere applicazione, per le regioni a statuto speciale, le province autonome e gli enti locali, le sanzioni conseguenti al mancato rispetto del saldo non negativo dell'anno 2018 e dell'equilibrio di bilancio a decorrere dall'anno 2019. Il Comune di Milano ha comunque rispettato il pareggio di bilancio, ai fini dei vincoli di finanza pubblica, per l'esercizio finanziario 2021, come desumibile dal prospetto della verifica degli equilibri allegato al Rendiconto di Gestione 2021 (allegato 10 del D.Lgs. 118/2011).

2. ***Non hanno ridotto le spese di personale rispetto al valore medio del triennio 2011/2013 (art. 1, comma 557 e successivi, Legge 27 dicembre 2006, n. 296)***

Si evidenzia che la spesa di personale (calcolata sulla base delle voci individuate dall'art. 1, comma 557 e successivi, della Legge 27 dicembre 2006, n. 296, e delle indicazioni della circolare n. 9 del 17 febbraio 2006 della Ragioneria Generale delle Stato), ha avuto il seguente andamento negli anni 2011-2012-2013, registrando, pertanto, un valore medio riferito al triennio pari a 563.183.486,76 euro:

	2011	2012 (*)	2013
TOTALE SPESA DI PERSONALE	€ 574.916.045,19	€ 574.916.045,19	€ 539.718.369,89
SPESA MEDIA TRIENNIO 2011-2013	€ 563.183.486,76		

(*) In applicazione della nota MEF - RGS - Prot. 73024 del 16/09/2014, ai fini del rispetto del decreto legge n. 90/2014, gli Enti sperimentatori possono fare riferimento al triennio costituito dagli esercizi 2011, 2012 e 2013.

Come si evince dalla "Relazione dell'organo di revisione al rendiconto per l'esercizio finanziario 2022", la spesa di personale riferita all'anno 2022, (pari a € 522.959.195,62) rientra nei limiti previsti dall'art. 1, comma 557 e successivi, della Legge 27 dicembre 2006, n. 296, e risulta, pertanto, rispettato il parametro di cui al precedente punto 2).

3. ***Non hanno effettuato la ricognizione annuale delle eventuali eccedenze di personale o situazioni di sovrannumerarietà (art. 33, comma 1, decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e ss.mm.)***
4. ***Non hanno approvato il Piano delle Azioni Positive in materia di pari opportunità (art. 48, comma 1, Decreto Legislativo 11 aprile 2006, n. 198 e art. 6, comma 6, Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165)***
5. ***Non hanno adottato il Piano della Performance (art. 10, comma 5, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)***

Con riferimento al rispetto dei parametri di cui ai punti da 3) a 5):

- **la ricognizione annuale delle eccedenze ha evidenziato - come attestato da apposite certificazioni prodotte dai Dirigenti dell'Ente agli atti della Direzione Organizzazione e Risorse Umane – che presso il Comune di Milano non risultano, per l'anno 2023, eccedenze di personale;**
- **il Comune di Milano ha approvato, con determinazione del Direttore della Direzione Organizzazione e Risorse Umane n. 1021 del 22.02.2021, il Piano triennale delle azioni positive del Comune di Milano per gli anni 2021-2023; per le annualità 2024 il piano viene integrato nel POLA;**
- **con Deliberazione di G.C. n. 963 del 1° luglio 2022 è stato approvato il Piano Esecutivo di Gestione 2022-2024 e il Piano degli Obiettivi 2022-2024; per le annualità successive è stato approvato con il PIAO**

6. ***Non hanno rispettato gli obblighi previsti in materia di certificazione del credito (art. 9 comma 3 bis D.L. 29/11/2008 nr. 185)***
7. ***Non hanno rispettato gli obblighi previsti per l'approvazione del bilancio di previsione, del rendiconto di gestione, del bilancio consolidato (art. 9, comma 1 quinquies D.L 113/2016 come modificato dall'art. 1, comma 904 Lg. 145/2018)***

Con riferimento ai parametri di virtuosità di cui ai punti da 6) e 7), risultano rispettate le condizioni previste dalla vigente normativa.

III.3.4 La capacità assunzionale 2025-2027

Gli Enti Locali per oltre un decennio sono stati sottoposti a una severa disciplina vincolistica in materia di spese di personale e limitazioni al turn-over. La capacità per gli amministratori locali di gestire efficaci politiche per il personale è stata fortemente condizionata dalla legislazione finanziaria, che ne ha drasticamente ridotto l'autonomia organizzativa. Il risultato che ne è conseguito è stata una consistente riduzione del personale del comparto delle autonomie locali, una riduzione del valore medio delle retribuzioni e un notevole incremento dell'età media del personale.

Ai fini di consentire agli Enti Locali di disporre di strumenti che possano assicurare il mantenimento dei livelli qualitativi dei servizi offerti, è stata avviata negli ultimi anni la revisione delle principali fonti normative che regolano il processo di programmazione del fabbisogno di personale, da ultimo riformate dal D. Lgs. 75/2017, in attuazione dell'art. 17 comma 1 lett. q) della legge delega n. 124/2015, che stabilisce il principio del "**progressivo superamento della dotazione organica come limite alle assunzioni, fermi restando i limiti di spesa anche al fine di facilitare i processi di mobilità**".

In tale contesto è intervenuto il c.d. Decreto Crescita (D.L. n. 34/2019) che all'articolo 33, ha introdotto una modifica significativa della disciplina relativa alle facoltà assunzionali dei Comuni, prevedendo il superamento dei vincoli assunzionali fondati sul turn-over e l'introduzione di un sistema basato sulla sostenibilità finanziaria della spesa di personale, ossia sulla sostenibilità del rapporto tra spese di personale ed entrate correnti, come di seguito meglio specificato:

- **L'art. 33, comma 2, del D.L. 30 aprile 2019 n. 34, nel testo risultante dalla legge di conversione 28 giugno 2019, n. 58, come modificato dall'art. 1, comma 853, lett. a), b), e c), della legge 27 dicembre 2019, n. 162, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 febbraio 2020, n. 8, ha apportato significative modificazioni alle facoltà assunzionali dei Comuni, stabilendo che "*A decorrere dalla data individuata dal decreto di cui al presente comma, anche per le finalità di cui al comma 1, i comuni possono procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato in coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio asseverato dall'organo di revisione, sino ad una spesa complessiva per tutto il personale dipendente, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, non superiore al valore soglia definito come percentuale, differenziata per fascia demografica, della media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione. Con 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, entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore del presente decreto sono individuate le fasce demografiche, i relativi valori soglia prossimi al valore medio per 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..*".**
- **Il Decreto 17 marzo 2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e Finanze ed il Ministro dell'Interno ha individuato i valori soglia, differenziati per fascia demografica, del rapporto tra spesa complessiva per tutto il personale, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, e la media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione, ed ha individuato le percentuali massime annuali di incremento della spesa di personale a tempo indeterminato per i comuni che si collocano al di sotto dei predetti valori soglia.**
- **In data 8 giugno 2020 è stata emanata dal Ministero per la Pubblica Amministrazione, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze ed il Ministero dell'Interno, la circolare sul DM attuativo dell'art. 33, comma 2, del Decreto-legge n. 34/2019 in materia di assunzioni di personale che ha fornito puntuali indicazioni applicative relative al citato Decreto attuativo.**

In linea con il contesto normativo appena descritto, il Comune di Milano con i suoi circa 1,4 milioni di residenti, si colloca nella fascia demografica tra 250.000 e 1.499.999 abitanti, per la quale è previsto un valore soglia pari al 28,80% del rapporto tra le spese di personale e le entrate correnti, che per l'Amministrazione risulta essere inferiore come di seguito rappresentato:

Entrate correnti	Rendiconto 2021	Rendiconto 2022	Rendiconto 2023
titolo 1	1.375.575.354,52	1.428.995.409,34	1.471.905.681,39
titolo 2	995.530.992,46	623.413.442,68	518.700.898,75
titolo 3	973.648.422,05	1.267.695.291,35	1.452.898.873,51
Totale	**3.344.754.769,03**	**3.320.104.143,37**	**3.443.505.453,65**
MEDIA ENTRATE 2021-2023		**3.369.454.788,68**	
FONDO CREDITI DUBBIA ESIGIBILITA' - assestato 2023		**345.000.000,00**	
VALORE ENTRATE DI RIFERIMENTO		**3.024.454.788,68**	

SPESA DI PERSONALE		Rendiconto 2023
Redditi da lavoro dipendente	U 1.01.00.00.000	604.048.901,93
Tirocini	U 1.03.02.12.000	32.104,07
TOTALE		**604.081.006,00**

INCIDENZA SPESE DI PERSONALE SU ENTRATE CORRENTI NETTE ANNO 2023		VALORE SOGLIA
TOTALE	19,97	28,80%

In base al secondo comma dell'art. 4 del D.M. del 17/03/2020, i Comuni che si collocano al di sotto del rispettivo valore soglia possono incrementare la spesa di personale registrata nell'ultimo rendiconto approvato, per assunzioni di personale a tempo indeterminato, sino ad una spesa complessiva rapportata alle entrate correnti non superiore a tale valore soglia.

Si evidenzia, infine, che l'art. 7 del Decreto Attuativo dell'art. 33, comma 2, del DL 34/2019 prevede che la maggior spesa per assunzioni di personale a tempo indeterminato derivante da quanto previsto dagli articoli 4 e 5 non rileva ai fini del rispetto del limite di spesa previsto dall'art. 1, commi 557-quater e 562, della legge 27 dicembre 2006, n. 296.

Le misure assunzionali straordinarie per l'emergenza

La Legge di bilancio per il 2021, art. 1, comma 797, ha fissato:

- un livello essenziale dei servizi sociali rappresentato da un rapporto fra assistenti sociali e popolazione residente nell'Ambito sociale territoriale di 1:5.000;
- un ulteriore obiettivo di servizio di 1:4.000.

A tale fine ha previsto in favore degli Ambiti territoriali:

a) un contributo pari a 40.000 euro annui per ogni assistente sociale assunto a tempo indeterminato dall'Ambito, ovvero dai Comuni che ne fanno parte, in termini di equivalente a tempo pieno, in numero eccedente il rapporto di 1 a 6.500 e fino al raggiungimento del rapporto di 1 a 5.000;

b) un contributo pari a 20.000 euro annui per ogni assistente sociale assunto a tempo indeterminato dall'Ambito, ovvero dai Comuni che ne fanno parte, in termini di equivalente a tempo pieno, in numero eccedente il rapporto di 1 a 5.000 e fino al raggiungimento del rapporto di 1 a 4.000.

In sede di riparto annuale del Fondo povertà, verrà accantonata una somma sufficiente a finanziare tutte le risorse prenotate. Il finanziamento ha natura strutturale, non è un una tantum e non riguarda solo le nuove assunzioni. Ciascun Ambito avrà diritto al contributo fintanto che il numero di assistenti sociali si manterrà sopra le soglie previste dalla normativa.

Cessazioni di personale

Ai fini di una efficace pianificazione del fabbisogno delle risorse umane diviene opportuno considerare, oltre l'esigenza di nuove professionalità richieste dall'evoluzione dei fini istituzionali e dalle scelte di riposizionamento strategico del Comune di Milano, anche quelle che si perderanno nel periodo considerato per dimissioni volontarie, interruzioni del rapporto di lavoro di altra natura e per collocamento a riposo.

Conoscere in anticipo, con il maggior grado di precisione possibile, quali cessazioni potrebbero verificarsi nel triennio oggetto della presente fase di pianificazione diviene pertanto fondamentale per garantire continuità d'azione.

Non potendo prevedere le sostituzioni necessitate da dimissioni volontarie che, per ovvie ragioni di carattere squisitamente individuale dei singoli lavoratori, sfuggono ad ogni possibile analisi predittiva, lo sforzo che si vuole porre al centro di questa fase pianificatoria è quello di migliorare la previsione delle cessazioni dovute al raggiungimento, da parte dei lavoratori, dei requisiti per l'accesso al regime pensionistico, in un contesto, anche in questo caso, di per sé non sempre omogeneo e come tale di facile valutazione.

Sicuramente semplice è definire il numero dei pensionamenti per il raggiungimento del requisito di accesso alla pensione di vecchiaia, meno lo è 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 impediscono una lettura interpretativa omogena e precisa. Le opzioni possibili di accesso ai trattamenti pensionistici, unitamente alla facoltà del lavoratore di avvalersene, costituiscono senza dubbio elementi a sfavore di una previsione attendibile, particolarmente ciò è avvenuto, nel periodo 2019-2022 per quanto attiene le opzioni "**quota 100**" e "**quota 102**"; il medesimo problema avverrà nel corso del triennio 2025-2027 stante il fatto che la legge di bilancio 2024 ha introdotto significative novità sia in termini di requisiti temporali di accesso ai diversi regimi pensionistici sia per le determinazione dell'assegno ottenibile. Nel prossimo triennio si assisterà quasi sicuramente ad uno slittamento delle uscite riferite alle pensioni "anticipate" in quanto le rendite vitalizie sono state "pesantemente" toccate dalla legge di bilancio, la quale prevede il raggiungimento dei limiti ordinamentali (65 anni di età anagrafica) per non soggiacere a tali riduzioni. Altro istituto pesantemente revisionato è quello del regime "opzione donna" che vedrà drasticamente ridursi il ricorso a questa forma pensionistica che sino al 2022 era stato utilizzato da diverse lavoratrici.

Alla difficoltà derivante dalla pluralità di requisiti e variabilità delle scelte in capo ai lavoratori si è ritenuto di sopperire, per quelle situazioni già consolidate, in parte mediante l'analisi storica dei dati dell'ultimo triennio e in parte mediante una valutazione prudenziale dei dati disponibili.

Le tabelle che seguono costituiscono il risultato dell'analisi condotta considerando il trend storico per i requisiti dell'accesso alla pensione anticipata e una valutazione prudenziale per tutte le altre forme pensionistiche.

In particolare, nel corso dell'anno 2024 si sono verificate le seguenti cessazioni, per lo più da pensionamenti:

ANNO	CESSAZIONI	ECONOMIA 2025	ECONOMIA 2026	ECONOMIA 2027
2024	1.149	37.866.261,16	37.866.261,16	37.866.261,16

Tenuto conto delle informazioni in possesso dell'Amministrazione in merito al personale che matura il diritto alla pensione, nonché in base a dati statistici sull'incidenza delle cessazioni per dimissioni volontarie, sono state preventivate nel triennio le seguenti cessazioni:

ANNO	CESSAZIONI	ECONOMIA 2025	ECONOMIA 2026	ECONOMIA 2027
2025	900	14.950.074,54	29.900.149,07	29.900.149,07
2026	800	0,00	16.246.429,43	26.345.561,24
2027	800	0,00	0,00	16.228.743,84
TOTALE	**2.500**	**14.950.074.54**	**46.146.578.50**	**72.474.454,15**

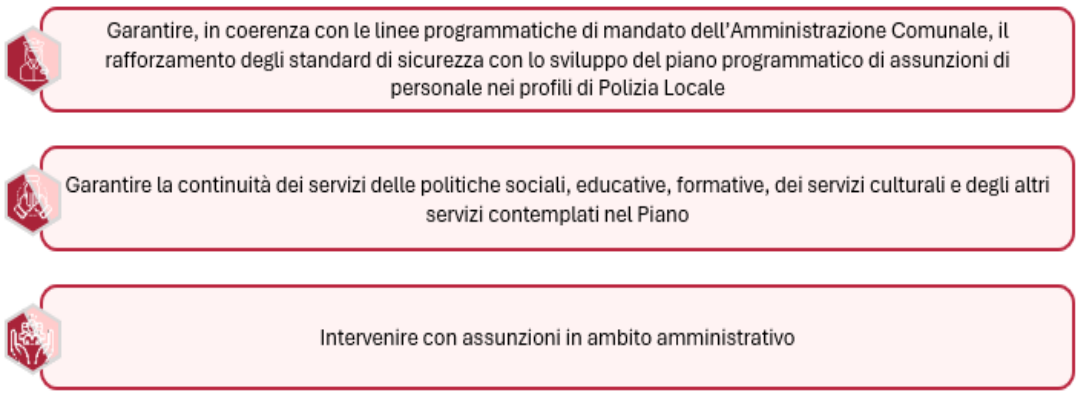
III.3.5 La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2025-2027

La programmazione del fabbisogno di personale è stata predisposta previa rilevazione del fabbisogno presso le Direzioni dell'Ente, le quali hanno indicato il contingente di personale necessario allo svolgimento dei compiti istituzionali delle strutture cui sono preposti.

I contenuti del presente documento sostituiscono, con riferimento alla programmazione degli anni 2025 e 2026, quanto previsto con precedenti provvedimenti di adozione/aggiornamento della programmazione triennale del fabbisogno di personale a tempo indeterminato.

Piano triennale delle assunzioni 2025-2027

La programmazione del fabbisogno 2025-2027 è orientata alle direttrici di seguito indicate:



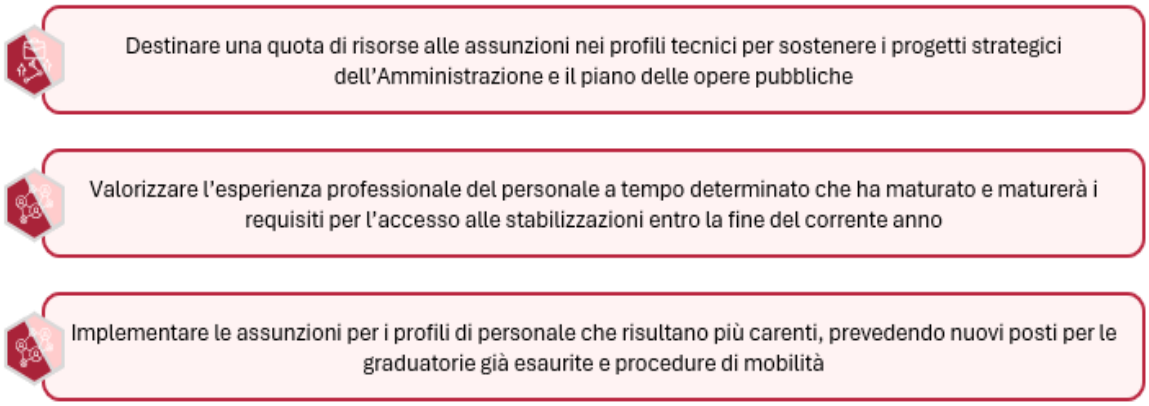


Figura III XII: Le direttrici della manovra occupazionale 2025-2027

Acquisizioni di personale a tempo indeterminato - ANNO 2025

Per l'anno 2025 è prevista l'acquisizione del seguente personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato per una spesa annua pari a 29.543.536,15 euro secondo quanto segue:

PERSONALE DI COMPARTO		
AREA	**TOTALE ASSUNZIONI**	**COSTO ANNUO TOTALE**
FUNZIONARI E EQ	234	8.523.197,28
ISTRUTTORI	495	16.926.065,35
OPERATORI ESPERTI	128	3.777.836,80
OPERATORI	-	-
TOTALE	**857**	**29.227.099,43**

DIRIGENZA		
AREA	**TOTALE ASSUNZIONI**	**COSTO ANNUO TOTALE**
DIRIGENTI	5	316.436,72
TOTALE	**5**	**316.436,72**

Sono inoltre previste per l'anno 2025 progressioni verticali in deroga e ordinarie per un totale di 460 posti per una spesa annua pari a € 1.326.912,64 secondo quanto segue:

AREA	PROGRAMMAZIONE PV IN DEROGA	PROGRAMMAZIONE PV ORDINARIE	COSTO ANNUO TOTALE
FUNZIONARI E EQ	360	56	1.172.275,52
ISTRUTTORI	-	44	154.637,12

TOTALE	360	100	1.326.912,64

In particolare, si riporta di seguito il prospetto del Piano Occupazionale previsto per l'anno 2025, con la specifica dei profili professionali e delle modalità di reclutamento. Si specifica che la suddetta programmazione potrebbe prevedere variazioni del mix di profili professionali nel rispetto, comunque, della programmazione dei contingenti per categoria.

PROGRAMMAZIONE 2025		Scorrimento Graduatorie Esistenti	Concorsi	Progressioni Verticali in deroga	PROGRESSIONI VERTICALI ORDINARIE	Stabilizzazioni	Mobilità	Legge 68/1999	Totale assunzioni
DIR	Dirigente		3				2		5
	TOTALE DIRIGENTE		3				2		5
FUNZIONARI E EQ	Avvocato		1						1
	Conservatore dei Beni Culturali		1						1
	Istruttore Direttivo dei servizi Amm.vi	40			20	5	10		75
	Istruttore Direttivo dei servizi Econ-Finanz.	6	2		4				12
	Istruttore Direttivo dei servizi Formativi	8		5	3				16
	Istruttore Direttivo dei servizi di Biblioteca	2			1				3
	Istruttore Direttivo dei servizi Informativi	4	4		2				10
	Istruttore Direttivo dei servizi Tecnici	10	10		6	5	10		41
	Istruttore Direttivo di Polizia Municipale	25			10		20		55
	Istruttore Direttivo dei servizi Culturali	5							5
	Assistente Sociale	15	4						19
	Istruttore Direttivo dei servizi Socio-Assistenziali	2		5					7
	Istruttore Direttivo dei servizi Educativi	35		350	10		10		405
TOTALE AREA FUNZIONARI E EQ		**152**	**22**	**360**	**56**	**10**	**50**	**0**	**650**
ISTRUTTORI	Istruttore dei servizi Amm.vi-Contabili	70			30				100
	Istruttore dei servizi Formativi	8							8
	Istruttore dei servizi Educativi					50			50
	Istruttore dei servizi di Biblioteca		8		3				11
	Istruttore dei servizi Tecnici	38	10		10	10	10		78
	Istruttore dei servizi Informativi	6	2						8
	Istruttore dei servizi Culturali	3			1				4
	Agente di Polizia Municipale	214	20			26	20		280
TOTALE AREA ISTRUTTORI		**339**	**40**	**0**	**44**	**86**	**30**	**0**	**539**
OPERATORI ESPERTI	Collaboratore Servizi Amministrativi	40							40
	Collaboratore Servizi Museali	10	2						12

PROGRAMMAZIONE 2025		Scorrimento Graduatorie Esistenti	Concorsi	Progressioni Verticali in deroga	PROGRESSIONI VERTICALI ORDINARIE	Stabilizzazioni	Mobilità	Legge 68/1999	Totale assunzioni
	Collaboratore Servizi Tecnici	25	20						45
	Collaboratore Servizi Biblioteca	6	2						8
	Esecutore Servizi Amministrativi							9	9
	Esecutore Servizi Accoglienza e Informaz.	12						2	14
TOTALE AREA OPERATORI ESPERTI		**93**	**24**	**0**	**0**	**0**	**0**	**11**	**128**
OPERATORI	Operatore s. Comunali								
TOTALE AREA OPERATORI		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTALE		**584**	**89**	**360**	**100**	**96**	**82**	**11**	**1322**

Acquisizioni di personale a tempo indeterminato - ANNO 2026

Per l'anno 2026 è prevista l'acquisizione del seguente personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato per una spesa annua di 23.005.706,01 euro secondo quanto segue:

PERSONALE DI COMPARTO		
AREA	**TOTALE ASSUNZIONI**	**COSTO ANNUO TOTALE**
FUNZIONARI E EQ	235	8.576.812,48
ISTRUTTORI	306	10.429.639,40
OPERATORI ESPERTI	129	3.807.351,15
OPERATORI	-	-
TOTALE	**670**	**22.813.803,03**

DIRIGENZA		
AREA	**TOTALE ASSUNZIONI**	**COSTO ANNUO TOTALE**
DIRIGENTI	3	191.902,98
TOTALE	**3**	**191.902,98**

Acquisizioni di personale a tempo indeterminato - ANNO 2027

Per l'anno 2027 è prevista l'acquisizione del seguente personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato per una spesa annua di 20.279.776,43 euro secondo quanto segue:

PERSONALE DI COMPARTO		
AREA	**TOTALE ASSUNZIONI**	**COSTO ANNUO TOTALE**
FUNZIONARI E EQ	151	5.506.394,15
ISTRUTTORI	309	10.538.013,35
OPERATORI ESPERTI	137	4.043.465,95
OPERATORI	-	-
TOTALE	**597**	**20.087.873,45**

DIRIGENZA		
AREA	**TOTALE ASSUNZIONI**	**COSTO ANNUO TOTALE**
DIRIGENTI	3	191.902,98
TOTALE	**3**	**191.902,98**

Progressioni verticali

In coerenza con le direttrici della manovra occupazionale per il triennio 2025-2027, è prevista l'attivazione delle Progressioni tra le Aree contrattuali - quale istituto previsto dalla contrattazione collettiva per la valorizzazione delle professionalità interne dell'Amministrazione mediante l'attivazione di percorsi di carriera dedicati.

Nel periodo di riferimento, sulla scorta della disciplina regolamentare adottata con deliberazione G.C. n. 1142 del 26 settembre 2024, è prevista l'attivazione di:

- progressioni verticali a regime ordinario, ai sensi dell'art. 52, comma 1 bis, del D. Lgs. 165/2001, in combinato disposto con l'art. 15 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro 2019-2021 - Funzioni Locali;
- progressioni straordinarie "in deroga", ai sensi dell'art. 13, comma 6 e sgg., del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro 2019-2021 - Funzioni Locali – attuabili in fase di prima applicazione del nuovo ordinamento professionale e, comunque, entro il termine del 31 dicembre 2025.

PROGRESSIONI VERTICALI IN DEROGA				
AREA	**PROFILO**	**ANNO 2023**	**Anno 2024**	**Anno 2025**
FUNZIONARI E EQ	Istruttore dir. Dei Servizi Formativi	-	5	5
	Istruttore dir. Dei Servizi Socio Assistenziali	-	5	5
	Istruttore dir. Dei Servizi Educativi	-	847	350
TOTALE PROGRESSIONI IN DEROGA		**-**	**857**	**360**

PROGRESSIONI VERTICALI ORDINARIE				
AREA	**PROFILO**	**Anno 2023**	**Anno 2024**	**Anno 2025**
FUNZIONARI E EQ	Istruttore dir. Dei Servizi Amministrativi	20	38	20
	Istruttore dir. Dei Servizi di Biblioteca	5	1	1
	Istruttore dir. Dei Servizi Economico Finanziari	-	6	4
	Istruttore dir. Dei Servizi Formativi	-	-	3
	Istruttore dir. Dei Servizi Informativi	-	1	2
	Istruttore dir. Dei Servizi Tecnici	10	28	6
	Istruttore dir. Di Polizia Municipale	5	5	10
	Istruttore dir. Dei Servizi Culturali	-	5	-
	Istruttore dir. Dei Servizi Socio Assistenziali	-	6	-
	Istruttore dir. Dei Servizi Educativi	60	17	10

TOTALE PROGRESSIONI FUNZIONARI E EQ		**100**	**107**	**56**
ISTRUTTORI	Istruttore dei Servizi Amm.vi - Contabili	34	60	30
	Istruttore dei Servizi di Biblioteca	5	2	3
	Istruttore dei Servizi Tecnici	20	17	10
	Istruttore dei Servizi Culturali	5	3	1
TOTALE PROGRESSIONI ISTRUTTORI		**64**	**82**	**44**
TOTALE PROGRESSIONI ORDINARIE		**164**	**189**	**100**

Modalità di reclutamento

Di seguito si riportano le procedure selettive (concorsi e mobilità) bandite a valere sulla programmazione degli anni precedenti, concluse e in corso di svolgimento, e quelle ancora da bandire a partire dalla prima annualità del piano 2025-2027. L'andamento effettivo delle procedure dipenderà dall'obbligo o meno della mobilità propedeutica per i concorsi.

Procedure selettive bandite sui precedenti Piani Occupazionali:

Piano Occupazionale 2021
Istruttore direttivo dei servizi socioassistenziali – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore dei servizi formativi – Area degli istruttori

Piano Occupazionale 2022
Dirigente informatico
Istruttore direttivo dei servizi tecnici – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore direttivo dei servizi culturali – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore dei servizi formativi – Area degli istruttori
Collaboratore dei servizi tecnici – Area degli operatori esperti

Piano Occupazionale 2023
Istruttore direttivo dei servizi socioassistenziali – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore direttivo dei servizi di biblioteca – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore direttivo dei servizi culturali – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore direttivo dei servizi educativi – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore direttivo dei servizi formativi – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore direttivo dei servizi tecnici – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore dei servizi tecnici – Area degli istruttori
Collaboratore dei servizi tecnici – Area degli operatori esperti
Esecutore dei servizi di accoglienza e informazione – Area degli operatori esperti
Dirigente (mobilità)
Istruttore direttivo dei servizi tecnici – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione (mobilità)
Istruttore direttivo di polizia locale – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione (mobilità prop.)

Piano Occupazionale 2024
Dirigente profili vari (amministrativo, tecnico, avvocato)
Istruttore direttivo dei servizi amministrativi – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore direttivo dei servizi economico-finanziari – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione

Istruttore direttivo dei servizi educativi – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore direttivo dei servizi formativi – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore direttivo dei servizi tecnici – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore direttivo di polizia locale – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Agente di polizia locale – Area degli istruttori
Istruttore dei servizi Informativi – Area degli istruttori
Istruttore dei servizi tecnici – Area degli istruttori
Collaboratore dei servizi tecnici – Area degli operatori esperti
Dirigente tecnico (mobilità)
Istruttore direttivo di polizia locale – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione (mobilità)
Agente di polizia locale – Area degli istruttori (mobilità)
Istruttore dei servizi tecnici – Area degli istruttori (mobilità)

Procedure selettive da bandire:

Piano Occupazionale 2024
Assistente sociale
Istruttore direttivo dei servizi tecnici – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore direttivo dei servizi informativi – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore dei servizi amministrativi-contabili – Area degli istruttori
Istruttore dei servizi formativi – Area degli istruttori
Collaboratore dei servizi amministrativi – Area degli operatori esperti
Collaboratore dei servizi tecnici – Area degli operatori esperti

Piano Occupazionale 2025
Conservatore museale
Istruttore direttivo dei servizi formativi – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore direttivo dei servizi educativi – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore dei servizi tecnici – Area degli istruttori
Agente di polizia locale – Area degli istruttori
Istruttore dei servizi culturali – Area degli istruttori
Istruttore dei servizi di biblioteca – Area degli istruttori
Istruttore direttivo dei servizi amministrativi – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione (mobilità)
Istruttore direttivo dei servizi tecnici – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione (mobilità)
Istruttore direttivo dei servizi educativi – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione (mobilità)
Agente di polizia locale – Area degli istruttori (mobilità)
Istruttore dei servizi tecnici – Area degli istruttori (mobilità)

Dal punto di vista metodologico le principali innovazioni della nuova tornata contrattuale, all'esito della esperienza e delle sperimentazioni condotte anche nell'ultimo anno, riguardano:

- l'orientamento della selezione, per profili di competenza, alle attitudini ed alle capacità dei candidati in aggiunta alle conoscenze ed alle competenze tecniche;
- l'utilizzo delle modalità digitali per lo svolgimento dei concorsi pubblici, in affiancamento o in sostituzione delle modalità in presenza;

- la costruzione della scheda profilo da parte delle direzioni committenti in termini di attività da svolgere, competenze e capacità richieste;
- il ricorso ai CFL, secondo le due tipologie previste dalla normativa: a) il contratto di formazione lavoro mirato all'acquisizione di professionalità intermedie e di professionalità elevate e b) il contratto di formazione lavoro mirato ad agevolare l'inserimento professionale mediante un'esperienza lavorativa che consenta un'adeguata capacità professionale al contesto produttivo ed organizzativo.

In sintesi, l'attuazione del piano triennale 2025/2027 avverrà mediante:

1. Scorrimento di graduatorie vigenti
2. Espletamento delle procedure di mobilità volontaria
3. Procedure selettive/concorsi, anche sperimentando per profili qualificati procedure orientate alla valutazione delle attitudini, oltre che delle competenze e della capacità
4. Mobilità tra enti ai sensi dell'art. 30 del D. Lgs. 165/2001
5. Procedure speciali di reclutamento per ambiti diversi, riservate a coloro che non sono in possesso dei requisiti previsti dalle norme al tempo vigenti (c.d. stabilizzazioni)
6. Assunzioni di personale tramite il ricorso ai contratti di formazione e lavoro
7. Assunzioni in ottemperanza agli obblighi di cui alla Legge n. 68/1999
8. Eventuali ricostituzioni dei rapporti di lavoro e riconversione a tempo piano dei rapporti di lavoro a tempo parziale in conformità alla normativa vigente
9. Assunzioni a tempo determinato

III.3.6 Le assunzioni a tempo determinato per il triennio 2025-2027

Ai sensi dell'art. 36 del D. Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 9 del D. Lgs. n. 75/2017, i contratti di lavoro a tempo determinato e flessibile possono avvenire "*soltanto per comprovate esigenze di carattere esclusivamente temporaneo o eccezionale…*". Pertanto, il Comune di Milano prevede il ricorso a tale strumento per l'attivazione delle seguenti tipologie contrattuali:

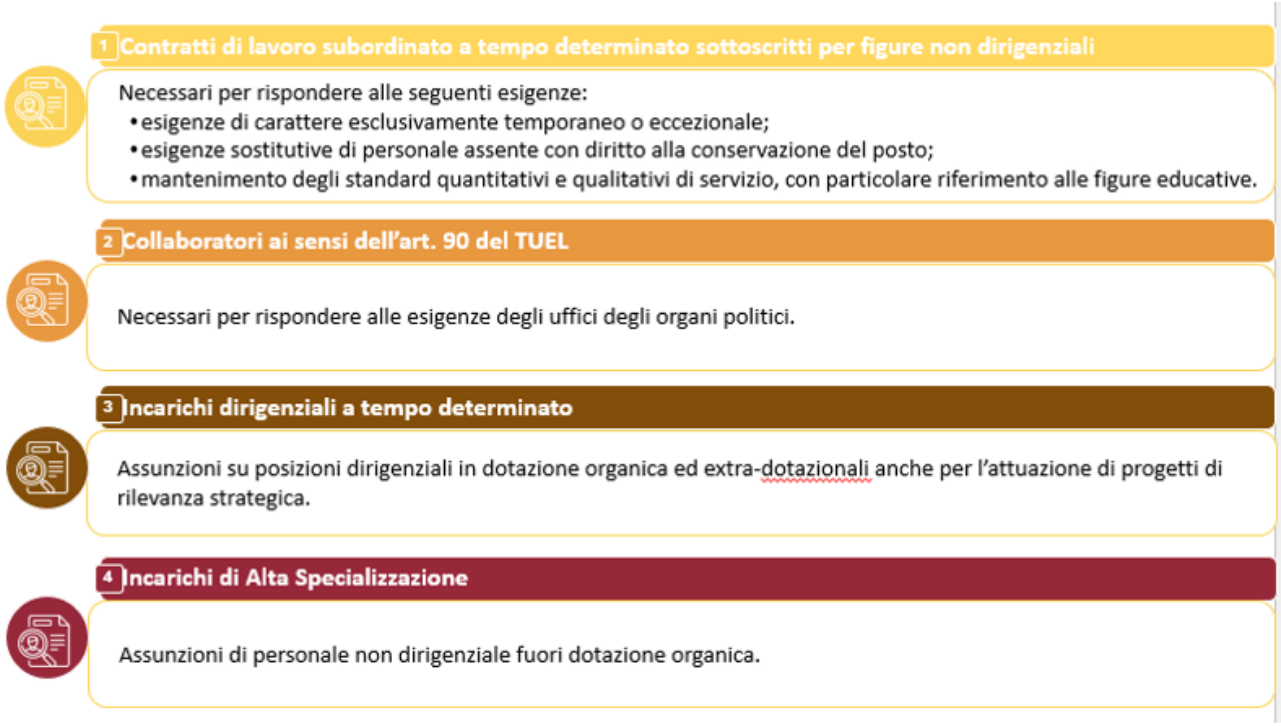


Figura III-XIII: Le tipologie contrattuali

Le assunzioni di Dirigenti e alte specializzazioni

Nel corso del mandato amministrativo, il Comune di Milano potrà procedere alla copertura di **posizioni dirigenziali ex art. 110 comma 1** nei limiti dei vigenti vincoli assunzionali ed in funzione del numero dei posti al tempo disponibili (*20% della dotazione organica dirigenziale*).

L'Amministrazione potrà eventualmente procedere all'assunzione di personale con qualifica **dirigenziale ex art. 110 comma 2** TUEL nei residui limiti delle disponibilità assunzionali, nonché nei limiti delle diponibilità a bilancio per le spese di personale.

Le assunzioni del personale di comparto

Per il triennio 2025-2027 si prevede di procedere alle assunzioni di personale di comparto con lavoro flessibile per rispondere a esigenze di:

- mantenimento degli standard quantitativi e qualitativi di servizio, con particolare riferimento alle figure educative;
- sostituzione di personale temporaneamente assente con diritto alla conservazione del posto;
- altre esigenze di carattere eccezionale o temporaneo.

L'Amministrazione, nell'ambito dei progetti approvati per l'attuazione del PNRR, provvederà ad assumere personale a tempo determinato che è in deroga ai limiti di spesa per i contratti di lavoro flessibile (art. 9, c. 28 D.L. n. 78/2010) e alla dotazione organica dell'ente. La spesa per le assunzioni è eterofinanziata e prevista nelle corrispondenti voci di costo del quadro economico del progetto.

Per quanto riguarda l'esigenza di incrementare le assunzioni del personale di Polizia Locale, l'Amministrazione valuterà come procedere attraverso il ricorso ai CFL ai sensi dell'art. 3, c. 8, del CCNL EELL 14.09.2000, attingendo anche a fondi per l'incremento della sicurezza.

III.3.7 Assunzione di figure professionali da impegnare a tempo pieno e in modo esclusivo e dedicato nelle attività connesse alla corretta implementazione e attuazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, con decreto n. 268 del 07.08.2024, ha approvato l'Avviso pubblico denominato "Manifestazione d'interesse per le azioni di incremento della capacità degli ATS di rispondere alle esigenze dei cittadini, garantendo adeguati servizi sociali alla persona e alla famiglia, in un'ottica di integrazione con i vari livelli di governo e del rispetto del principio di sussidiarietà - Triennio 2025-2027".
Il Ministero, tramite l'indizione di un concorso a livello nazionale, vuole procedere all'assunzione a tempo determinato, di personale da impegnare a tempo pieno e in modo esclusivo e dedicato nelle attività connesse alla corretta implementazione e attuazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali.
Il Comune di Milano, in qualità di Ambito Territoriale Sociale (con la denominazione di "Milano Città"), con Deliberazione di Giunta comunale n. 1231 del 10.10.2024 ha aderito alla citata manifestazione di interesse. In particolare, l'Ente, previa determinazione della consistenza al 30.06.2024, ha individuato il fabbisogno per il triennio 2025-2027, per complessive n. 163 unità, delle seguenti figure professionali:

- Funzionario Amministrativo: n. 29 unità;
- Funzionario Contabile - Economico finanziario/Funzionario esperto di rendicontazione: n. 14 unità;
- Funzionario Psicologo: n. 65 unità;
- Funzionario Educatore Professionale Socio Pedagogico/Pedagogista: n. 55 unità.

Detto fabbisogno potrà subire modifiche a seguito di valutazione ministeriale del fabbisogno richiesto a livello nazionale, riparametrato sulla base del budget disponibile (entro fine anno dovrebbe essere pubblicato specifico decreto).
Le assunzioni di cui trattasi non comporteranno oneri a carico del Comune di Milano, atteso che i costi graveranno sul PN Inclusione e lotta alla povertà 2021-2027 (Priorità 1 – Obiettivo specifico k - ESO 4.11) per l'intero triennio e saranno regolamentate dal CCNL relativo al personale del comparto Funzioni locali – Area dei Funzionari e dell'elevata qualificazione.

Vincoli normativi (art. 9 comma 28 D.L. 78/2010)

Vincoli di natura finanziaria	Riferimenti	Note
Rispetto del limite del 100% della spesa sostenuta nel 2009 per assunzioni con contratto di lavoro flessibile, per gli Enti in regola con gli obblighi di riduzione della spesa di personale (altrimenti: 50% della spesa sostenuta nel 2009)	❖ Art. 9, c. 28, D.L. n. 78/2010 ❖ Dipartimento Funzione pubblica, circolare n. 5/2013 (p. 7) ❖ Corte conti, Sezione Autonomie, delibera n. 13/2015.	Modifiche introdotte dal D.L. n. 90/2014

Esclusioni dai vincoli di cui al comma 28 dell'art. 9 D.L. n. 78/2010

Fattispecie	Riferimenti
Assunzioni a tempo determinato di cui all'art. 110 comma 1 del Tuel	❖ Art. 9, c. 28, D.L. n. 78/2010, come modificato dall'art. 16, c. 1-quater, del D.L. 24 giugno 2016, n. 113, conv. in legge n. 160/2016
Assunzioni di carattere stagionale a tempo determinato i cui oneri siano integralmente a carico di risorse, già incassate nel bilancio dei comuni, derivanti da contratti di sponsorizzazione ed accordi di collaborazione con soggetti privati e che le assunzioni siano finalizzate esclusivamente alla fornitura di servizi aggiuntivi rispetto a quelli ordinari, di servizi pubblici non essenziali o di prestazioni verso terzi paganti non connessi a garanzia di diritti fondamentali	❖ Art. 22, D.L. n. 50/2017
Assunzioni a tempo determinato il cui costo sia coperto da finanziamenti specifici aggiuntivi o da fondi dell'Unione europea	❖ Art. 9, c. 28, D.L. n. 78/2010, come modificato dall'art. 16, c. 1-quater, del D.L. 24 giugno 2016, n. 113, conv. in legge n. 160/2016
Assunzioni a tempo determinato di assistenti sociali	❖ Art. 1 comma 200 Lg. 27/12/2017 nr. 205
Assunzioni a tempo determinato personale Polizia Locale	❖ Art. 35 quater del Decreto- legge 4 ottobre 2018, n. 113 convertito dalla legge 1 dicembre 2018, n. 132
Assunzioni a tempo determinato per progetti in attuazione del PNRR	❖ Art. 1 D.L. n. 80/2021 convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113
Assunzioni a tempo determinato di personale specialistico nell'ambito del PN Inclusione e lotta alla povertà 2021-2027	❖ - Programma Nazionale Inclusione e lotta alla povertà 2021-2027 (CCI 2021IT05FFPR003) approvato con Decisione di esecuzione della Commissione Europea C(2022) 9029 del 1° dicembre 2022; ❖ - l'Accordo di Partenariato tra Italia e Commissione Europea relativo al ciclo di ❖ programmazione 2021-2027, approvato con Decisione di esecuzione della Commissione Europea C(2022) 4787 del 15 luglio 2022; ❖ - il Decreto Legislativo n. 147 del 15 settembre 2017 e in particolare l'art. 22, ❖ comma 1; ❖ - il Decreto del Capo Dipartimento n. 268 del 7 agosto 2024 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Dipartimento per le politiche sociali, del Terzo Settore e Migratorie - Direzione Generale per la lotta alla povertà e per la programmazione sociale ❖ - la Legge 8 novembre 2000, n. 328 e, in particolare, l'art. 8, comma 3, lett. a)

Limite di spesa

In applicazione dell'art. 16, comma 1 quater, del Decreto-Legge 24 giugno 2016, n. 113 convertito con modificazioni dalla Legge 7 agosto 2016, n. 160, l'Amministrazione ha rideterminato il limite di spesa annua per lavoro flessibile riferita all'anno 2009, la quale, al netto della spesa sostenuta per le assunzioni ex art. 110, comma 1, D.Lgs. 267/2000, nonché delle riduzioni attuate in applicazione dell'art. 17 DL. n. 113/2016, risulta pari ad Euro 23.144.390,37.

Le previsioni di spesa per il personale flessibile, elaborata coerentemente a quanto sopra disposto, evidenziano che risulta rispettato il limite di cui al sopra richiamato art. 9, comma 28 del DL 78/2010:

Profili professionali	Spesa 2025	Spesa 2026	Spesa 2027
Figure non dirigenziali	14.979.700,00	14.961.950,00	15.000.000,00
Collaboratori ai sensi dell'art. 90 TUEL	2.850.000,00	2.850.000,00	2.850.000,00
Personale ex art. 110 comma 2 TUEL	4.800.000,00	4.800.000,00	4.800.000,00
Stages/tirocini	375.570,00	371.620,00	364.920,00
Totale	**23.005.270,00**	**22.983.570,00**	**23.014.920,00**
Limite di spesa DL. 78/2010	**23.144.390,37**	**23.144.390,37**	**23.144.390,37**
Capacità spesa rimanente	**139.120,37**	**160.820,37**	**129.470.37**

III.3.8 Programmazione della spesa di personale per il triennio 2025-2027

Le spese di personale, come definite dall'art. 1, commi 557 e successivi, della Legge 27 dicembre 2006, n. 296, coerentemente alle acquisizioni di personale pianificate, subiranno la seguente variazione nel corso del triennio 2025-2027:

SPESE DI PERSONALE	2025	2026	2027
Spese macroaggregato 101 e 110	621.362.950,00	615.656.410,00	617.195.460,00
Spese macroaggregato 103			
Irap macroaggregato 102	37.636.260,00	37.104.640,00	37.312.650,00
Altre spese: stages/tirocini macroaggregato 104	375.570,00	371.620,00	364.920,00
Altre spese: personale comandato in entrata m.a. 109	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Totale spese di personale (A)	659.874.780,00	653.632.670,00	655.373.030,00
(-) Componenti escluse (B)	138.199.857,87	132.197.797,87	130.514.857,87
(=) Componenti assoggettate al limite di spesa A-B	521.674.922,13	521.434.872,13	524.858.172,13

	2025	2026	2027
TOTALE SPESA DI PERSONALE	521.674.922,13	521.434.872,13	524.858.172,13
LIMITE SPESA AI FINI DEL COMMA 557	563.183.486,76	563.183.486,76	563.183.486,76
DIFFERENZA	-41.508.564,63	-41.748.614,63	-38.325.314,63

Si evidenzia che la spesa di personale, calcolata ai sensi dell'art. 1, comma 557 e successivi, della legge 27 dicembre 2006, n. 296, prevista per gli anni 2024-2025-2026 rispetta il limite della spesa media di personale sostenuta nel triennio 2011-2013 e che l'imputazione delle spese ed il calcolo del tetto della spesa rispettano il principio contabile applicato 4/2 punto 5.2 allegato al D. Lgs. 118/2011.

III.3.9 L'importanza della formazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione

Linee generali di riferimento per la pianificazione delle attività formative e di aggiornamento

Il Comune di Milano da sempre attribuisce importanza alle proprie persone, riconoscendole come elemento essenziale e fondamentale delle attività e della qualità dei servizi offerti.
La convinzione che il capitale umano rappresenti la colonna portante di ogni iniziativa e risultato conseguito è profondamente radicata nella filosofia organizzativa dell'Ente. Attraverso l'adozione di strategie specificamente volte all'empowerment dei collaboratori, accompagnate da una costante innovazione anche delle procedure di reclutamento e integrazione del personale, il Comune di Milano investe in un ambiente lavorativo che favorisca l'evoluzione delle competenze individuali e l'accumulo di esperienze professionali.
Di particolare rilevanza si pone, altresì, la revisione dell'articolo 6-ter del d. lgs. n. 165/2001, a seguito del decreto- legge n. 36/2022, che ha rafforzato la connessione tra fabbisogni di personale e competenze, prevedendo che le linee guida che devono orientare le PA nella programmazione dei fabbisogni di personale devono avere riguardo "all'insieme di conoscenze, competenze e capacità del personale da assumere".
Con questa ulteriore spinta, si delinea con maggiore evidenza la necessità di un cambio di paradigma nella gestione del personale pubblico che coniuga, ora, la programmazione dei fabbisogni di personale con un modello organizzativo volto a riconoscere e accompagnare l'evoluzione dei profili professionali necessari alle amministrazioni verso una caratterizzazione fondata sulla specificità dei saperi, sulla qualità della prestazione e sulla motivazione al servizio; mappare i processi di lavoro, individuare le famiglie professionali e descrivere le posizioni di lavoro in termini di "ruolo" e del portafoglio di competenze necessario a interpretarlo nella maniera più efficace, nel rispetto della cornice della contrattazione collettiva, costituiscono i presupposti necessari per attivare la leva strategica di sviluppo degli individui e delle organizzazioni.
Per quanto detto, la misurazione delle competenze è un processo strategico di fondamentale importanza, in quanto, a pieno regime, dall'analisi dei risultati si possono evincere criticità nell'assegnazione delle mansioni e dei ruoli in base alle competenze possedute dalla risorsa umana impiegata e sviluppare le aree di competenza ritenute più deboli.
Questo approccio consente di implementare e un legame virtuoso tra lo sviluppo professionale dei dipendenti e il successo complessivo dell'organizzazione, consolidando il valore delle risorse umane come uno degli asset più preziosi e distintivi. L'impegno nell'investimento sulle risorse umane si concretizza nel potenziamento delle capacità dei propri dipendenti e al loro sviluppo professionale, riconoscendo come le conoscenze e le competenze individuali e di gruppo siano direttamente correlate alla produttività e all'efficacia organizzativa.
I processi di trasformazione amministrativa, digitale ed ecologica avviati e sostenuti dai finanziamenti pongono le competenze al centro: occorrono i profili esperti, le professionalità giuste,

le competenze adatte ad affrontare e suggerire i cambiamenti e i necessari processi di trasformazione. Tutto ciò richiama necessariamente un massiccio investimento soprattutto nella formazione continua.
Alla luce degli indirizzi contenuti nella direttiva del Ministro del Dipartimento della Funzione Pubblica *"Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti"* del 14 gennaio 2025, la formazione si configura come un valore, anzi, come un fattore generatore di valore pubblico: non è solo un "catalizzatore della produttività e dell'efficienza organizzativa", ma anche un conduttore per il rafforzamento di principi dell'equità sociale e dell'inclusività, qualora si verta in aree come l'etica, l'analisi delle politiche e il coinvolgimento degli stakeholders, preparando il dipendente pubblico a "migliorare la progettazione e l'implementazione di programmi e servizi volti a ridurre le disuguaglianze e promuovere l'equità nella fornitura dei servizi".
Un rafforzamento, una diversificazione e un ampliamento delle competenze, delle conoscenze e delle abilità (le c.d. hard skills) del dipendente pubblico da svolgersi non in via episodica, bensì in maniera sistematica e con un orizzonte temporale che travalichi il breve termine affinché possa sortire positivi effetti interni, tra la comunità dei dipendenti, ma anche all'esterno delle amministrazioni.

All'interno del suddetto scenario, la policy formativa per il prossimo triennio prevede Formazione professionale (sia tecnica che gestionale); Sviluppo delle soft skills (competenze relazionali, comunicative, leadership); Corsi di aggiornamento (per garantire l'allineamento con normative, tecnologie e altro); Formazione inclusiva e diversificata, che tenga conto delle esigenze di tutti i dipendenti, comprese le persone con disabilità o situazioni di fragilità.

Come definito per il precedente triennio e sulla scorta dei piani formativi già avviati, la formazione conferma il suo duplice obiettivo di proseguire nella riduzione di vincoli interni, oggettivi e soggettivi, che ostacolano la partecipazione alle attività e parallelamente favorire e di supportare pratiche di natura manageriale. La prosecuzione della realizzazione delle missioni previste dal PNRR continua a richiedere una modalità di interconnessione tra i vari servizi dell'Ente, ma anche tra quelli dell'Ente e degli enti del territorio e questo presuppone far crescere una cultura organizzativa necessaria e strategica nel disegno di politiche pubbliche volte alla creazione di partenariati aventi l'obiettivo di generare valore per la collettività, quale strategia per affrontare sfide sociali, economiche e ambientali complesse, unendo risorse e competenze provenienti da settori diversi. Stante che un partenariato si basa su collaborazioni tra diversi attori la formazione è un motore fondamentale per creare una base solida e produttiva che consenta di raggiungere gli obiettivi comuni, generando un impatto positivo: la formazione si colloca, pertanto, in primis come strumento di allineamento e coesione: non solo facilita l'allineamento tra i vari partner, ma potenzia le competenze necessarie per gestire progetti complessi, stimola l'innovazione e garantisce che gli impatti generati siano misurabili e sostenibili.

Finalità delle attività di formazione
La già richiamata Direttiva "*Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti"* adotta un approccio multidimensionale della formazione: l'analisi dei fabbisogni formativi deve infatti considerare una

dimensione organizzativa (gli obiettivi e i tempi della formazione), professionale (diretto a colmare il *gap* tra compiti e *performance* richiesta), individuale (a seconda del ruolo e del potenziale del dipendente) e di riequilibrio demografico. Quest'ultimo aspetto evidenzia l'attenzione a determinate categorie della comunità lavorativa, ad esempio con riferimento ai neoassunti, ai dipendenti con esperienza o ai dipendenti con disabilità, che necessitino di percorsi formativi dedicati.
Per quanto sopra, le finalità della formazione sono ascrivibili ad aree diversificate: individuale, organizzativa e sociale.

Area Individuale

Sviluppare le competenze professionali
Una delle finalità principali della formazione è quella di migliorare le competenze professionali dei singoli individui e dei gruppi, per consentire loro di affrontare con successo le sfide lavorative. Questo include:

- ✓ Acquisizione di nuove competenze: Fornire ai dipendenti le abilità necessarie per svolgere in modo efficace nuove mansioni, operare con nuove tecnologie o adattarsi a cambiamenti organizzativi.
- ✓ Aggiornamento delle competenze esistenti: L'evoluzione delle tecnologie, delle normative e dei processi aziendali richiede aggiornamenti costanti delle competenze. La formazione continua permette di mantenere la competitività dei professionisti.
- ✓ Specializzazione: Alcuni percorsi formativi mirano a fornire competenze specifiche, come in ambito tecnico, manageriale, legale o sanitario, per rispondere a bisogni particolari di un settore.

Incentivare la motivazione e soddisfazione del personale
La formazione è uno strumento per migliorare la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti:

- ✓ Autonomia e crescita professionale: Offrire opportunità formative consente ai dipendenti di acquisire nuove competenze e di evolvere nella loro carriera, migliorando la loro soddisfazione lavorativa.
- ✓ Riconoscimento e valorizzazione: I percorsi formativi dimostrano che l'organizzazione è interessata allo sviluppo del personale, creando un clima di apprezzamento e fiducia reciproca.
- ✓ Engagement: La formazione contribuisce a creare un legame più forte tra l'organizzazione e i dipendenti, che si sentono maggiormente coinvolti nel progetto organizzativo.

Area Organizzativa

Migliorare le performance organizzative
La formazione non solo beneficia gli individui, ma ha anche l'obiettivo di migliorare l'efficacia e l'efficienza delle organizzazioni nel loro complesso. Gli scopi organizzativi della formazione includono:

- ✓ Aumento della produttività: Formare i dipendenti su nuove metodologie e strumenti di lavoro contribuisce a ridurre gli errori, migliorare i processi e incrementare la produttività complessiva.

- ✓ Miglioramento della qualità dei prodotti o servizi: La formazione, aiuta a garantire il rispetto degli standard e migliorare l'affidabilità dei prodotti o dei servizi offerti.
- ✓ Sviluppo di una cultura condivisa: La formazione è un mezzo per allineare i dipendenti alla visione, ai valori e agli obiettivi aziendali, creando una cultura organizzativa forte e coesa.
- ✓ Innovazione e adattamento al cambiamento: La formazione favorisce l'introduzione di innovazioni tecnologiche, metodologiche o organizzative, permettendo l'adattamento ai cambiamenti del contesto e della legislazione.

Potenziare la leadership e la gestione delle risorse

Un altro scopo cruciale della formazione riguarda il miglioramento delle competenze manageriali e di leadership:

- ✓ Sviluppo delle competenze di gestione: Programmi di formazione specifici finalizzati a sviluppare le competenze di manager e dirigenti, affinché possano guidare efficacemente i team, prendere decisioni strategiche e ottimizzare le risorse a disposizione.
- ✓ Gestione dei cambiamenti: La formazione supporta nell'affrontare cambiamenti organizzativi complessi, come ristrutturazioni o l'adozione di nuove tecnologie, aiutandoli a gestire la transizione e a motivare i dipendenti.
- ✓ Coaching e mentoring: Offrire formazione ai leader e ai manager per diventare dei buoni mentor e coach all'interno dell'organizzazione, sviluppando i talenti e le capacità dei propri team.

Certificazione e conformità normativa

La formazione ha l'obiettivo di garantire la conformità alle normative:

- ✓ Adempimento di obblighi legali: la formazione è obbligatoria per adempiere a leggi e regolamenti. La formazione assicura che le persone siano informate sulle normative vigenti e sui comportamenti da adottare per evitare sanzioni.
- ✓ Certificazioni di qualità: la formazione aiuta a mantenere gli standard richiesti per ottenere certificazioni di qualità (es. ISO 9001, ISO 14001), di genere o altre certificazioni professionali.

Area Sociale

Integrazione di valori e cultura sociale

La formazione ha anche finalità sociali e culturali, che vanno oltre l'ambito professionale.

- ✓ Promozione della responsabilità sociale: La formazione viene usata per sensibilizzare i dipendenti su temi di etica, responsabilità sociale, sostenibilità ambientale e inclusione, incoraggiando comportamenti più responsabili e rispettosi della comunità e dell'ambiente.
- ✓ Inclusione e diversità: Promuovere una formazione orientata alla diversità culturale, di genere, e alle disabilità, affinché tutti i dipendenti possano lavorare in un ambiente inclusivo e rispettoso delle differenze.
- ✓ Valorizzazione delle competenze trasversali: La formazione può stimolare lo sviluppo di competenze trasversali come il lavoro di squadra, la comunicazione efficace, la resilienza e la gestione dello stress, che sono fondamentali per vivere e lavorare in società diverse e dinamiche.

Sostenibilità e adattabilità nel lungo periodo

In un contesto in continua evoluzione, la formazione è essenziale per garantire la sostenibilità e l'adattabilità dei singoli e delle organizzazioni:

- ✓ Adattamento alle sfide future: La formazione prepara le persone ad affrontare le sfide come la digitalizzazione, l'intelligenza artificiale.
- ✓ Prevenzione delle disuguaglianze sociali: La formazione consente ai lavoratori di adattarsi ai cambiamenti dei processi di lavoro, riducendo i rischi di dispersione e migliorando le opportunità di inserimento professionale per gruppi svantaggiati.

Modello di apprendimento e certificazione delle competenze

Il modello di apprendimento top-down viene fortemente integrato quello "bottom-up", in cui i discenti svolgono un ruolo ancora più attivo nella formazione e creano relazioni orizzontali; per sviluppare questo modello/processo saranno privilegiati i sistemi di co- progettazione condivisa- design thinking - per la rilevazione di bisogni formativi circostanziati e per lo sviluppo di percorsi formativi, che, tra l'altro, integrano formazione in presenza e smart learning, attraverso corsi online accessibili ovunque e in qualsiasi momento.

Per ciascun corso a tendere viene introdotta l'indicazione degli obiettivi formativi in termini di competenze apprese in uscita. Per ciascun partecipante che conclude con successo il percorso vengono registrate le competenze apprese che contribuiranno a delineare il suo sviluppo professionale.

La Faculty dei Corsi è garantita da professionisti interni- specialisti di contenuto- e da Fornitori esterni acquisiti sul mercato di riferimento mediante procedure di comparazione.

Per ogni percorso formativo sono previsti:

- ✓ Co-progettazione di percorsi di apprendimento esperienziale con sperimentazione attiva dei contenuti appresi utilizzando simulazioni di business contestualizzate e project work.
- ✓ Creazione di ambienti collaborativi che facilitano il dialogo e l'azione.
- ✓ Promozione di momenti di contaminazione con esperti, colleghi e innovatori che incoraggiano ulteriore esplorazione
- ✓ Sviluppo di micro e macro-progetti di formazione con esperti altamente qualificati

Fabbisogni formativi e loro integrazione con le linee strategiche del PIAO

L'integrazione tra **fabbisogni formativi** e le **linee strategiche del PIAO** è cruciale per assicurare che la formazione sia orientata a supportare le sfide e gli obiettivi dell'amministrazione pubblica, migliorando l'efficacia complessiva e la capacità di risposta alle esigenze dei cittadini.

I fabbisogni formativi sono determinati da diversi fattori:

- Evoluzione delle politiche e normative: I cambiamenti nelle leggi, nei regolamenti e nelle politiche pubbliche richiedono una continua formazione del personale per garantire che siano aggiornati e in grado di applicare le nuove disposizioni.
- Innovazioni tecnologiche: L'introduzione di nuove tecnologie, strumenti informatici o sistemi di gestione (come le piattaforme digitali o l'intelligenza artificiale) implica una formazione continua per garantire che il personale sappia utilizzarli efficacemente.
- Obiettivi organizzativi: I fabbisogni formativi devono rispondere agli obiettivi di sviluppo e miglioramento dell'amministrazione, come l'efficienza operativa, la digitalizzazione o l'integrazione di pratiche sostenibili.

- Valutazione delle performance individuali: Le lacune nelle competenze individuali, emerse durante la valutazione delle performance, possono determinare la necessità di specifici interventi formativi.

III.3.10 Gli interventi di formazione per l'anno 2025

Nello stabilire obiettivi, contenuti e modalità di erogazione della formazione al proprio personale, l'Amministrazione, anche in linea con la programmazione dei Fabbisogni di Personale, persegue principalmente:

- ❖ la rispondenza e la coerenza con le priorità e gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione generale dell'Ente, anche nell'ottica del miglioramento dei servizi per i Cittadini e della generazione di "Valore pubblico"
- ❖ la risposta a esigenze di aggiornamento evidenziate dai dirigenti/datori di lavoro per il personale loro assegnato, in ragione degli obiettivi da perseguire, dell'evoluzione del contesto di riferimento e del mutamento del quadro normativo
- ❖ l'attivazione di percorsi rivolti a neoassunti e di processi di riconversione professionale in seguito alle procedure di mobilità dall'esterno e dall'interno
- ❖ la valorizzazione delle competenze del personale, coerentemente con le posizioni di lavoro e il profilo professionale ricoperti
- ❖ lo sviluppo delle competenze per l'esercizio del ruolo di leadership intesa come guida al servizio dei gruppi di lavoro.

Le principali linee di lavoro per l'Unità Formazione sono costituite da:

- ✓ Progettazione, l'organizzazione e la realizzazione degli interventi formativi destinati al personale dipendente
- ✓ Gestione amministrativa di supporto alla messa in campo delle attività
- ✓ Collaborazione con altri Enti del territorio attraverso Accordi/Convenzioni per la realizzazione di attività formative da progettarsi e gestirsi in maniera congiunta e collaborativa
- ✓ Rendicontazione e consuntivazione delle attività. Queste azioni si concretizzano essenzialmente nella produzione di report e statistiche annuali o infra-annuali, legati alla verifica sull'andamento della gestione, anche in vista di eventuali processi di miglioramento. Tali report specifici vengono inoltre richiesti da soggetti istituzionali esterni, quali ISTAT, Ragioneria Generale dello Stato, Formez ed altri.
- ✓ Monitoraggio della spesa complessiva per la formazione, da parte di tutte le strutture dell'Ente.
- ✓ Supporto al raggiungimento dell'Obiettivo connesso alle Misure di prevenzione e contrasto dei fenomeni corruttivi"
- ✓ Partecipazione a Progetti finanziati dalla UE, che prevedano la realizzazione di attività formative rivolte al personale dell'Ente
- ✓ Gestione e l'arricchimento delle offerte formative in autoapprendimento, inserite sia in uno spazio apposito della Intranet, che in una piattaforma e-learning in via di sviluppo.

Al fine di orientare la pianificazione degli interventi formativi e i relativi investimenti di risorse, vengono confermate e riproposte per le seguenti **Aree di intervento**, così come definiti anche nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica.

SKILLING

Rientrano in questa tipologia **azioni di aggiornamento** dei dipendenti, affinché in tempi brevi possano essere conseguite competenze rinnovate, attraverso i diversi canali messi a disposizione: dalle piattaforme di e-learning, a cataloghi di formazione on demand circostanziati a seconda delle specificità dei fabbisogni formativi rilevati

RESKILLING

Sono ascrivibili a questa categoria percorsi formativi finalizzati a **riqualificare la forza lavoro**, con particolare riferimento a quei profili che si occupano di attività obsolete, con competenze superate e che, grazie al loro inserimento in percorsi ad hoc, possono occuparsi di attività lavorative differenti in linea con le necessità emergenti

UPSKILLING

Interventi di sviluppo applicati a risorse di cui si intravede il "potenziale maggiore" e su cui si intende investire, ai fini di una **progressiva crescita professionale**. Sono in particolare rivolte al top management – dirigenti – e al middle management – posizioni organizzative – e prevedono l'incremento di skill nel medesimo ruolo – affiancando alle hard skill anche soft skill in ambito manageriale e di leadership.

Di seguito gli **Assi di programmazione formativa** nell'ambito dei quali è stata avviata la rilevazione dei fabbisogni formativi per il biennio 2024-2025, cui farà seguito un'ulteriore rilevazione presso tutte le Direzioni dell'Ente, tale da garantire un Piano di Formazione "a scorrimento "che rappresenti un approccio strutturato per pianificare e realizzare le azioni formative nel tempo, adattandosi ai fabbisogni emersi e monitorandone l'efficacia.

TECNICO SPECIALISTA

Corsi connessi all'evoluzione della normativa e alle specificità di aggiornamento tipiche del settore di riferimento, con attenzione anche la formazione per gli architetti, ingegneri, avvocati, personale educativo e sociale ai fini del rilascio dei crediti formativi correlati all'iscrizione agli Albi professionali.

COMPLIANCE

Corsi correlati all'Anticorruzione e Trasparenza, Privacy, Sicurezza Informatica, Procedure di cui al Codice dei Contratti. I contenuti vengono circostanziati in base ai processi di lavoro ai quali sono collegati

COMPORTAMENTALE E GESTIONALE

Corsi su leadership, lavoro di gruppo, gestione dei conflitti, time management, comunicazione interpersonale, gestione delle complessità, design thinking.

INNOVAZIONE E DIGITALIZZAZIONE

Corsi su Project Management, Suite Office 365 (Teams, Outlook, SharePoint, One Drive, Forms, One Note), Digital Mind set per l'innovazione e la transizione digitale.

ACCOGLIENZA- ONBOARDING E INTEGRAZIONE- INDUCTION NEOASSUNTI

Percorsi definiti da Risorse Umane, per il quale è prevista l'integrazione con moduli ulteriori e specifici, collegati ai processi di lavoro svolti

UTILIZZO APPLICATIVI IN USO

Corsi su Auriga Determine, Protocollo, Contabilità, Gestione Delibere ecc.

PROGRAMMI DI ALTA FORMAZIONE- EXECUTIVE MASTER

Si riporta di seguito il **dettaglio per ogni CANTIERE DI FORMAZIONE**, specificando che le micro-progettazioni di dettaglio dei contenuti, nonché il numero delle sessioni formative da realizzare sono oggetto di pianificazione esecutiva che viene realizzata a valle dell'acquisizione dei servizi, così come di seguito esplicitati.

Per alcuni Cantieri si tratta di una prosecuzione relativamente a servizi già avviati che prevedono la loro erogazione tale da garantire la massima copertura della popolazione organizzativa.

Formazione di Accoglienza -Onboarding e Crossboarding

Programmi di Integrazione - Induction

Percorso rivolto a neoassunti che nei primi mesi dal loro inserimento in organico partecipano a sessioni di Accoglienza- Onboarding dedicate al trasferimento delle informazioni di carattere trasversale, funzionali allo svolgimento di qualunque ruolo all'interno dell'Amministrazione (attinenti all'Area Organizzazione e rapporto di lavoro, all'Area Social e Comunicazione, all'Area Trasparenza Privacy e Anticorruzione e all'Area Diritto Amministrativo e Risorse Finanziarie). Si tratta, in sintesi, di un percorso per lo sviluppo di conoscenze su tematiche chiave, pensato e destinato anche per i dipendenti che si spostano in nuovi ruoli, in un'ottica di mobilità interna- crossboarding.

Al termine dei percorsi di cui sopra, vengono pianificate ulteriori azioni di supporto e sviluppo ascrivibili ai processi di Induction, aventi le seguenti finalità:

- ✓ Aumento della Retention del neoassunto;
- ✓ Conferma e aumento dell'Employer Branding dell'Ente;
- ✓ Aumento dell'Occupabilità- Employability del neoassunto;
- ✓ Ottimizzazione di tempi e performatività;
- ✓ Rappresentare uno strumento di feedback sui processi interni dell'organizzazione, mediante verifiche a medio termine a cura delle Direzioni presso le quali è allocato il neoassunto

Le sessioni di Integrazione- Induction lavorano nell'ottica dello sviluppo e miglioramento dell'approccio proattivo necessario in un'organizzazione complessa quale quella del Comune di Milano dove le sfide e le opportunità legate alla Transizione digitale e Amministrativa necessitano di Risorse motivate e capaci di responsabilizzarsi rispetto ai seguenti elementi:

- Compito come raggiungimento dell'autonomia di gestione del proprio lavoro, agendo l'expertise derivante dalla conoscenza e competenza pregresse e come convinzione individuale nelle proprie capacità di eseguire con efficacia le attività lavorative richieste.
- Relazione come partecipazione e spirito di collaborazione da e verso la comunità organizzativa, crescita professionale e apertura al confronto generativo tra pari.
- Responsabilità come capacità di raggiungere gli obiettivi stabiliti a livello individuale e del proprio gruppo di lavoro pianificando le azioni più opportune in un contesto di forte cambiamento.

Leadership di cura per facilitare relazioni sostenibili

L'impatto dei processi di cambiamento ha prodotto l'evoluzione da "gestione" della stabilità a management del cambiamento, che rende necessario l'attivazione di percorsi di formazione rivolti a Funzionari, Elevate Qualificazioni e a tutti coloro che hanno la responsabilità della gestione di gruppi di lavoro per divenire leader "guida" autorevoli, empatici, secondo la prospettiva di maggiore responsabilizzazione e autonomia delle persone, generando così maggiore motivazione.

L'obiettivo del percorso è quello di fornire setting nei quali dotarsi di un vocabolario più ricco delle proprie emozioni per imparare a gestire meglio il portato emotivo e le fragilità altrui, avere e creare relazioni più salubri nel lavoro, anche a livello gerarchico, gestire i conflitti e trasformarli in opportunità relazionali di crescita e sviluppo.
Sul piano metodologico, il corso prevede forme di didattica che alternano lezioni frontali, momenti esperienziali in cui mettersi in gioco, laboratori creativi ed esercizi individuali e di gruppo con rielaborazione finale dell'esperienza e take-away condivisi su comportamenti concreti.
Durante il corso si prevede la partecipazione anche di autorevoli testimoni chiamati a condividere con i partecipanti le proprie esperienze di leadership e l'impatto che hanno sull'organizzazione.

Programmi di Coaching per l'Area della Dirigenza

I programmi di coaching rivolti alla Dirigenza sono strumenti fondamentali per lo sviluppo delle capacità di leadership e per affrontare le sfide strategiche e operative di livello senior. Questi programmi sono personalizzati e mirano a migliorare la performance individuale dei dirigenti, favorendo un approccio di crescita professionale che potenzi le competenze e le soft skills necessarie per guidare l'organizzazione.
Di seguito alcune tipologie di programmi di coaching che verranno applicati a secondo delle specificità e fabbisogni dei Dirigenti coinvolti.

Executive Coaching

L'Executive Coaching è un programma altamente personalizzato, incentrato sullo sviluppo delle competenze di leadership strategica. Viene solitamente gestito attraverso sessioni individuali tra il dirigente e un coach professionista. L'obiettivo è migliorare le capacità decisionali, la gestione dei team, la comunicazione, la visione strategica e il comportamento organizzativo.
Obiettivi principali dell'Executive Coaching:

- ✓ Sviluppo delle capacità di leadership: Lavorare sullo stile di leadership del dirigente per renderlo più efficace, adattabile e capace di motivare i team e influenzare i risultati strategici.
- ✓ Gestione del cambiamento e delle transizioni: Aiutare il dirigente ad affrontare le sfide del cambiamento, sia interno che esterno, migliorando la gestione delle crisi e delle transizioni organizzative.
- ✓ Decision making strategico: L'allenamento delle capacità decisionali in un contesto complesso, prendendo decisioni strategiche e tattiche che abbiano un impatto a lungo termine sull'organizzazione.
- ✓ Gestione delle relazioni interpersonali: Migliorare la comunicazione con i team di lavoro, i colleghi e gli stakeholders esterni, inclusa la gestione dei conflitti.
- ✓ Sviluppo della consapevolezza emotiva: Aiutare i dirigenti a sviluppare un'intelligenza emotiva superiore, comprendendo meglio i propri emozioni e quelle degli altri per prendere decisioni più equilibrate.

Coaching per il Decision-Making e la Risoluzione dei Problemi

Un programma specifico per migliorare le capacità decisionali dei dirigenti è focalizzato sulla presa di decisioni in contesti complessi, spesso con informazioni limitate e con pressioni elevate. Questo tipo di coaching aiuta i leader a fare scelte ponderate che abbiano un impatto positivo sull'organizzazione.
Obiettivi del Coaching per il Decision-Making:

- ✓ Analisi e risoluzione dei problemi complessi: Aiutare i dirigenti a comprendere meglio le situazioni complesse, a raccogliere dati pertinenti e a formulare soluzioni efficaci.

- ✓ Decisioni strategiche a lungo termine: Sostenere i leader nel prendere decisioni che non siano solo reattive ma che siano anche visionali e in grado di avere un impatto sostenibile.
- ✓ Tecniche di gestione del rischio: Aiutare i dirigenti a valutare i rischi associati alle decisioni e a sviluppare piani di contingenza per affrontare eventuali criticità.

Coaching per l'Intelligenza Emotiva

L'Intelligenza Emotiva è un aspetto cruciale per i dirigenti che vogliono migliorare la loro capacità di leadership, in particolare nella gestione delle persone, nei conflitti e nella comunicazione. I dirigenti con un buon livello di intelligenza emotiva sono in grado di relazionarsi meglio con i loro team, di capire le dinamiche interpersonali e di gestire lo stress in modo più efficace.

Obiettivi del Coaching per l'Intelligenza Emotiva:

- ✓ Sviluppo della consapevolezza di sé: Aiutare i dirigenti a riconoscere e gestire le proprie emozioni, migliorando la consapevolezza dei propri punti di forza e delle aree di miglioramento.
- ✓ Gestione delle emozioni altrui: Migliorare la capacità di comprendere le emozioni dei dipendenti e dei colleghi, per rispondere in modo più empatico e costruttivo.
- ✓ Risoluzione dei conflitti: Aiutare i dirigenti a risolvere i conflitti in modo diplomatico, comprendendo le motivazioni emotive degli altri e cercando soluzioni vantaggiose per tutte le parti coinvolte.

Valutazione della Performance e Competenze: Strumenti e Strategie per la Crescita Organizzativa

Con l'introduzione del Nuovo Sistema di Valutazione della Performance e alla luce della sua stretta correlazione con il Dizionario delle Competenze - così come definito nel Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione di approvazione del modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle PA- si rende necessario garantire una transizione fluida e partecipata verso il nuovo sistema di valutazione delle performance, promuovendo trasparenza, coinvolgimento e miglioramento continuo, sensibilizzando al contempo anche sui nuovi profili professionali, ivi compreso il sistema di aspettative di ruolo ad esso connesse.

Il piano di formazione previsto si articola in due fasi principali, per garantire una piena comprensione e una corretta applicazione del sistema: formazione sulle dimensioni strutturali del processo e formazione sulle dimensioni soft.

Questi gli obiettivi principali:

- ✓ Informare tutti i dipendenti e i responsabili sul nuovo processo di valutazione della performance
- ✓ Formare i partecipanti sulle metodologie e sugli strumenti per gestire il processo in modo efficace.
- ✓ Favorire l'ingaggio e l'adozione consapevole del nuovo sistema, sottolineandone i vantaggi e l'allineamento con gli obiettivi organizzativi.
- ✓ Sostenere i valutatori a svolgere un ruolo attivo e consapevole nel processo di valutazione, comunicando feedback costruttivi ai collaboratori.

Si rivolge a:

- ✓ Dirigenti Responsabili di struttura e middle management, che avranno un ruolo attivo nel processo di valutazione.
- ✓ Dipendenti del Comparto, per garantire la piena comprensione degli obiettivi e delle modalità attuativa del nuovo sistema.

Percorso per Dirigenti e Elevate Qualificazioni

Modulo 1: Introduzione al Nuovo Sistema di Valutazione della Performance

Modulo 2: Metodologie e Strumenti del Processo di Valutazione

- ✓ Indicatori e criteri di valutazione
- ✓ Struttura del processo: fasi, tempi e scadenze
- ✓ Utilizzo della piattaforma digitale: linee guida

Modulo 3: Il Dizionario delle Competenze e Comunicare le aspettative di ruolo

Dizionario delle competenze: sistema strutturato e condiviso di gestione delle competenze interne

- ✓ Uso strategico del Dizionario delle competenze per la leadership
- ✓ Identificare e colmare i gap di competenze nei team
- ✓ Collegare le competenze agli obiettivi organizzativi e individuali
- ✓ Favorire l'engagement attraverso il miglioramento continuo

Tecniche per una comunicazione efficace del feedback

- ✓ Modulo 4: Follow-up e Miglioramento Continuo
- ✓ Monitoraggio delle performance: l'importanza della continuità
- ✓ Analisi dei risultati e piani di sviluppo individuale
- ✓ Adattamenti e miglioramenti della gestione del sistema sulla base del feedback ricevuto

Percorso Per I Dipendenti Del Comparto

Modulo 1: Introduzione al Nuovo Sistema di Valutazione della Performance

- ✓ Obiettivi strategici del nuovo processo
- ✓ Principi e criteri del sistema di valutazione.
- ✓ Benefici per l'organizzazione e per i dipendenti.
- ✓ Ruoli e responsabilità nel processo
- ✓ Struttura del processo: fasi, tempi e scadenze.
- ✓ Utilizzo della piattaforma digitale

Modulo 2: Coinvolgimento proattivo nel Processo di Valutazione

- ✓ Il ruolo professionale, il sistema di aspettative e il Dizionario delle competenze
- ✓ Come prepararsi alla valutazione: l'importanza dell'autovalutazione
- ✓ Ruolo proattivo nel raggiungimento degli obiettivi
- ✓ Strumenti per favorire il dialogo tra valutatori e valutati

Valore Pubblico e Capitale Umano

Auto Responsabilizzazione- Self Empowerment

Il percorso intende approfondire tematiche relative alla performance organizzativa e al valore pubblico prodotto dall'Amministrazione, approfondendo altresì la declinazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi personali, il processo di negoziazione, le leve per la motivazione e la misurazione della performance individuale.

A titolo esemplificativo potranno essere sviluppati i seguenti contenuti:

- ✓ Obiettivi organizzativi e individuali
- ✓ People engagement

- ✓ Elementi, modelli, processi della negoziazione
- ✓ Competenze di Self leadership, a partire dalla definizione dell'obiettivo
- ✓ Strumentiemetodologieperdefinireunpianod'azioneprofessionaleproattivo

Gestire il rapporto con l'utente

Il corso intende pertanto sviluppare la professionalità degli operatori di front office, fornendo conoscenze e strumenti manageriali utili a rafforzare la loro capacità di interazione con l'utente e la gestione organica ed efficace della risposta ai bisogni.
I destinatari sono dipendenti con ruolo di front office delle Direzioni Casa, Bilancio e Partecipate, Mobilità, Welfare, Cultura, Lavoro, Giovani e Sport, Educazione, Centrale Unica Appalti, Risorse Umane e Organizzazione.

Il corso sviluppa i seguenti contenuti:

- ✓ Principi di service management e lettura del contesto organizzativo
- ✓ Miglioramento continuo della qualità, gestione del disservizio e del reclamo
- ✓ Lo sviluppo e il consolidamento di capacità relazionali
- ✓ La gestione delle informazioni e del principio di etica in ambito pubblico: la dimensione deontologica del ruolo professionale

Cultura del risultato e della promozione del benessere

Il Percorso si sviluppa e coinvolge in primis le Aree della Direzione Educazione che forniscono servizi di staff alle 67 Unità Educative distribuite su tutto il territorio milanese. Finalità generale del progetto è quella di creare un metodo di lavoro che sostenga l'agilità organizzativa e promuova una cultura di risultato e benessere organizzativo, con un particolare focus alla creazione di competenze diffuse
I fabbisogni formativi rilevati richiamano la necessità di reattività e adattamento rapido a un contesto in continuo cambiamento e in cui l'emergenza è all'ordine del giorno; reagire tempestivamente a situazioni di incertezza e alle sfide emergenti; integrare pratiche organizzative innovative e flessibili.
I contenuti prevedono l'Integrazione di concetti di Project Management, per abilitare il processo di Design Thinking, attraverso una didattica che si estrinseca attraverso workshop finalizzati a porre le basi per un lavoro più strutturato e sistemico volto a migliorare ed efficientare l'esperienza di utilizzo dei dati, andando anche oltre il target dipendenti.

Programmi di Alta Formazione - Executive con le Università

Anche grazie a fonti di finanziamento legate ai Fondi della Programmazione PON POR, si intende proseguire l'investimento del Comune di Milano per l'acquisizione di quote di partecipazione ad Executive Master tenuti dalle Scuole Direzionali delle maggiori Università che operano anche per la Pubblica Amministrazione e che coinvolgeranno Posizioni Organizzative e personale appartenente all'area dei Funzionari.

Piani di rafforzamento amministrativo

Obiettivo degli interventi ascrivibili alla finalità di rafforzamento amministrativo è il consolidamento/aggiornamento delle competenze tecnico-amministrative-contabili più critiche per il successo e il pieno raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ente, fra i quali quelli connessi all'attuazione del PNRR, del nuovo settennio di programmazione dei Fondi Strutturali, della strategia di sviluppo sostenibile.

In continuità con quanto già avviato, pertanto, sono da ricondurre a questo asse formativo gli interventi di formazione in materia di:

- ✓ Contratti e appalti;
- ✓ Programmazione dei Fondi anche in modalità integrata interservizio e inter-fondo;
- ✓ Sistemi di gestione, controllo e monitoraggio della spesa e dei fondi pubblici (PNRR, FSE, FESR, FEASR ecc.);
- ✓ Bilancio e contabilità;
- ✓ Diritto amministrativo;
- ✓ Strategia di sviluppo sostenibile

A seconda della tipologia dei destinatari vengono proposti soluzioni di formazione con diversi livelli di graduazione dei contenuti. Con particolare riferimento alla formazione destinata al personale che modifica il profilo professionale per inidoneità alla mansione vengono erogati percorsi cosiddetti Conoscenze di Base.

Come definito dalla Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica, l'Amministrazione ha inoltre aderito alle seguenti opportunità formative rivolte a dipendenti pubblici, presenti sul territorio nazionale:

- ✓ Programma "Syllabus"
  - l nuovo codice dei contratti pubblici d.lgs. 36/2023
  - Pratiche digitali di partecipazione per il governo aperto
  - Accountability per il governo aperto
- ✓ Piano nazionale di formazione in materia di appalti promosso da ITACA - rivolto ai RUP ai fini della qualificazione e formazione continua delle Stazioni Appaltanti;
- ✓ INPS Valore PA - l'ambito tematico scelto dall'Amministrazione è quello relativo alla Semplificazione a all'Efficienza amministrativa;
- ✓ FORMAZIONE SNA - la Scuola continua a coordinare, in integrazione con le richieste di formazione esterna, le adesioni individuali, ai corsi proposti dal programma formativo della SNA

Piani di accompagnamento alla Transizione Digitale

Utilizzo dei Dati

Accessibilità

Rientrano azioni volte a formare in merito alle novità tecnologiche, programmi, applicazioni e strumenti, necessarie al lavoro smart, per favorire lo sviluppo delle digital skills necessarie alla realizzazione della transizione digitale nella Pubblica Amministrazione.
I principali interventi previsti:

- ✓ SAP – Modulo Gestione Bilancio/Contabilità Economica Patrimoniale- azioni di consolidamento e affiancamento all'implementazione di SAP e delle sue funzionalità in ambito Contabilità
- ✓ Accessibilità alle piattaforme digitali

A conclusione del percorso realizzato con la Direzione Innovazione Tecnologica e Agenda Digitale, sul tema della **Transizione digitale: dalla cultura organizzativa agli strumenti di innovazione**, i materiali didattici prodotti vengono resi fruibili su piattaforma Moodle opportunatamente customizzata e fruibile a scorrimento a definiti target di destinatari. In particolare, In continuità con le attività in smart working e con le abilità necessarie per una gestione efficace del proprio ruolo all'interno dei gruppi di lavoro, saranno resi fruibili i moduli formativi aventi ad oggetto le seguenti finalità:

- ✓ Pianificazione e orientamento al risultato in contesti di lavoro a distanza (Change agility)
- ✓ Capacità di coordinarsi con gli altri e di team work in contesti di lavoro a distanza (Membership)

- ✓ Smartworking ER: competenze agili (comunicare con intelligenza emotiva, la gestione dei feedback, imparare dall'esperienza, …)

Avvio di un **Percorso di «Educazione ai dati» con le seguenti finalità:**

- ✓ Generare awareness tra i dipendenti rispetto al patrimonio informativo del Comune, avviare un percorso di Data Literacy con il fine di far comprendere come i dati possono supportare e migliorare le attività di pianificazione
- ✓ Indagare i problemi legati al limitato accesso diretto agli strumenti di consultazione dei dati da parte dei dipendenti del Comune
- ✓ Tracciare un percorso evolutivo dell'esperienza di fruizione di tutto l'ecosistema legato ai «dati» per le attività di pianificazione dell'Ente

Gli step principali sono i seguenti:

- ✓ Assessment e formazione

  Survey per verificare la baseline rispetto alla conoscenza dei dati e degli strumenti.
  Formazione tramite materiale di divulgazione su dati, patrimonio informativo a disposizione e best practices
- ✓ Workshop collaborativo

  Workshop in cui coinvolgere un insieme di rappresentanti di ciascuna direzione per analizzare i loro bisogni, ricostruire come oggi vengono soddisfatti e individuare nuove opportunità
- ✓ Ecosystem strategy design

  Disegno di una strategia di fruizione dei dati all'interno dell'ecosistema dei vari portali del Comune, secondo una logica user centered e di efficientamento dei processi

Realizzazione del **Progetto PNRR Citizen Inclusion, nello specifico, il sub-Investimento 1.4.2 riguardante la formazione dei dipendenti in materia di accessibilità**, con l'obiettivo di diffondere la cultura dell'accessibilità all'interno delle Pubbliche Amministrazioni, mediante attività di formazione mirate all'acquisizione e consolidamento, da parte di dipendenti pubblici, di competenze nell'ambito dell'accessibilità.
Con questa iniziativa, si andrà a formare tutti i dipendenti del comune di Milano, coprendo un target di discenti sia di media che di alta seniority, con moduli pensati per chi si avvicina per la prima volta al tema dell'accessibilità e per chi invece desidera approfondirne gli aspetti normativi, manageriali e tecnici.
A tal fine, viene pianificata l'attività formativa su tre corsi:

- ✓ Corso base per Funzionari e personale amministrativo
- ✓ Corso specialistico per personale di livello dirigenziale
- ✓ Corso specialistico per dipendenti di profilo tecnico

Tutti i corsi avranno due componenti formative:

- Componente teorica che si svolgerà in aula virtuale sincrona (utilizzando Microsoft Teams)
- Attività laboratoriale che prevedrà dei momenti di confronto ed esercitazione in aula e lo svolgimento di home project work che i discenti svolgeranno offline (singolarmente o in gruppo) e che saranno calibrate e differenziate per rispondere ai fabbisogni formativi e alle specifiche esigenze del personale della specifica amministrazione beneficiaria.

Inclusione, diversità e antidiscriminazioni

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha tra le sue priorità strategiche il contrasto alle disuguaglianze di genere, stante che la promozione delle pari opportunità e il contrasto alla violenza di genere devono partire dal mondo del lavoro. Un approccio sistemico, come indicato dai Piani nazionali per il contrasto alla violenza sulle donne, è indispensabile e in questo ambito sono fondamentali tutti i contributi e le campagne che agiscano anche a livello culturale diffondendo una cultura del rispetto e della valorizzazione del mondo femminile. La Pubblica Amministrazione ha un ruolo rilevante per il raggiungimento di questi obiettivi, sia per la promozione di una cultura attenta alle differenze, sia per l'attuazione degli strumenti che assicurano all'interno della collettività il rafforzamento della parità di genere, sia per l'esempio che può dare all'interno dei luoghi di lavoro pubblici. A ciò si aggiunga anche la recente Certificazione conseguita dall'Ente sul tema della Parità di Genere che sollecita ulteriormente alla realizzazione di attività che sostengano un approccio organizzativo inclusivo.

Con il **corso RIForma Mentis** presente nell'offerta formativa Syllabus del Dipartimento della Funzione Pubblica – Costruiamo una nuova cultura contro le molestie sul lavoro continuano i programmi formativi. per il rafforzamento delle competenze individuali su questi temi di cittadini e dipendente pubblici.

Il corso è composto da un video introduttivo e dai seguenti moduli:

- ✓ Introduzione

  Il modulo definisce l'ambito del tema e l'interesse dei pubblici dipendenti. Partendo dai dati statistici, individua anche l'ampiezza delle discriminazioni di genere sul luogo di lavoro e introduce quali sono gli episodi che ricadono nell'ambito delle molestie sul lavoro.

- ✓ Le molestie sul luogo di lavoro: esempi, definizioni e normativa

  Il modulo si sofferma sulle definizioni dei diversi atteggiamenti e comportamenti che possono costituire molestia di genere, anche attraverso l'analisi interattiva di 6 casi concreti; il modulo si sofferma inoltre sui risvolti normativi e penali dei diversi comportamenti.

- ✓ Le strategie individuali per contrastare le molestie

  Il modulo approfondisce le dinamiche personali (autore-vittima) in caso di molestie di genere e la percezione da parte dei diversi soggetti coinvolti, soffermandosi sugli stereotipi di genere. Inoltre il modulo individua quali sono i comportamenti e gli strumenti di tutela che un lavoratore o una lavoratrice che subisce molestia può mettere in atto per difendersi in modo efficace.

- ✓ Le strategie organizzative

  Il modulo individua gli interventi di prevenzione e contrasto che devono essere messi in atto da parte della Pubblica Amministrazione, con la finalità di assicurare il benessere del lavoratore. Si sofferma inoltre sui soggetti coinvolti, come i Comitati Unici di Garanzia e i Nuclei di ascolto organizzato, e gli strumenti da mettere in campo, come la formazione, il codice etico, gli sportelli di ascolto e indagini ad hoc.

Corso La cultura del rispetto

Il programma mira ad accrescere la cultura del rispetto della persona e la valorizzazione delle diversità di genere, di ruolo e di professione per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali e il miglioramento del benessere organizzativo anche attraverso l'utilizzo di specifici strumenti e di una corretta comunicazione interpersonale.

Più nel dettaglio, queste le finalità del programma:

- ✓ Accrescere la consapevolezza dell'importanza della persona nel sistema relazionale e organizzativo;
- ✓ Saper individuare e valorizzare ruoli e professionalità delle persone nell'ambito organizzativo;
- ✓ Saper valorizzare le diversità e le caratteristiche delle persone anche per lavorare insieme al fine di raggiungere gli obiettivi istituzionali e comuni;
- ✓ Riconoscere l'importanza della comunicazione e dell'ascolto attivo quale strumento efficace per favorire un buon clima aziendale;
- ✓ Riconoscere le diverse forme di discriminazione;
- ✓ Conoscere le modalità per individuare, prevenire, gestire le diverse forme di molestia, violenza e discriminazione;
- ✓ Conoscere le norme e degli strumenti tecnici a tutela delle forme di molestia, violenza e discriminazione.

Parallelamente alle predette attività di formazione, sono previste attività di sensibilizzazione in sinergia con il Comitato Unico di Garanzia (CUG) volte a promuovere il rispetto dei diritti di tutti i lavoratori e lavoratrici; sensibilizzare su tematiche legate alla parità di genere, diversità, e inclusione; prevenire e contrastare fenomeni di discriminazione, mobbing, molestie .

Lungo questa direttrice, le attività che potranno essere pianificate sono a titolo esemplificativo le seguenti:

- ✓ Moduli per responsabili per la sensibilizzazione per dirigenti e manager sulla gestione inclusiva dei team e il riconoscimento delle micro-discriminazioni.
- ✓ Workshop e laboratori esperienziali sull'inclusione con attività pratiche per favorire l'empatia e comprendere le difficoltà dei gruppi vulnerabili (persone con disabilità, donne, minoranze, ecc.).
- ✓ Campagne di sensibilizzazione e Giornate tematiche con eenti dedicati a temi specifici

Programmi di Formazione Delocalizzata

Rientrano in questa tipologia di attività Piani di Formazioni dedicati riferiti al Personale Educativo e del Corpo di Polizia Locale, che vengono gestiti dalle Direzioni con diretta competenza.

III.4 Accessibilità ed inclusione: sviluppo pari opportunità

III.4.1 Contesto di riferimento: il ruolo del PAP per lo sviluppo delle pari opportunità sul luogo di lavoro

Il Piano delle Azioni Positive (PAP) è un documento programmatorio integrato quale allegato del PIAO che ha l'obiettivo di fornire all'Amministrazione strumenti efficaci a garantire le pari opportunità sul luogo di lavoro, contrastare le discriminazioni e promuovere l'occupazione femminile, in attuazione dei principi sanciti a livello costituzionale ed europeo (art. 37 della Costituzione). In particolare, secondo quanto introdotto nell'ordinamento italiano dalla legge 10 aprile 1991, n. 125, il fine ultimo è quello di favorire l'occupazione femminile e di realizzare

l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro, anche mediante l'adozione di misure, denominate "azioni positive" per le donne, al fine di rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità.

Il Piano delle Azioni Positive è stato, quindi, individuato dal Comune di Milano come lo strumento principale per rimuovere gli ostacoli che impediscono la piena realizzazione di pari opportunità e per favorire l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne, come sancito dall'art. 42 del D. Lgs. 198/2006.

L'art. 21 della legge 4 novembre 2010, n. 183 sancisce inoltre l'importanza del ruolo delle Pubbliche Amministrazioni nel garantire "*parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro. Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno*".

La Direttiva n. 2/2019 "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni Pubbliche" definisce le linee di indirizzo volte ad orientare le amministrazioni pubbliche in materia di promozione delle pari opportunità. Infatti, tale Direttiva individua l'importanza delle misure di conciliazione tra tempi di vita familiare, privata e professionale. In particolare, rimanda alle modalità di lavoro flessibile (es. part-time, telelavoro, divenuto lavoro da remoto, e Smart Working). All'interno della Direttiva è stato introdotto il **principio del gender mainstreaming**, ossia, che la strategia di progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione delle politiche e dei programmi faccia in modo tale che uomini e donne possano beneficiare in egual misura del trattamento specifico e che le situazioni di disuguaglianza non si perpetuino, con l'obiettivo di raggiungere la parità di sessi.

Inoltre, la Direttiva ha aggiornato alcuni degli indirizzi forniti con la direttiva del 4 marzo 2011 sulle modalità di funzionamento dei "Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (CUG), istituiti ai sensi dell'art. 57 del D. Lgs n. 165 del 2001, rafforzando il ruolo degli stessi all'interno delle amministrazioni pubbliche.

I Comitati esercitano le proprie competenze al fine di assicurare, nell'ambito del lavoro pubblico, parità e pari opportunità di genere, la tutela dei lavoratori contro le discriminazioni ed il mobbing nonché l'assenza di qualunque forma di violenza fisica e psicologica.

Il Comune di Milano ha inserito anche nel proprio Statuto un riferimento ai temi di parità e uguaglianza all'art 5 c. 2 " Libertà e diritti" - che garantisce "uguaglianza di trattamento alle persone e alle formazioni sociali nell'esercizio delle libertà e dei diritti, senza distinzione di età, sesso, razza, lingua, religione, opinione e condizione personale o sociale" - e al comma 4 che recita: "Il Comune attua specifiche azioni positive volte ad evitare le discriminazioni a carico delle donne e a rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscano il pieno ed effettivo godimento da parte loro di diritti di

cittadinanza; promuove altresì la presenza di entrambi i sessi nella Giunta e negli organi collegiali, nonché negli enti, aziende ed istituzioni dipendenti".

Da ultimo, con l'introduzione del nuovo CCNL viene affrontato per la prima volta il benessere psicofisico dei dipendenti transgender che intendono modificare nome e identità nell'espressione della propria autodeterminazione di genere. L'art 28 richiama le Amministrazioni al riconoscimento dell'identità alias del dipendente che ne faccia richiesta e alla definizione di un'apposita regolamentazione interna che disciplini la carriera alias del dipendente individuando gli ambiti in cui possa essere utilizzata.

In generale, tenuto conto degli ultimi aggiornamenti normativi, il Piano delle Azioni Positive continua a rappresentare un importante documento che consente di attuare azioni specifiche finalizzate a:

- Garantire pari opportunità tra uomini e donne nel mondo del lavoro;
- Valorizzare le persone e favorire il loro benessere nell'organizzazione;
- Sviluppare modalità di lavoro innovative e accrescere la motivazione dei dipendenti.

III.4.2 Il processo di integrazione delle politiche sulle pari opportunità: il Piano Triennale dell'azione Positive, il Bilancio di Genere e la Certificazione per la Parità di Genere

Il Comune di Milano, nell'anno 2024, ha intrapreso e concluso il percorso per ottenere la certificazione per la parità di genere secondo la prassi UNI/PDR 125:2022. Il percorso che è stato intrapreso si è rivolto sia verso l'interno dell'Ente, ovvero verso le proprie persone, che verso la comunità amministrata, ovvero verso la Città. Il percorso è stato intrapreso anche con l'obiettivo di mettere a sistema quanto il Comune avesse realizzato per le pari opportunità nel suo complesso, internamente e sul territorio; tale sistematizzazione ha portato a una rilettura critica di tutti i documenti già adottati: dal Piano triennale delle azioni positive al bilancio di genere del Comune di Milano 2023-2026.

Un percorso, quindi, che:

- trovi il suo pieno sviluppo nel nuovo triennio 2025-2025, primo triennio della Certificazione di genere, con il duplice obiettivo di garantire un contesto sociale nella cornice del benessere sociale e organizzativo, e, contemporaneamente di garantire, verso l'interno dell'Ente, un ambiente di lavoro in cui le persone, indipendentemente dal genere, possano esprimere le proprie potenzialità e abbiano l'opportunità di sviluppare e di crescere professionalmente;
- contribuisca allo sviluppo sostenibile del tessuto sociale anche in termini di salute, bisogni espressi e benessere delle persone e favorisca un cambiamento culturale nella collettività sulle tematiche di parità di genere.

Fin dall'inizio sono stati coinvolti di due organi deputati a governare il processo della certificazione di genere:

- il Comitato Guida, che ha definito gli indirizzi sia della Politica della Parità di Genere che del Piano Strategico;
- il Gruppo di Lavoro Interdirezionale, nominato con atto n. 0504515 del 02/10/2024, che ha lavorato per selezionare e prioritizzare le prime proposte di azioni da intraprendere, per validare le proposte emerse durante i lavori e le azioni già previste dal Comune di Milano nei documenti PIAO (in particolare il Piano Triennale delle Azioni Positive) e nel Bilancio di Genere.

In particolare:

- con Deliberazione di Giunta Comunale n. 1449 del 21/11/2024, il Comune di Milano ha adottato le linee di indirizzo della Politica per la Parità di Genere, con l'obiettivo di riconoscere, tutelare e valorizzare le differenze di genere e le pari opportunità nei diversi contesti (sociale, familiare, lavorativo, aggregativo) in cui le persone si trovano ad operare;
- con Determinazione Dirigenziale n.11273 del 29/11/2024 è stata adottato il documento "Politica per la Parità di Genere nell'ambito del Comune di Milano";
- con determinazione Dirigenziale n.11841 del 13/12/2024 è stato approvato il Piano Strategico per la parità di genere, ed è stato dato mandato che al Direttore della Direzione Organizzazione e Risorse Umane, in collaborazione con i Direttori / Dirigenti operanti nell'ambito della Direzione medesima e con il coinvolgimento delle strutture preposte, di garantire il presidio delle seguenti funzioni, nelle more delle valutazioni / approfondimenti da svolgersi in vista della revisione organizzativa macro-strutturale dell'Ente da attuarsi nei primi mesi del 2025:
  - ✓ sviluppare, attuare e gestire il Sistema di Gestione per la Parità di Genere, in conformità ai requisiti della UNI/PdR 125:2022;
  - ✓ monitorare i processi gestendo il sistema di raccolta, elaborazione ed analisi dei dati;
  - ✓ ottimizzare la gestione delle risorse assegnate;
  - ✓ programmare e coordinare le verifiche interne;
  - ✓ proporre e gestire l'attività di formazione per la diffusione della cultura della parità di genere;
  - ✓ supportare l'Alta Direzione e il Comitato Guida per coordinare l'attuazione delle politiche di parità di genere e del Piano Strategico.

A partire dalle policy adottate, il Comune di Milano ha quindi orientato il proprio agire "svolgendo" gli impegni assunti in azioni concrete, declinate all'interno del Piano Strategico, come frutto di un lavoro partecipato, sistemico e trasparente. Infatti, il percorso ha visto il coinvolgimento degli stakeholder interni all'Ente coinvolti nell'ambito della pari opportunità: CUG, OO.SS, Direzioni dell'ente, ecc.…

L'aggiornamento del nuovo Piano delle Azioni Positive 2025-27 del Comune di Milano, pertanto tiene conto e si **integra**, con il lavoro fin qui svolto per la redazione del Piano Strategico, che indica le azioni da intraprendere e guida gli orientamenti per lo sviluppo di una cultura di genere e di una prassi delle pari opportunità nell'accesso al lavoro, nello sviluppo professionale, nelle risposte ai

bisogni di conciliazione vita-lavoro e nel perseguimento del benessere organizzativo e delle persone al lavoro.

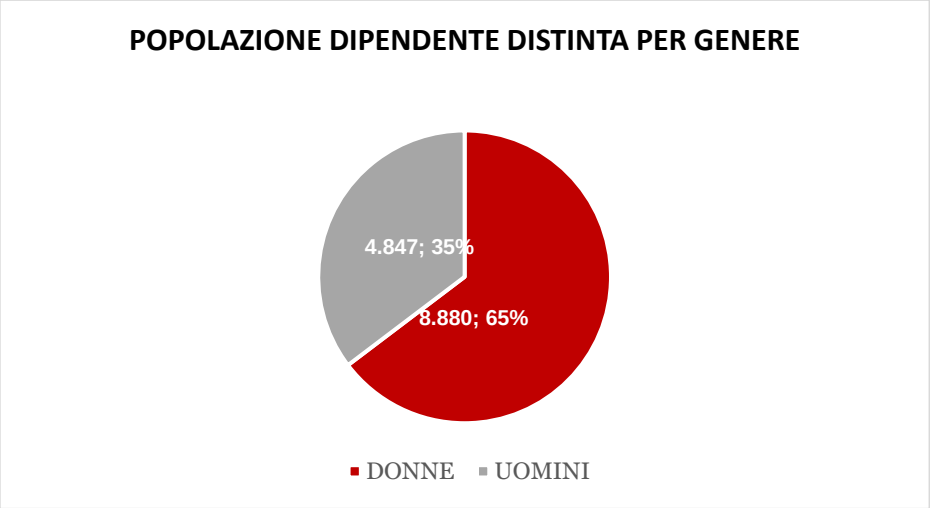
Il processo di approvazione del Piano triennale delle azioni Positive ogni anno coinvolge nella definizione delle strategie gli stakeholders:

- il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni;
- la Consigliera di Parità territorialmente competente;
- le RSU dell'Amministrazione;
- la delegata del Sindaco per le pari opportunità.

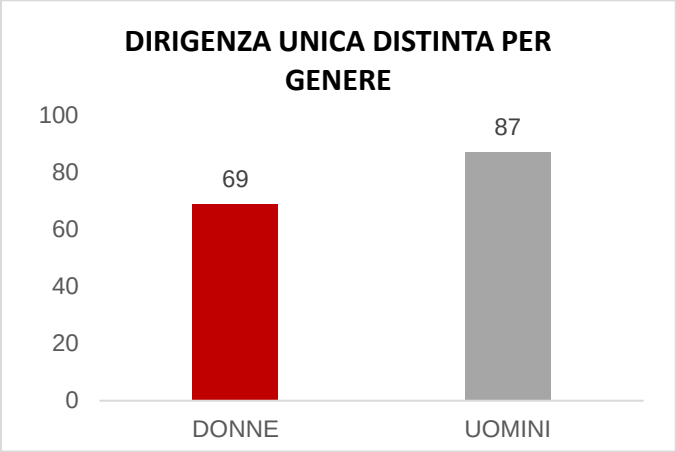
Avendo già coinvolto, tutti i soggetti interni all'Ente nella definizione delle strategie, degli obiettivi e delle azioni, all'interno del percorso per l'ottenimento della certificazione di genere, verrà in ultima istanza acquisito il parere della Consigliera territorialmente competente con l'invio della proposta del Piano da inserire nel PIAO.

III.4.3 Analisi del contesto interno

L'analisi del contesto interno, in merito ai dati dimensionali del Comune di Milano alla data del 31.12.2023, illustra la situazione di seguito rappresentata[19]:



[19] Fonte: Dati estratti dalla Relazione inviata annualmente ad aprile alla Funzione Pubblica

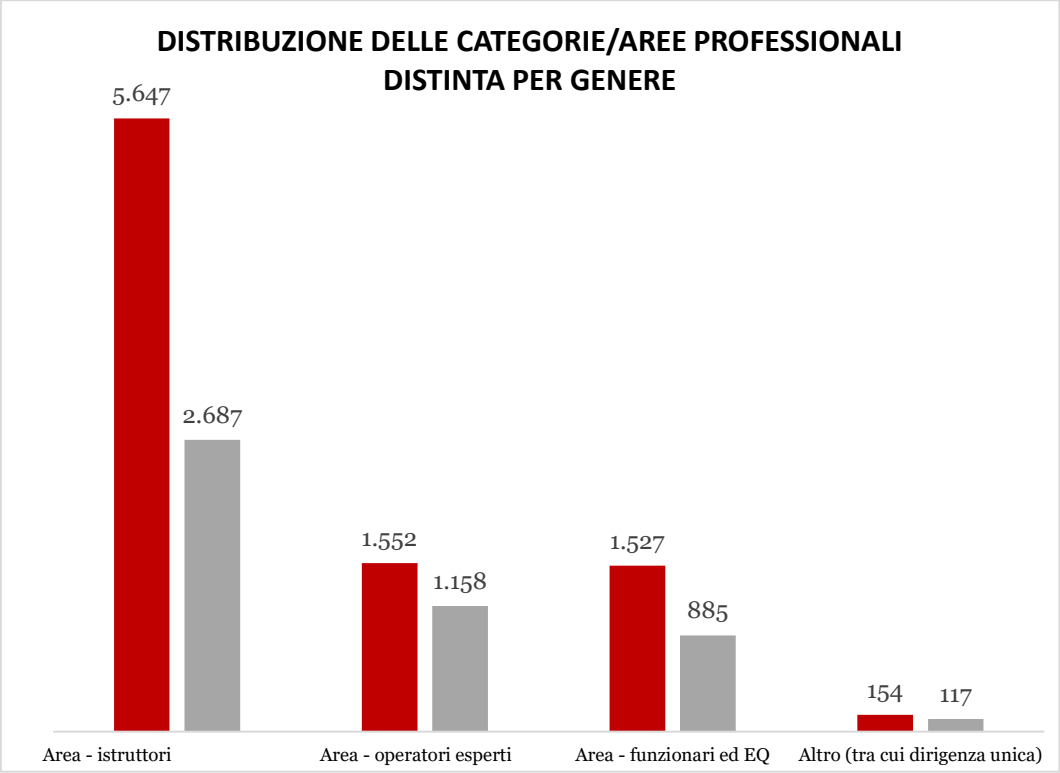


Analizzando la percentuale di donne nella Dirigenza Unica, si registra una percentuale di donne pari al 44%, un dato che non rispecchia pienamente la composizione del personale del Comune di Milano, costituito per il 65% da donne, ma che è in via di crescita rispetto ai decenni precedenti come si evince dalla tabella seguente.

DIRIGENTI COMUNE DI MILANO

Anno	Uomini	Peso U	Donne	Peso D	Totale
2019	87	61%	56	39%	143
2020	83	59%	58	41%	141
2021	77	58%	56	42%	133
2022	92	60%	61	40%	153
2023	87	56%	69	44%	156

Analizzando inoltre la distribuzione di uomini e donne nelle varie aree e categorie professionali, si evince che una percentuale di 63,6% di donne sul totale ricadono nell'area Istruttori.

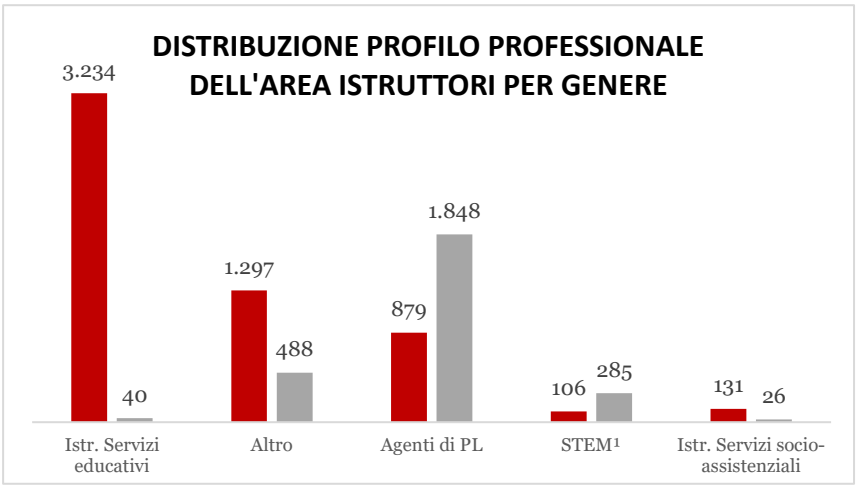


A tal proposito, in riferimento all'area istruttori, si evince che la distribuzione di uomini e donne nei diversi profili professionali non è equa:

a) 98,7% di istruttori dei servizi educativi sono donne

b) 32% di agenti di polizia locale sono donne

c) 27% di profili STEM (Servizi informativi e Servizi tecnici) sono donne.



III. 4.4 Gli obiettivi e le azioni strategiche previste per il triennio 2025-27 – Focus 2025

Al fine di promuovere la costruzione di una comunità nella quale ogni persona si senta parte integrante, libera di esprimersi, di fornire il proprio contributo, di crescere raggiungendo anche ruoli di leadership e di conciliare la vita professionale con la propria vita privata il Comune di Milano assume tra i propri obiettivi: (a) **Consolidare la cultura aziendale inclusiva** e di un **ambiente di lavoro equo, aperto e sicuro**; (b) **Supportare l'empowerment e i modelli di ruolo delle** donne e, al contempo, **il potenziamento delle posizioni di leadership e di rappresentanza** (c); **Garantire la flessibilità organizzativa, la conciliazione tra vita professionale e vita privata delle persone** e il **benessere organizzativo**.

Lo scopo è quello di fare squadra, per aggiungere valore al risultato del lavoro individuale e accrescere il senso di appartenenza, creando un terreno comune professionale, sociale, culturale e intellettuale attraverso azioni concrete e specifiche che promuovano la cultura di genere e il rispetto del principio di non discriminazione.

In linea con questa visione, il Comune di Milano individua in **3 linee strategiche gli obiettivi e le relative azioni**, orientate alla parità di genere, che intende attuare nel 2025:

1.MI Accoglie

I temi inerenti alla Parità di Genere rappresentano un asset strategico ed è necessario che diventino parte della cultura del Comune di Milano, integrandoli nei processi ed esercitandoli ogni giorno. A tale scopo il Comune intende promuovere la cultura della Parità di Genere e in generale riconoscere, tutelare e supportare il valore della differenza in tutte le sue forme (abilità, identità di genere, orientamento sessuale, origine etnica, religione, background culturale, convinzioni personali, opinioni politiche, età, ecc.), quale aspetto / elemento, attraverso la diffusione e il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

A – Consolidamento di un cambiamento culturale sui temi della parità di genere, prevedendo le seguenti azioni per favorire la diffusione di una nuova visione maggiormente equa e consapevole:

- ✓ **MI Eventi**. Organizzazione di percorsi e meeting, anche in modalità digitale, indirizzati a tutte le persone che lavorano nell'Ente, per favorire l'adozione e la diffusione di una nuova cultura orientata al tema della parità di genere. La partecipazione a tali eventi, inizialmente dedicata al personale interno, potrà poi essere estesa anche alla cittadinanza e collettività attraverso l'organizzazione di workshop dedicati al tema. Partecipazione del Comune alle manifestazioni di respiro locale o nazionale utili a sensibilizzare le persone sui temi riguardanti la Parità di genere (es. Giornata contro la violenza sulle donne, Giornata internazionale della donna, ecc.) e organizzazione di momenti in presenza con Speech di Ospiti di rilievo esterni per promuovere la cultura inclusiva condividendo la loro esperienza e punti di vista rispetto al tema di volta in volta trattato.
- ✓ **Mi seleziona e Mi integra**. Assicurare nelle commissioni di selezione e di concorso la presenza di almeno un terzo di componenti di genere femminile[1], sostenere il percorso di carriera "Identità alias" e ottimizzare il processo «Accomodamento Ragionevole» [1].
- ✓ **MI Informa**. Distribuzione / diffusione di pillole informative, anche attraverso format interattivi, da diffondere periodicamente o in occasione di particolari giornate a valore simbolico attraverso il portale interno (SpazioComune) a tutte le persone che lavorano nel Comune.
- ✓ Erogazione di brevi percorsi informativi/formativi pubblicati sul portale del Comune volti a rendere consapevoli le persone del Comune sui temi connessi alle molestie e all'abuso fisico, verbale, digitale sui luoghi di lavoro e prevenirne ogni forma.
- ✓ **MI Parla**. Garantire ed implementare un lessico gender-neutral e inclusivo nella predisposizione e pubblicazione di tutti gli atti e comunicazioni, compresi gli annunci relativi a posizioni aperte e a bandi di selezione. Rendere disponibile un modulo sull'utilizzo del linguaggio di genere per i neoassunti e per il personale che lavora nel Comune;
- ✓ **MI Comunica**. Dare maggiore comunicazione e visibilità alle azioni intraprese e diffondere, all'interno del Comune, le informazioni necessarie a sviluppare la parità e la consapevolezza nella fruizione paritetica di misure di conciliazione vita/lavoro (ad esempio congedi parentali dei padri)
- ✓ **MI Forma**. Introdurre percorsi specifici di formazione volti al superamento degli stereotipi di genere legati alla cura, a causa dei quali le donne sono associate alla responsabilità principale della cura dei figli, degli anziani e delle incombenze che gravano sulla famiglia, limitandone le opportunità di crescere professionalmente.
- ✓ **MI Orienta**. Coinvolgimento paritetico delle lavoratrici e dei lavoratori del Comune per lo sviluppo di progetti in ambito tecnologico, di innovazione e ricerca scientifica sulla base delle competenze. Attivare azioni finalizzate alla lotta agli stereotipi e alla discriminazione di genere, introducendo/ incentivando, a titolo di esempio, corsi di potenziamento nelle discipline STEM e forme di orientamento scolastico al fine di promuovere l'accesso delle donne agli studi delle materie STEM [2]. Svolgere campagne informative volte ad incentivare le donne alla partecipazione ai concorsi pubblici di polizia locale con l'obiettivo di ampliare

e rafforzare il personale femminile e allo stesso modo per avvicinare il personale maschile ai profili professionali inerenti all'educazione (gender gap) [1].

B – Ambiente di lavoro equo, sicuro e aperto, in cui tutte le persone si sentano sicure, rispettate e libere di esprimere le proprie opinioni, senza timore di giudizio o ritorsioni, attraverso l'introduzione delle seguenti azioni:

- ✓ **MI Agisce**. Redigere piani di prevenzione e di contrasto alle discriminazioni con il coinvolgimento dell'Osservatorio Antidiscriminazioni.[2]
- ✓ **Mi Protegge**. Implementare il Piano di Prevenzione e Gestione delle molestie sul lavoro.
- ✓ **MI Interviene**. Implementare e favorire l'utilizzo di strumenti volti a prevenire e gestire ogni forma di abuso. Implementare un processo operativo volto all'invio e alla gestione delle segnalazioni e dei reclami, introducendo strumenti di segnalazione (valutando anche l'uso del sistema whistleblowing), che garantiscano la riservatezza e la protezione del segnalante, anche attraverso l'istituzione del Nucleo di ascolto organizzato (Direttiva 2/2019) e attivando inoltre, tramite percorsi formativi, ulteriori canali capaci di intercettare forme di disagio e di comportamento non adeguato [3].

2.Mi Valorizza

Il Comune di Milano intende realizzare e/o rafforzare un contesto lavorativo nel quale le donne siano ascoltate, le loro competenze, conoscenze ed esperienze vengano riconosciute e valorizzate, le loro aspirazioni, i loro bisogni, le loro opinioni e i loro obiettivi presi in considerazione e nel quale possano effettivamente partecipare ai processi decisionali aziendali. Ciò al fine di consentire una più facile progressione di carriera delle donne all'interno dell'organizzazione, tesa anche al bilanciamento di genere nelle posizioni di leadership aziendale, in correlazione con il settore specifico e le specifiche mansioni. A tale scopo il Comune di Milano intende incentivare:

A – Empowerment e modelli di ispirazione, garantendo pari opportunità nella gestione del potere decisionale e nella partecipazione attiva alla vita professionale, superando barriere culturali e strutturali. In questo contesto sono state previste le seguenti azioni/ misure/ attività:

- ✓ **Creazione della "Women MI Community [2]",** intesa come uno spazio neutrale e sicuro all'interno del quale sviluppare il libero confronto e maturare consapevolezza sulle proprie capacità e sul proprio ruolo in azienda (da sviluppare in collaborazione con l'Area Networking). Prevedere, inoltre, il coinvolgimento di terzi, ad esempio, le aziende municipalizzate per avvio tavoli di confronto su tematiche su parità di genere.
- ✓ **MI empowerment** come misura per promuovere attivamente l'empowerment femminile tramite programmi di mentoring, networking e formazione dedicati.
- ✓ **Modelli di ispirazione**, veicolare, attraverso podcast e/o newsletter, una comunicazione volta a diffondere storie di successo e a raccontare esperienze lavorative significative che abbiano come protagoniste le donne, che possano favorire una migliore comprensione delle esigenze e delle prospettive lavorative nell'Ente ed ispirare percorsi di carriera. Allo stesso

modo, diffondere storie e racconti di coloro che hanno assunto pienamente il loro ruolo in ambito familiare.

B- Posizioni di leadership e di rappresentanza

- ✓ **Leadership al Femminile.** Prevedere la programmazione di una serie di attività volte ad un Percorso di Leadership al Femminile rivolto a tutte le donne (anche quelle che sono assenti per congedo parentale), con il fine di sviluppare iniziative e promuovere l'equilibrio di genere e una cultura inclusiva nella quale le donne possano esprimere la capacità di leadership.
- ✓ **MI Mentoring4Women.** Sviluppare un percorso volto al trasferimento di competenze manageriali e facilitare così le progressioni di carriera e il bilanciamento di genere nelle posizioni apicali, con il supporto della Leadership.
- ✓ **MI "Panel".** Sostenere il programma «No Women no Panel» [4] per avere partecipazione plurale di donne e uomini negli interventi e nei panel organizzati dal Comune.

3. MI Supporta

Il Comune di Milano intende sostenere la conciliazione tra vita professionale e vita privata del proprio personale, da un lato agevolando la componente femminile su cui ricade, ancora oggi, in misura maggiore l'onere della cura familiare e dall'altro, implementando fome di sensibilizzazione e responsabilizzazione della componente maschile nelle attività di cura. Il Comune vuole supportare il proprio personale mediante un piano di Welfare che, attraverso iniziative diversificate, lo accompagni nel proprio percorso di crescita professionale, tenendo conto delle loro condizioni familiari e personali, e assicuri un minor turnover.

Con questo scopo, si impegna a introdurre e mantenere nella propria organizzazione forme di:

A – Flessibilità organizzativa, prevedendo le seguenti azioni per persone che si trovano a gestire situazioni di fragilità in famiglia, neogenitori e donne e uomini nella fase precedente alla nascita:

- ✓ **MI Family.** Stesura e gestione di un "Piano genitorialità" per supportare la maternità e la paternità sia nella fase precedente alla nascita (passaggio di consegne, sostegno alla fase di distacco, etc.) che alla fase successiva (rientro, conciliazione tra impegni privati e lavorativi, mantenimento cantieri principali di attività e/o allocazione strategica sui progetti in termini di tempi, attività, modalità operativa e opportunità di crescita) che preveda la possibilità di richiedere, in coerenza con le norme interne, la trasformazione temporanea del proprio contratto di lavoro da full time a part time in base alle esigenze personali, familiari e professionali fino ai 8 anni del/la bambino/a.
- ✓ **MI Facilita.** Adottare strumenti di flessibilità quali il lavoro a distanza (lavoro agile e lavoro presso il domicilio), il near working e promuovere gli istituti di supporto alla genitorialità, quali i congedi parentali obbligatori e facoltativi;

- ✓ **Mi Monitora.** Avviare un monitoraggio quali-quantitativo con Focus Group/Survey[1] in modo da poter raccogliere ulteriori spunti per strumenti utili alla conciliazione e valutare le esigenze delle persone.

B –Supporto psicologico/coaching, attività volta a supportare le persone che si trovano a dover affrontare particolari situazioni di fragilità in famiglia e i neogenitori in un nuovo periodo delle loro vite:

- ✓ **Mi Servizi.** Fornire e implementare servizi di supporto per l'accompagnamento della persona nella fase di preparazione alla maternità, al nuovo ruolo genitoriale, nel periodo di gravidanza, nella risoluzione di eventuali problemi della famiglia, nella cura dei minori e/o di familiari fragili e nella fase post-parto, tramite opportuni sportelli di ascolto o iniziative.

C – Servizi di supporto ai "caregiver", fornire un supporto alle persone che si trovano in uno stato di necessità:

- ✓ **MI Caretime.** Possibilità di prevedere, compatibilmente con l'organizzazione dei servizi e con la possibilità di svolgere le proprie attività da remoto, per le persone del Comune di Milano che si trovano a dover gestire particolari situazioni di fragilità in famiglia (quali ad esempio genitori anziani, gravi malattie in stadio terminale, figli con disabilità, genitore unico con figlio a carico U14, etc.) una tipologia contrattuale di full remote working (lavoro da remoto presso il domicilio) per un periodo fino a 3 anni.

Note:

[1] PIAO 2024 – 2026. «Il Piano delle Azioni Positive».

[2] Bilancio di genere – 2023/2026 Comune di Milano

[3] Sistema di Gestione della Qualità – Comune di Milano

[4] Protocollo tra il Comune di Milano e RAI del 18/01/23

Per ulteriori approfondimenti (individuazione risorse, responsabilità, kpi e tempistiche di realizzazione) si rimanda al Piano strategico adottato nell'ambito della certificazione della parità di genere, e ai relativi allegati.

III.4.5 Il monitoraggio delle Pari Opportunità

Il monitoraggio e la verifica sull'attuazione del PAP sono affidati prioritariamente al Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, che redige una relazione riassuntiva articolata in 5 sezioni:

- ❖ Sezione 1 - Dati del Personale: contiene un'analisi dei dati del personale con la ripartizione del personale per genere ed età nei livelli di inquadramento e per livello e titoli di studio;
- ❖ Sezione 2 - Conciliazione vita/lavoro: contiene un'analisi su flessibilità oraria, telelavoro, lavoro agile e part-time, congedi parentali e permessi per genere ed età;
- ❖ Sezione 3 - Parità/Pari opportunità: contiene una descrizione delle iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle

differenze e sulla conciliazione vita lavoro previste dal Piano Triennale di Azioni Positive nell'anno precedente;

- Sezione 4 - Benessere personale: riguarda la presenza nell'Amministrazione di specifici strumenti che garantiscano il benessere del personale;
- Sezione 5 – Performance: contiene un'analisi degli obiettivi di pari opportunità.

Nel corso dell'anno 2025 si raccoglieranno e integreranno tali dati con gli indicatori della Prassi UNI PdR 125:2022 che serviranno per il primo monitoraggio della Certificazione della Parità di Genere, previsto per dicembre 2025.

Per ulteriori approfondimenti si rimanda alla Relazione di monitoraggio del Piano Triennale delle Azioni Positive disponibile sul Portale CUG del Dipartimento della Funzione Pubblica.[20]

III.4.6 Azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità fisica e digitale all'Amministrazione da parte dei soggetti fragili

Il Comune di Milano ha implementato una serie di azioni volte a favorire l'inclusione e la piena accessibilità fisica e digitale all'Amministrazione da parte di tutti i cittadini, con particolare attenzione ai soggetti fragili e over 65.
In particolare, sono state declinate 2 linee di intervento descritte all'interno della seguente tabella.

• Promozione di iniziative *finalizzate a incrementare le competenze digitali dei cittadini e diffondere una cultura di trasformazione, innovazione e digitalizzazione*	
Iniziativa	**Descrizione**
Attivazione di stage per aiutare l'utenza allo sportello	L'Ente ha attivato degli stage ad hoc di supporto e promozione alla trasformazione digitale dei servizi pubblici. In particolare, nella sede centrale di via Larga queste risorse si sono occupate di affiancare l'utenza in attesa, durante le code agli sportelli fisici, per far vedere loro le potenzialità dei servizi digitali e i benefici attesi (es. coda allo sportello vs richiesta certificato elettronico).
Infoline 020202	L'Amministrazione ha attivato un percorso dedicato agli over 65 e ai cittadini più a rischio per informarli delle iniziative solidali attivate in città. In una prima fase, gli operatori del centralino sono stati formati per filtrare le informazioni fondamentali sulle iniziative del privato sociale e delle aziende più vicine, soprattutto la consegna a domicilio di farmaci, spesa, pasti e modalità di erogazione dei buoni spesa. Per facilitare il flusso di informazioni e il decorrere delle operazioni è stato attivato, in una seconda fase, il servizio 020202 su WhatsApp, attraverso una chatbot automatizzata in grado di rispondere ai cittadini a qualsiasi ora del giorno e in qualsiasi momento della settimana.
Porta digitale	Iniziativa che ha l'obiettivo di promuovere l'Educazione digitale presso i cittadini milanesi attraverso una serie di tutorial online. La ragion d'essere di Porta Digitale è quella di formare le persone sull'utilizzo delle nuove tecnologie, in particolare sulle modalità di accesso ai servizi digitali del Comune, ma anche sui servizi ritenuti utili per migliorare la vita quotidiana delle persone.
Misure PNRR	L'amministrazione ha provveduto alla candidatura alla misura PNRR 1.4.2 al fine di ottenere finanziamenti per migliorare il proprio grado di adozione delle misure di accessibilità interne ed esterne.
Piattaforma di e-learning per i cittadini e le imprese	In collaborazione con Milano Smart City Alliance (Fondazione Assolombarda), è stata realizzata una piattaforma dedicata alla formazione dei cittadini e dei dipendenti Comunali (https://cybersecurecity.it/) sulle tematiche di Cyber Security.

[20] https://portalecug.gov.it/amministrazioni/comune-di-milano

• Sviluppo di piattaforme digitali *finalizzate a garantire ai cittadini l'accesso ai servizi online dell'Amministrazione*	
Piattaforma	**Descrizione**
SPID	Permette di accedere ai servizi online della PA e dei privati aderenti (dal 2019 è il metodo preferenziale per accedere ai servizi ed è l'unico metodo per registrarsi per i nuovi accessi). Il Comune di Milano (in convenzione con IDP) ha rilasciato tramite gli sportelli l'identità digitale SPID ai cittadini ed ha implementato la nuova infrastruttura CIAM. Sono iniziate anche le attività per integrare le autenticazioni digitali con CIE.
PagoPA	Permette di effettuare pagamenti verso la PA in modo semplice e trasparente. Il Comune di Milano ha sviluppato un sistema di integrazione con la piattaforma PagoPA di AGID, con la produzione in proprio e centralizzazione della gestione dello IUV e riconciliazione dei dovuti. È in corso la migrazione verso PagoPA di altre entrate dell'Ente ed è stato collaudato l'applicativo SGC per la gestione e l'incasso delle entrate di PagoPA su c/c di tesoreria.
ANPR	La banca dati nazionale che semplifica i servizi demografici per favorire la digitalizzazione e il miglioramento dei servizi a cittadini/imprese/enti. Il Comune di Milano ha aderito ad ANPR e ha implementato un sistema per la generazione dei Certificati digitali, l'integrazione su SIPOweb e la messa a disposizione per soggetti esterni e convenzionati con l'Amministrazione. Durante il 2021, il Comune di Milano ha realizzato integrazioni con enti esterni, come la Federazione Italiana Tabaccai (per rilascio certificati presso i punti vendita).
AppIO	Unico punto di accesso per interagire con i servizi pubblici locali e nazionali, direttamente dallo smartphone. Nel 2019, il Comune di Milano ha continuato a sperimentare l'app e, nel 2020, l'ha utilizzata per inviare gli avvisi tari ai contribuenti sottoscrittori dell'app.
PDND	Spazio virtuale per agevolare le amministrazioni nell'adozione della strategia e del modello, rendendo disponibili le proprie informazioni, secondo regole condivise e attraverso delle interfacce digitali (API). Il Comune di Milano parteciperà alla definizione di un'architettura applicativa per la riduzione dei costi di gestione e dei tempi di condivisione dei dati, che si basa sull'interoperabilità consolidata e condivisa, che permette ai cittadini e alle imprese di accedere a servizi sempre più semplici, immediati e intelligenti.
Fascicolo del cittadino	Applicativo mobile del Comune di Milano con il quale i cittadini possono vedere le proprie informazioni sullo stato di famiglia, dichiarazioni, pagamenti, etc. Il Fascicolo è un progetto in continua evoluzione, caratterizzato da un percorso di refactoring in cloud e adeguamento funzionale dei Servizi digitali online, un percorso di digitalizzazione e dematerializzazione degli Sportelli.

Lo sviluppo delle nuove tecnologie sarà accompagnato da un percorso di change management con lo scopo di offrire gli strumenti di valutazione tecnologica per guidare le scelte di innovazione strategica e sostenibile.

Comune di Milano

4. Monitoraggio

IV. MONITORAGGIO

IV.1 Il sistema di monitoraggio del PIAO 2025-27

Ai fini delle attività di monitoraggio, il Comune di Milano, con apposito atto della Direzione Generale del 28 giugno 2023, ha istituito la Cabina di Regia per il monitoraggio e la facilitazione dell'attuazione del PIAO.

Alla Cabina di Regia competono:

- La facilitazione rispetto alla corretta e coerente applicazione della disciplina relativa al PIAO.
- Il monitoraggio, l'attuazione e la rendicontazione del PIAO.
- L'omologazione dei processi e delle procedure in ambito PIAO, attraverso la definizione di apposita metodologia e strumenti ad hoc.
- Il supporto ai soggetti responsabili delle diverse fasi in cui si articola il PIAO, sia con riguardo al rispetto delle tempistiche fissate, sia alla proposta di soluzioni ad eventuali criticità.

Salvi gli interventi di assestamento delle singole Sezioni del PIAO previsti in coerenza con le esigenze organizzative dei rispettivi ambiti di competenza, il monitoraggio avviene secondo la metodologia condivisa dalla succitata Cabina di Regia, basata su un approccio di monitoraggio integrato di più Piani componenti il PIAO e imperniata sull'individuazione di tre momenti di convergenza temporale della periodicità di rendicontazione dei Piani stessi:

- il primo, previsto ogni anno nel periodo giugno-luglio, consiste nel monitoraggio integrato del Piano della Performance, Piano Operativo Lavoro Agile, Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale. Il monitoraggio effettuato nel primo semestre dell'anno è quello in cui viene verificato l'andamento delle azioni previste dai succitati piani, al fine di identificarne lo stato di avanzamento e, qualora si presentino rischi e/o criticità, definire le azioni di remediation;

- il secondo, previsto ogni anno nel periodo ottobre-novembre, consiste nel monitoraggio intermedio di tutti i Piani di cui al primo punto e del Piano delle Azioni Positive per la Parità di Genere. Questo secondo step di monitoraggio è finalizzato a verificare lo stato avanzamento delle azioni previste da tutti i Piani componenti il PIAO, per indirizzare le attività dell'ultimo bimestre in relazione a quanto programmato e si configura come propedeutico alla predisposizione del PIAO per il triennio successivo: è in questo momento, infatti, che vengono raccolti tutti gli elementi utili per la stesura dello stesso. Sempre con riferimento alla definizione della pianificazione per il triennio successivo, l'Amministrazione ha consolidato una procedura di co-progettazione, chiamata Palestre Comuni, a cui partecipano tutti i direttori apicali per la definizione congiunta degli obiettivi di primo livello;

- il terzo, previsto all'inizio dell'anno successivo a quello oggetto di monitoraggio, è il momento in cui, una volta finalizzate tutte le singole rendicontazioni, si produce un Report Integrato Annuale relativamente alle attività inserite nei cinque piani componenti il PIAO.

Il monitoraggio viene attuato con una modalità ibrida, costituita da una parte dagli attuali strumenti di rendicontazione e dall'altra dalla Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano.

Gli attuali strumenti di rendicontazione

Le modalità di consuntivazione attualmente implementate per i singoli ambiti sono di seguito riportate:

Ambito	Modalità di monitoraggio	Owner
Performance	DUP – Documento Unico di Programmazione: rendicontazione semestrale Piano degli Obiettivi: monitoraggio semestrale e rendicontazione annuale Performance organizzativa ed individuale: valutazione annuale	*Direzione Organizzazione e Risorse Umane*
Anticorruzione e Trasparenza	Monitoraggio semestrale attraverso Stato di attuazione Modelli Operativi e rendicontazione annuale attraverso specifica Relazione	*Direzione Specialistica Legalità e Controlli*
Benessere organizzativo e modalità di lavoro: POLA	Monitoraggio periodico degli esiti del Lavoro Agile all'interno dell'Amministrazione, attraverso la redazione di specifici report, in linea con quanto previsto nel paragrafo 5 del POLA 21-23 (Del. Giunta Comunale n.580 del 25/05/2021)	*Direzione Organizzazione e Risorse Umane e Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale*
Fabbisogni di personale	L'attuazione del piano triennale dei Fabbisogni di personale è monitorata in tempo reale attraverso l'utilizzo di uno specifico cruscotto, implementato ad hoc e dal quale derivano tutte le informazioni utili per i diversi stakeholder.	*Direzione Organizzazione e Risorse Umane*
Formazione	L'attuazione degli interventi formativi erogati ai dipendenti del Comune di Milano è monitorata in tempo reale attraverso l'utilizzo di uno specifico cruscotto, implementato ad hoc e dal quale derivano tutte le informazioni utili per i diversi stakeholder.	*Direzione Organizzazione e Risorse Umane*
Accessibilità e inclusione: PAP	Relazione annuale pubblicata nel portale CUG	*Direzione Organizzazione e Risorse Umane e CUG*

La Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano per l'anno 2025

Per l'anno 2025, al fine di individuare il Valore Pubblico generato dalle azioni messe in atto dall'Amministrazione, si intende utilizzare la Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano declinata all'interno dei paragrafi II.1.2 e II.2.2

Di seguito si riporta, *a titolo esemplificativo*, un'ipotesi di utilizzo della matrice per gli obiettivi definiti per l'anno 2025, i quali trovano collocazione all'interno di una singola intersezione in base alla dimensione (economica, personale e socio-culturale ed ambientale) e driver specifici (semplificazione, digitalizzazione, piena accessibilità, pari opportunità), come riportato nella figura sottostante. Successivamente, all'interno di ogni singola intersezione, si calcola la media del livello di raggiungimento degli indicatori di performance associati agli obbiettivi rispetto ai target definiti;

e la media del livello di raggiungimento degli indicatori collocati sulla specifica colonna permette di definire un indice di Valore Pubblico per la specifica dimensione.

Infine, la media degli indicatori di Valore Pubblico per dimensione permette di calcolare il Valore Pubblico complessivamente generato rispetto alla programmazione definita.

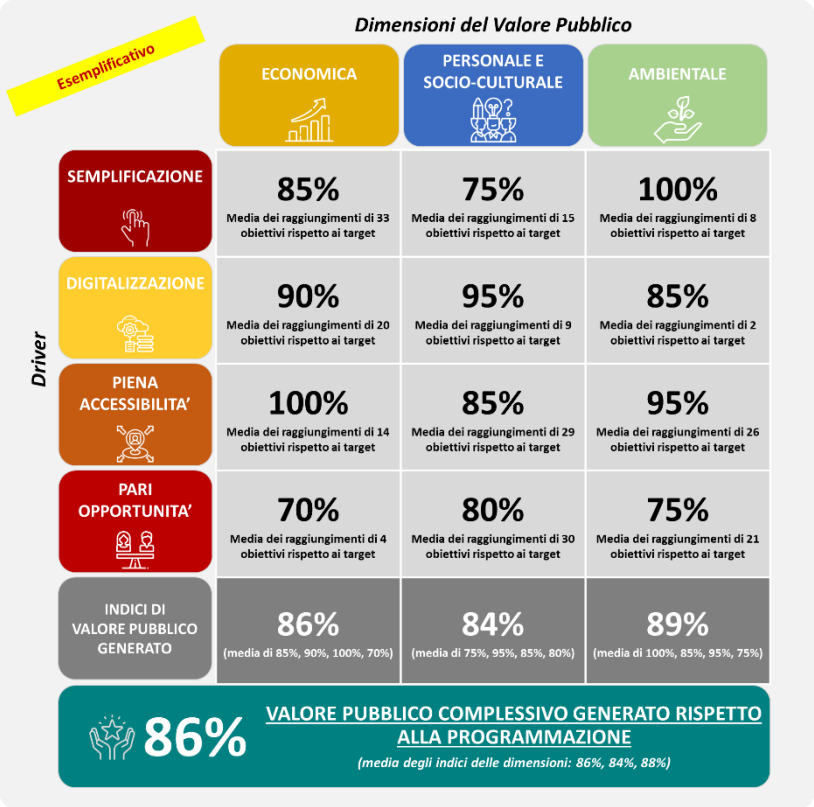


Figura IV.I: Esempio di utilizzo della Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano

Comune di Milano

Glossario

V. GLOSSARIO

Termine	Definizione
A.P.	*Alta Professionalità*
ab./kmq	*Abitanti per chilometro quadrato*
AGID	*Agenzia per l'Italia Digitale*
AI	*Intelligenza Artificiale (Artificial Intelligence)*
AMAT	*Agenzia comunale di Mobilità, Ambiente e Territorio*
ANAC	*Autorità Nazionale Anticorruzione*
ANBSC	*Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata*
ANCI	*Associazione Nazionale Comuni Italiani*
ANPR	*Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente*
API	*Application Programming Interface*
art.	*Articolo*
AVQ	*Aspetti di Vita Quotidiana*
c.	*Comma*
c.c.	*Codice Civile*
c.d.	*Cosiddetto*
c/c	*Conto Corrente*
Cat.	*Categoria*
CDC	*Case di Comunità*
CdM	*Comune di Milano*
CE	*Marcatura CE*
cfr.	*Confronta*
CIAM	*Customer Identity and Access Management*
CIE	*Carta d'Identità Elettronica*
Coll. dei s.	*Collaboratore dei Servizi*
CPI	*Indice di Percezione della Corruzione (Corruption Perceptions Index)*
CRM	*Citizen Relationship Management*
Cross Border	*Oltre Frontiera*
CUG	*Comitato Unico di Garanzia*
D. Lgs.	*Decreto legislative*
D.L.	*Decreto Legge*
D.M.	*Decreto Ministeriale*
DDA	*Direzione Distrettuale Antimafia*
DIA	*Direzione Investigativa Antimafia*
DIGOS	*Divisione Investigazioni Generali e Operazioni Speciali*

DIR	*Dirigente*
Dir.	*Direzione*
DUP	*Documento Unico di Programmazione 2023-2025 approvato tramite Del. Consiglio Comunale n. 13 del 16/03/2023*
Ecc.	*Eccetera*
ERW	*Emergency Remote Working*
es.	*Esempio*
Esec. dei s.	*Esecutore dei Servizi*
FOI	*Indice Nazionale dei Prezzi al Consumo per le Famiglie di Operai e Impiegati*
HA	*Alta Affidabilità (High Availability)*
Housing Sociale	*Politica per l'incremento del patrimonio in affitto a prezzi calmierati o controllati*
IBSI	*Infrastruttura Italiana Blockchain*
ICT	*Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (Information and Communication Technologies)*
IoT	*Internet delle Cose (Internet of Things)*
Ist. dei s.	*Istruttore dei Servizi*
Ist. Dir. dei s.	*Istruttore Direttivo dei Servizi*
ISTAT	*Istituto Nazionale di Statistica*
IT	*Tecnologia dell'Informazione (Information Technology)*
IUV	*Identificativo Univoco di Versamento*
kpi	*Key Performance Indicator*
LAS	*Lavoro Agile Straordinario/Emergenziale*
Lett.	*Lettera*
Lg.	*Legge*
m.a.	*Macroaggregato*
MAAS	*Mobility-as-a-Service*
MIRE	*Milano in Rete*
n.	*Numero*
NGEU	*Next Generation EU*
NIC	*Indice Nazionale dei Prezzi al Consumo per l'Intera Collettività*
NIV	*Nucleo Indipendente di Valutazione*
NOE	*Nucleo Operativo Ecologico dei Carabinieri*
ONU	*Organizzazione delle Nazioni Unite*
OO.SS.	*Organizzazioni Sindacali*
P.O.	*Posizione Organizzativa*
PA	*Pubblica Amministrazione*
PAP	*Piano delle Azioni Positive*

PDN	*Piattaforma Notifiche*
PDND	*Piattaforma Digitale Nazionale Dati*
PEG	*Piano Esecutivo di Gestione*
PGT	*Piano di Governo del Territorio*
PGTU	*Piano Generale del Traffico Urbano*
PIAO	*Piano Integrato di Attività e Organizzazione*
PMO	*Project Management Office*
PNA	*Piano Nazionale Anticorruzione*
PNRR	*Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*
POLA	*Piano Organizzativo del Lavoro Agile approvato tramite Del. Giunta Comunale n.580 del 25/05/2021*
PSN	*Polo Strategico Nazionale*
PTO	*Piano Territoriale degli Orari*
PTPCT	*Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza*
PUMS	*Piano Urbano della Mobilità Sostenibile*
Q&A	*Question and Answer*
RPA	*Robotic Process Automation*
RPTC	*Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza*
RSU	*Rappresentanza Sindacale Unitaria*
RU	*Risorse Umane*
s.m.i.	*Successive Modificazioni e Integrazioni*
SCICO	*Servizio Centrale di Investigazione sulla Criminalità Organizzata*
Scorr.	*Scorrimento*
SCTT	*Sistema Integrato di Controllo del Traffico e del Territorio*
SDGs	*Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030 dell'ONU*
SISI	*Sistema Statistico Integrato Comune Milano*
SOA	*Service-Oriented Architecture*
SPID	*Sistema Pubblico di Identità Digitale*
SUAP	*Sportello Unico Attività Produttive*
SUE	*Sportello Unico Edilizia*
TLC	*Telecomunicazione*
TUEL	*Testo Unico degli Enti Locali*
UIF	*Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia*
VDI	*Virtual Desktop Infrastructure*
V.P.	*Valore Pubblico*

Comune di Milano

Allegati

VI. ALLEGATI

1. DUP 2025-2027: MISSIONI, OBIETTIVI STRATEGICI, PROGRAMMI OPERATIVI E AGENDA 2030

2. NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

3. PDO: PROGRAMMI OPERATIVI, OBIETTIVI, DIMENSIONI E DRIVER DEL VALORE PUBBLICO GENERATO

4.1 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB A SEZIONE NORMATIVA

4.2 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB B MODELLI DI AMBITO TRASVERSALE – MODELLI OPERATIVI

4.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB C CATALOGO DEI RISCHI

4.4 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB D TABELLA OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE IN MATERIA DI TRASPARENZA E RELATIVI RESPONSABILI

5. RELAZIONE PROGRAMMAZIONE FABBISOGNO DEL PERSONALE 2025-2027

6. LAVORO AGILE – STRUMENTI DI COLLABORAZIONE

7. STRATEGIA DI ADOZIONE PER L'APPLICAZIONE DEL PTI (Piano Triennale Informatica)

Comune di Milano

Assestamento Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027

www.comune.milano.it

INDICE

I. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE 2
I.1 Comune di Milano: scheda anagrafica dell'Amministrazione 2
II. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE 6
II.2.2 Gli obiettivi del Comune di Milano 6
III. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO 9
III.1 Struttura organizzativa 9
III.1.1 La struttura organizzativa ed il personale del Comune di Milano 9
III.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale 14
III.3.1 Contesto di riferimento e modalità di calcolo della spesa per categoria 14
III.3.2 Lo stato di attuazione dei Piani Occupazionali – Piano triennale dei fabbisogni 16
III.3.3 Vincoli assunzionali e della spesa di personale 21
III.3.4 La capacità assunzionale 2025-2027 22
III.3.5 La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2025-2027 26
III.3.6 Le assunzioni a tempo determinato per il triennio 2025-2027 33
III.3.7 Assunzione di figure professionali da impegnare a tempo pieno e in modo esclusivo e dedicato nelle attività connesse alla corretta implementazione e attuazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali 34
III.3.8 Programmazione della spesa di personale per il triennio 2025-2027 37
III.4 Accessibilità ed inclusione: sviluppo pari opportunità 38
III.4.3 Analisi del contesto interno 38

Comune di Milano

1. Scheda anagrafica dell'Amministrazione

I. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

I.1 Comune di Milano: scheda anagrafica dell'Amministrazione

Denominazione Ente	*Comune di Milano*
Codice univoco AOO	AC14256
Codice IPA	c_f205
Indirizzo	Piazza della Scala, 2 20121 Milano Italia
PEC	protocollo@postacert.comune.milano.it
Codice fiscale/Partita IVA	01199250158
Tipologia	Pubbliche Amministrazioni
Categoria	Comuni e loro Consorzi e Associazioni
Natura Giuridica	Comune
Attività Ateco	Attività degli organi legislativi ed esecutivi, centrali e locali; amministrazione finanziaria; amministrazioni regionali, provinciali e comunali
Sito web istituzionale	https://www.comune.milano.it/
Pagina Facebook	Comune di Milano
Account X	@ComuneMI
Account Instagram	@comune_milano
Account LinkedIn	Comune di Milano

Il Comune di Milano (in seguito anche CdM) è l'Ente che rappresenta la comunità milanese, ne cura gli interessi, ne promuove lo sviluppo e ne tutela le specificità culturali e socioeconomiche (art. 3 c. 1 – Statuto comunale).

Milano è il comune capoluogo della regione Lombardia e dell'omonima città metropolitana, situato al centro di una delle più popolose aree metropolitane d'Europa. E' il secondo comune più popoloso d'Italia, dopo Roma.

In virtù della sua grande vitalità economica, imprenditoriale e culturale, del suo essere un importante centro della ricerca, della moda, dell'editoria e del design e del suo patrimonio artistico e architettonico, Milano è una delle mete del turismo internazionale, figurando tra le quaranta città più visitate al mondo, seconda in Italia dopo Roma e sesta nell'Unione Europea.

Città dalla storia millenaria, è una metropoli cosmopolita e dal respiro europeo, portatrice di nuovi stimoli e tendenze, in grado di guidare il confronto europeo anche grazie ad una serie di buone pratiche da imitare: la solidarietà, la gestione virtuosa dei servizi, la battaglia per la legalità.

Musei, monumenti, chiese, palazzi storici, grattacieli, moda ed eventi di vario genere connotano la vocazione internazionale di una città in continua trasformazione, capace di valorizzare il proprio territorio attraverso grandi progetti di innovazione e rigenerazione urbana. Secondo uno studio realizzato da Assolombarda e Milano&Partners (alla sua quarta edizione) Milano risulta in testa alla classifica nello scatto dell'economia dai valori pre-Covid, così come nella crescita dei flussi turistici dello scorso anno. Lo studio ha riguardato oltre 700 città su scala globale, tra cui Amsterdam, Barcellona, Berlino, Londra, Monaco, Parigi, Chicago, New York, San Francisco e Tokyo.

Il capoluogo lombardo è ben percepito come meta turistica (Milano conta poco più di 9 milioni di arrivi, il +5,2% rispetto al 2023), come luogo per eventi sportivi (13esima a livello globale) e come "place for business" (27esima).

Dal summenzionato studio emerge che sul fronte dell'ecosistema innovazione Milano si attesta alla 44esima posizione della classifica. Milano è anche "una smart city": l'aumentata mobilità sostenibile, grazie alle piste ciclabili presenti in città, la buona gestione dei rifiuti, la riqualificazione dei vecchi quartieri, posizionano Milano al 95esimo posto su scala globale.

Milano è anche una città che deve ancora risolvere sfide impegnative: mobilità e traffico sono criticità che la accomunano a tutti i centri metropolitani oggetto dell'indagine. L'obiettivo delle istituzioni è quello di rendere la città più aperta e vivibile.

Sul fronte del mercato immobiliare commerciale, secondo un approfondimento sviluppato in collaborazione con JLL (Jones Lang LaSalle inc., società di servizi immobiliari), Milano si configura come un'area centrale nel quadro nazionale, concentrando oltre un terzo degli investimenti effettuati dagli operatori immobiliari in Italia. Alla base di tale fenomeno, vi è anche l'apertura ai capitali stranieri: a Milano la componente "cross border" rappresenta in media il 55% del totale, una delle quote più elevate nel confronto europeo. Poco sopra c'è Amsterdam (58%), poi Londra (65%) e Barcellona (70%). Presentano, invece, valori inferiori Berlino (50%), Parigi e Monaco (37% entrambe).[1]

[1] Fonte: Il sole 24 ore.com

Il trend di crescita che la città di Milano sta vivendo, in un contesto condizionato dagli eventi sociopolitici internazionali, dal cambiamento climatico e dallo scenario economico che va configurandosi con gli effetti del PNRR, spinge l'Ente a ridefinire costantemente le proprie priorità e a modulare le modalità di erogazione dei servizi sulla base delle risorse economiche, finanziarie ed umane di cui può' disporre, sulla base dei bisogni della città e delle esigenze di funzionamento interno. La finalità dell'Amministrazione è rappresentata dall'accrescimento del benessere sociale con la realizzazione di nuove opere e di nuovi servizi che contribuiscano, da un lato, al rilancio economico del territorio e, dall'altro, alla riqualificazione della città.

I finanziamenti ottenuti grazie al PNRR consentiranno di supportare il rilancio della Città, contribuendo alla realizzazione di significative iniziative sul territorio milanese.

Alla base dell'operato dell'Ente vi è sempre l'adozione di modalità operative che rispecchino i valori formalizzati all'interno dello Statuto dell'Ente: legalità, trasparenza, capacità realizzativa e indipendenza.

Le azioni volte al perseguimento della missione sono condizionate dalle priorità politiche e dagli indirizzi nazionali ed internazionali declinati anche in base all'evoluzione del contesto politico-economico di riferimento. In linea con il contesto descritto fino ad ora, risulta cruciale pianificare in modo corretto tutte le risorse a disposizione facendo, dell'attività di programmazione, il fulcro di tutte le azioni che l'Amministrazione intraprende per rispondere prontamente ai mutamenti del contesto in cui opera.

https://www.ilsole24ore.com/art/milano-vetta-crescita-e-turismo-giu-investimenti-esteri-AF5YeF4D

Comune di Milano

2. Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione

II. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

II.2.2 Gli obiettivi del Comune di Milano

Il Comune di Milano ha declinato l'approccio alla valutazione della performance complessiva dell'Ente, nei seguenti elementi:

- l'identificazione dei **5 obiettivi trasversali** alle direzioni
- la metodologia e la classificazione degli **Indicatori di Salute dell'Ente**: indicatori di salute finanziaria, di salute organizzativa, di salute del sistema di relazioni, di etica, i quali permettono di definire, attraverso specifiche metriche, i parametri di misurazione dello stato di salute dell'attività organizzativa, delle condizioni economico-finanziarie e delle relazioni che l'Amministrazione deve essere capace di rafforzare nel breve, medio e lungo periodo;
- La metodologia di gestione del **Portafoglio Prodotti e Servizi**, all'interno del quale sono rappresentati gli item derivanti dall'attività ordinaria condotta dalle direzioni dell'Ente, finalizzata a garantire a cittadini, professionisti e imprese, i servizi essenziali resi, per i quali è possibile rilevare il livello di performance e di benchmark con ambiti nazionali e/o internazionali, essendo il Portafoglio integrato con gli indicatori derivati dai target che concretizzano gli obiettivi di sviluppo sostenibile Sustainable Development Goals inseriti nell'Agenda 2030 dell'ONU;
- gli **obiettivi assegnati alla Segreteria Generale** per il triennio 2025-27;
- gli **obiettivi per ciascuna direzione dell'Ente** per il triennio 2025-2027.

All'interno dell'indicatore di salute finanziaria dell'Ente, è stato espressamente previsto in applicazione di quanto disposto dall'art. 4-bis, comma 2, del D.L. n. 13/2023, convertito con Legge n. 41/2023, che il pagamento della retribuzione di risultato, sarà subordinato al conseguimento del target stabilito per il kpi "Tempestività dei pagamenti: Indicatore di tempestività dei pagamenti Ritardo Annuale dei Pagamenti" compreso fra gli "Indicatori di salute finanziaria", facenti parte degli "Indicatori di Salute dell'Ente".

Ai fini del raggiungimento del risultato target, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale dei pagamenti di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145.

La verifica del suo raggiungimento è effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile sulla base degli indicatori elaborati mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni.

Qualora il target del kpi non fosse raggiunto, sarà cura della Direzione Bilancio e Partecipate identificare i dirigenti e i rispettivi Direttori di Direzione che non hanno rispettato nell'anno di riferimento il target stabilito; per tutti i soggetti identificati verrà operata una decurtazione della retribuzione di risultato spettante pari al 30%.

Al fine di determinare la Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano per l'anno 2025, le direzioni hanno formulato gli obiettivi degli ultimi due ambiti sia sulla base dei programmi operativi descritti nel DUP 2025-2027, sia sulla base delle dimensioni e dei driver definiti all'interno del paragrafo *II.1.2*, determinando i 175 **obiettivi**:

Driver \ Dimensioni del Valore Pubblico	ECONOMICA	PERSONALE E SOCIO-CULTURALE	AMBIENTALE	TOTALE
SEMPLIFICAZIONE	26 obiettivi	3 obiettivo	1 obiettivi	30 Obiettivi
DIGITALIZZAZIONE	15 obiettivi	5 obiettivi	3 obiettivi	23 Obiettivi
PIENA ACCESSIBILITA'	25 obiettivi	21 obiettivi	33 obiettivi	79 Obiettivi
PARI OPPORTUNITA'	4 obiettivi	29 obiettivi	10 obiettivi	43 obiettivi
TOTALE	70 obiettivi	58 obiettivi	47 obiettivi	175 obiettivi

Tale matrice, sarà utilizzata in fase di consuntivazione degli obiettivi al fine di verificare il raggiungimento dei target individuati nella programmazione di II livello, e definire il Valore Pubblico complessivo generato rispetto alla programmazione (paragrafi *II.1.2 e IV.1*).

Per la consultazione di dettaglio dei programmi operativi, dei titoli degli obiettivi per l'anno 2025 e l'associazione delle dimensioni e dei driver di Valore Pubblico, si rimanda all'allegato "PIAO 2025-27: programmi operativi, obiettivi, dimensioni e driver del Valore Pubblico generato".

Comune di Milano

3. Organizzazione e Capitale Umano

III. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

III.1 Struttura organizzativa

III.1.1 La struttura organizzativa ed il personale del Comune di Milano

Il Comune di Milano rappresenta la comunità e il territorio di riferimento: cura gli interessi, promuove lo sviluppo e tutela le specificità culturali e socioeconomiche.

L'Ente è organizzato secondo quanto previsto dal **Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Milano**, da ultimo aggiornato con Deliberazioni della Giunta Comunale n. 383 del 27/03/2025. Sono organi di governo: il Consiglio, la Giunta e il Sindaco. Quest'ultimo rappresenta il Comune di Milano ed è l'organo responsabile dell'amministrazione dello stesso.

Figura III.I: Gli organi di indirizzo politico

La Giunta collabora con il Sindaco nel governo dell'Ente ai fini dell'attuazione degli indirizzi generali e politico-amministrativi definiti dal Consiglio.

Il territorio comunale è articolato in **Municipi**, in rappresentanza delle rispettive comunità locali, dotati di autonomia amministrativa e titolari di funzioni atte a realizzare un'effettiva e democratica partecipazione alla gestione politica, amministrativa e sociale del territorio.

Il Comune di Milano è una realtà organizzativa complessa, propria dell'Ente locale di grandi dimensioni. La struttura, sotto il profilo operativo, è coordinata dal **Direttore Generale** coadiuvato dal **Vicedirettore Generale,** articolata in vari livelli gerarchici, dotati ciascuno di un proprio grado di autonomia: **Direzioni, Aree, Direzioni Specialistiche, Direzioni di Progetto, Unità e Uffici** (*Figura III.II*).

Direzione	*Costituita da Area/Aree e Unità/Ufficio/i anche funzionalmente eterogenei*
Area	*Accorpamento di Unità / Uffici anche funzionalmente eterogenei*
Direzione Specialistica	*Struttura organizzativa, apicale o subapicale, di carattere specialistico*
Direzione di Progetto	*Struttura organizzativa, apicale o subapicale, di carattere temporaneo*
Unità	*Accorpamento di Uffici omogenei*
Ufficio	*Struttura organizzativa di coordinamento funzionale*

Figura III.II: Le unità organizzative

Il Direttore Generale sovraintende all'organizzazione e alla gestione dell'Ente, con lo scopo di attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli Organi di governo, secondo le direttive impartite dal Sindaco. Restano ferme le competenze del Segretario generale anche per ciò che attiene l'apporto giuridico e consulenziale funzionali all'attuazione degli obiettivi di governo. A seguito dell'insediamento della nuova Amministrazione, in data 6 ottobre 2021, sono state portate a

termine le attività finalizzate alla definizione, al ridisegno e ripensamento complessivo degli assetti macro-strutturali, ordinamentali e gestionali dell'Ente – e relativa messa a regime – sulla scorta di quanto previsto dalla Del. di Giunta Comunale n. 1647 del 23/12/2021, successivamente integrata con i relativi provvedimenti attuativi e con conseguente adeguamento del *Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi*, in coerenza con il mutato riparto delle deleghe assessorili e con le Linee Programmatiche approvate. In particolare, attraverso l'assetto organizzativo individuato l'Amministrazione persegue le finalità di seguito indicate:

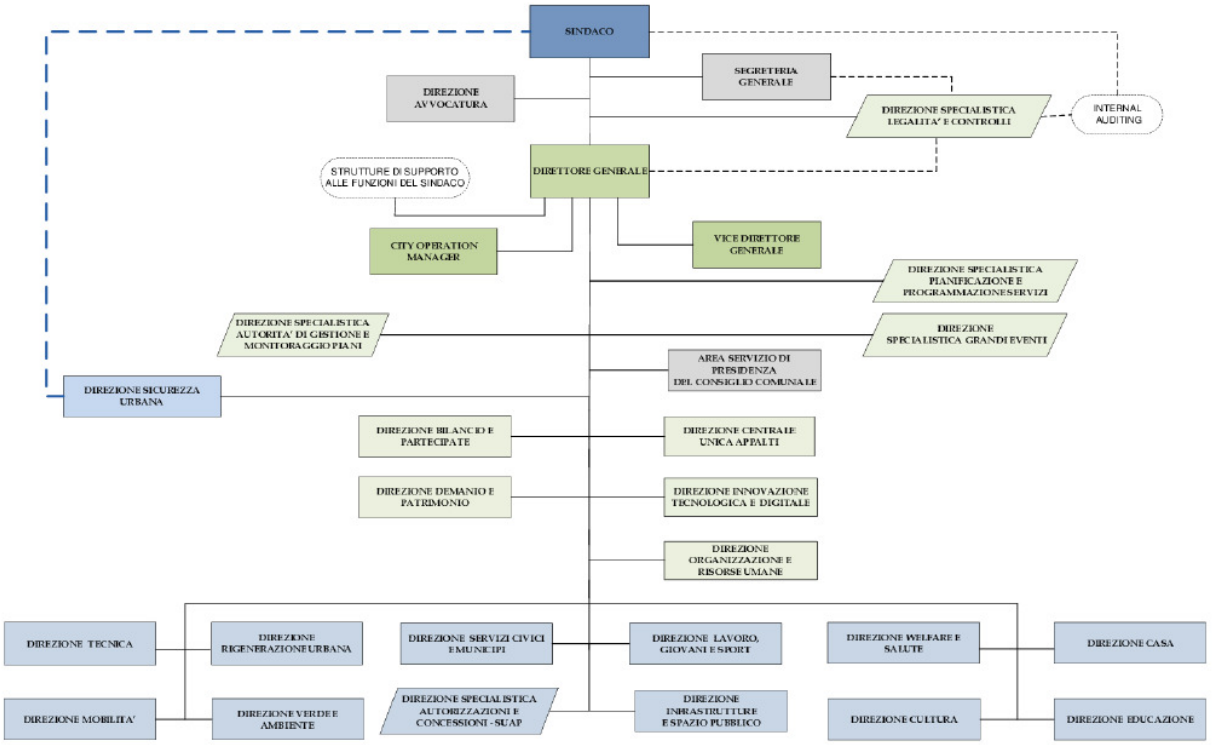
- ottimizzare e razionalizzare ulteriormente i processi gestiti, anche in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- rendere più immediata e agevole l'individuazione delle competenze agite mediante una migliore definizione ed esplicitazione delle stesse;
- sostenere e favorire lo sviluppo professionale delle risorse umane;
- migliorare continuamente i servizi offerti anche in un'ottica di semplificazione dei procedimenti amministrativi e in termini di accessibilità e fruibilità.

Nel corso degli ultimi anni, anche al fine di soddisfare ulteriori esigenze emerse nell'ambito delle attività istruttorie finalizzate all'adozione degli organigrammi di dettaglio delle diverse Strutture dell'Ente, sono stati progettati e implementati specifici interventi di revisione organizzativa sulle Direzioni apicali, con l'obiettivo di garantire un ulteriore efficientamento e consolidamento della macchina amministrativa, in vista del più ampio raggiungimento degli obiettivi/interventi da attuare nel corso del nuovo mandato.

Alla luce degli interventi di revisione organizzativa attuati, **la struttura organizzativa dell'Ente** al 01/04/2025 si configura come segue:

Direzione Generale	**1**
Segreteria Generale	**1**
Direzioni (compreso Area Servizio di Presidenza C.C.)	**19**
Direzioni Specialistiche	**7**
Aree	**90**
Direzioni di Progetto	**4**
TOTALE COMPLESSIVO	**122**

In particolare, l'attuale macrostruttura prevede l'Amministrazione articolata complessivamente come rappresentato di seguito:



Da un punto di vista funzionale, le diverse strutture offrono servizi e prodotti in base alle **24 aree tematiche**, elencate all'interno della seguente *Figura*.

Figura III.III: Le 24 aree di intervento del Comune di Milano

In tale contesto, la Direzione Organizzazione e Risorse Umane, in coordinamento con la Direzione Generale ed in collaborazione con i dirigenti apicali, sta conducendo un'analisi di dettaglio sull'organizzazione di ciascuna direzione, volta alla valutazione ed all'individuazione delle posizioni di responsabilità del middle management proseguendo la fase sperimentale della **Disciplina delle Posizioni Organizzative e Alte Professionalità** – oggi **Elevate Qualificazioni** – introdotta con deliberazione della Giunta Comunale n. 1217 del 30 ottobre 2020, nelle more di una complessiva

revisione della disciplina stessa da adottarsi in adeguamento alle previsioni contrattuali contenute nel CCNL 2019-2021 del comparto Funzioni Locali.

Tale analisi rientra all'interno di una manovra di valorizzazione del personale dell'Ente, attraverso l'incremento quali-quantitativo delle Elevate Qualificazioni dell'Ente, in considerazione dell'ampliamento del perimetro dei servizi rilevato in diversi ambiti organizzativi di staff/line e dell'incremento dei volumi di attività richiesti per la realizzazione dei progetti interventi strategici, anche correlati con il Programmi di finanziamento nazionali ed europei (PNRR, React-EU, ecc.).

La spesa di personale individuata per il funzionamento dei servizi è la seguente:

Spese di personale	2025	2026	2027
Spese per retribuzioni e contributi	615.362.950,00	615.656.410,00	617.195.460,00
Irap	37.636.260,00	37.104.640,00	37.312.650,00
Altre spese: stages/tirocini	377.970,00	371.620,00	364.920,00
Altre spese: personale comandato in entrata	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Totale spese di personale (A)	**2025**	**2026**	**2027**
di cui Fondo di competenza dirigenza	11.056.277,25	11.056.277,25	11.056.277,25
di cui Fondo di competenza personale di comparto	78.643.374,14	78.643.374,14	78.643.374,14
di cui Fondo EQ (ex PO/AP)	11.728.958,64	11.728.958,64	11.728.958,64

L'andamento del personale in forza lavoro

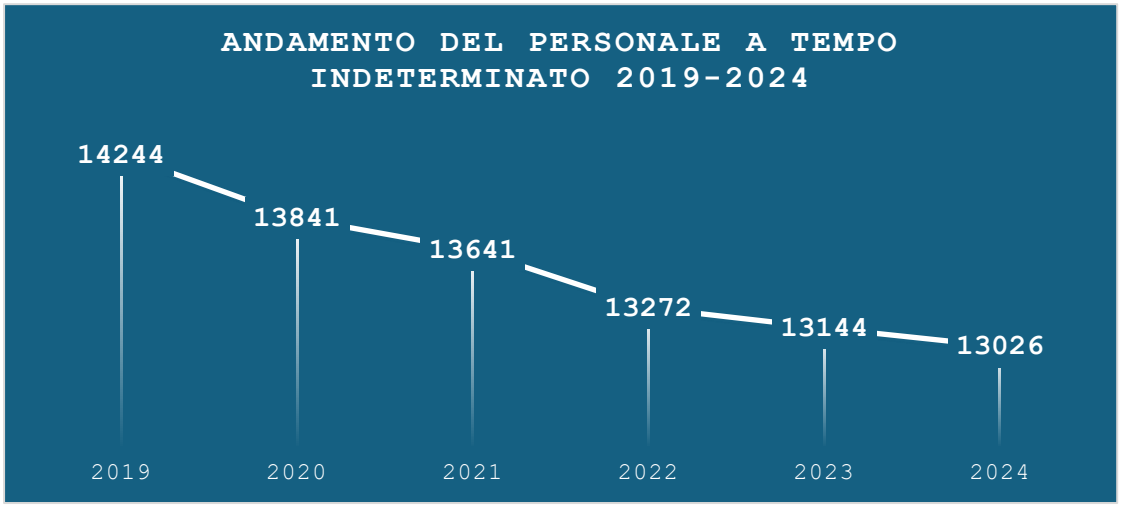


Figura III.IV: Andamento del personale a tempo indeterminato 2019-2024

Le dinamiche occupazionali del Comune di Milano hanno registrato, nel corso dell'ultimo quinquennio, una riduzione pari al 8,6%, passando dalle 14.244 unità di personale a tempo indeterminato in forza al 31.12.2019 alle 13.026 unità al 31.12.2024. Negli ultimi due anni la curva, evidenza un sostanziale appiattimento a seguito delle numerose assunzioni effettuate.

Rapporto di lavoro:	Unità
a tempo indeterminato	13.026
a tempo determinato	590
Altre categorie	13
Totale	**13.629**

Figura III.V: Il personale in servizio al 31.12.2024

Il contingente in servizio al 31.12.2024 Comune di Milano, tra personale a tempo indeterminato, personale a tempo determinato e medici/psicologi è pari a: n. 13.629 dipendenti, di cui n. 156 Dirigenti (totale TI+TD) e n. 657 dipendenti di Area Funzionari Elevata Qualificazione con incarico di E.Q.

Nell'ambito del complessivo organico del Comune di Milano il rapporto tra Dirigenti, Elevate Qualificazioni e Dipendenti è il seguente:

- rapporto Dirigenti / Personale: 87,37 dipendenti per ogni Dirigente;
- rapporto Dirigenti / Elevate Qualificazioni: 4,21 E.Q. per ogni Dirigente;
- rapporto Elevate Qualificazioni / Personale: 20,74 dipendenti per ogni E.Q.

Nella seguente tabella di riportano i contingenti in servizio per categoria professionale, a tempo determinato e indeterminato.

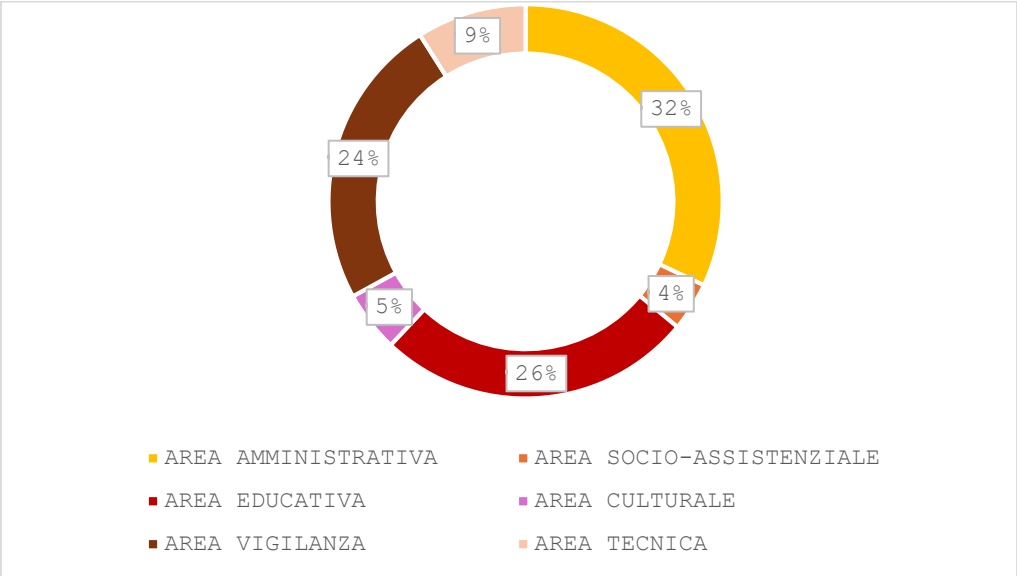
AREE	Tempo Indeterminato	Tempo Determinato	Totale
Dirigenti	115	41	156
Area Funzionari - E.Q.	2.332	238	2.570
Area Istruttori	7.901	305	8.206
Area Operatori Esperti	2.595	6	2.601
Area Operatori	83	0	83
Altre Categorie Medici/Psicologi	13	0	13
TOTALE	13.039	590	13.629

Nell'ambito del contingente innanzi indicato n. 732 dipendenti (il 5,4 % della dotazione complessiva) hanno instaurato un rapporto di lavoro a tempo parziale con l'Amministrazione.

REE	Percentuale di PART-TIME (al 31/12/2024)					
	30,55%	50%	61,11%	69,44%	83,33%	TOTALE
Area Funzionari - E.Q.	2	17	10	25	53	107
Area Istruttori	4	72	25	80	196	377
Area Operatori Esperti	3	28	13	48	140	232
Area Operatori		2	1	5	8	16

TOTALE	9	119	49	158	397	732

Qui di seguito è rappresentato il dispiegamento del personale secondo le principali Aree di intervento dei servizi dell'Amministrazione:



III.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

III.3.1 Contesto di riferimento e modalità di calcolo della spesa per categoria

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione è lo strumento unico di programmazione e governance, previsto dall'articolo 6 del decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021, che ha assorbito, tra gli altri, il Piano triennale dei fabbisogni di personale dell'Ente.

Il PIAO relativo al triennio 2025-2027 è stato approvato dalla Giunta Comunale con Deliberazione n. 110 del 30 gennaio 2025.

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale costituisce il principale strumento di politica occupazionale dell'Amministrazione, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance.

Il Piano dei fabbisogni viene elaborato sulla base delle richieste di personale formulate dai Dirigenti, conciliate con il rispetto della sostenibilità finanziaria e dei vincoli in materia di assunzioni e spesa del personale.

Le principali fonti normative che regolano il processo di programmazione del fabbisogno di personale sono state da ultimo riformate dal D. Lgs. 75/2017, in attuazione dell'art. 17 comma 1 lett. q) della legge delega n. 124/2015, che stabilisce il principio del "progressivo superamento della dotazione organica come limite alle assunzioni, fermi restando i limiti di spesa anche al fine di facilitare i processi di mobilità".

Nel nuovo impianto riformatore assume una rinnovata centralità lo strumento della programmazione triennale del fabbisogno del personale come strumento flessibile per il governo delle politiche occupazionali, con il solo limite della sostenibilità finanziaria e del rispetto dei vincoli di spesa e di finanza pubblica.

Si riportano di seguito le principali disposizioni della normativa vigente in tema di programmazione dei fabbisogni:

Art. 39, co. 1, della Legge n. 449/1997 (Misure per la stabilizzazione della finanza pubblica)	Dispone che *"al fine di assicurare le esigenze di funzionalità e di ottimizzare le risorse per il migliore funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio, gli organi di vertice delle amministrazioni pubbliche sono tenuti alla programmazione triennale del fabbisogno di personale, comprensivo delle unità di cui alla Legge n. 482/1968 "*.
Art. 91, co. 1, del D.Lgs. n. 267 del 18 agosto 2000	Individua l'obiettivo di riduzione programmata delle spese di personale per le Amministrazioni Locali, da perseguire attraverso lo strumento della programmazione triennale del fabbisogno di personale comprensivo delle unità di cui alla Legge 12 marzo 1999 n. 68, e l'analogo principio di contenimento della spesa complessiva per il personale, entro i vincoli di finanza pubblica, da parte delle amministrazioni pubbliche, contenuto nell'articolo 1, co. 1 lett. b) del D. Lgs. 165/2001.
Art. 6, co. 2, del D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001, riformulato dal D.Lgs. 75/2017	Prevede che *"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 amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance"*. Il documento di programmazione indica le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.
Art. 6, co. 3, del D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001, riformulato dal D.Lgs. 75/2017	Norma che *"in sede di definizione del piano di cui al comma 2, ciascuna amministrazione indica la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati e secondo le linee di indirizzo di cui all'articolo 6-ter (...)"*.
Art. 6, co. 4, del D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001, riformulato dal D.Lgs. 75/2017	*"(...) Per le altre amministrazioni pubbliche il piano triennale dei fabbisogni, adottato annualmente nel rispetto delle previsioni di cui ai commi 2 e 3, è approvato secondo le modalità previste dalla disciplina dei propri ordinamenti. Nell'adozione degli atti di cui al presente comma, è assicurata la preventiva informazione sindacale, ove prevista nei contratti collettivi nazionali"*.
Art. 33, co. 2, del D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001	Prescrive che *"le Amministrazioni pubbliche che non adempiono alla ricognizione annuale (...) non possono effettuare assunzioni o instaurare rapporti di lavoro con qualunque tipologia di contratto pena la nullità degli atti posti in essere"*.
Art. 35, co. 4, del D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001	Norma che *"le determinazioni relative all'avvio delle procedure di reclutamento sono adottate da ciascuna amministrazione o ente sulla base del piano triennale dei fabbisogni approvato ai sensi dell'articolo 6 comma 4"*.
Art. 19, co. 8, della Legge n. 448/2001 (finanziaria 2002)	Prevede che *"a decorrere dall'anno 2002 gli organi di revisione contabile degli enti locali (...) accertano che i documenti di programmazione del fabbisogno del personale siano improntati al rispetto del principio di riduzione della spesa"*.

Come anticipato all'interno dei paragrafi precedenti, particolare attenzione è posta al rinnovo contrattuale previsto dal CCNL Funzioni Locali, sottoscritto in data 16/11/2022, il quale prevede per ciascuna categoria giuridica in ingresso, con esclusione degli emolumenti imputabili ai vari fondi del salario accessorio, gli importi rappresentati nella seguente tabella:

CATEGORIA	SPESA ANNUA TEORICA
OPERATORI	€ 27.986,21
OPERATORI ESPERTI	€ 29.514,35
ISTRUTTORI	€ 33.084,75
ISTRUTTORI EDUCATIVI	€ 33.996,72
ISTRUTTORI VIGILANZA	€ 34.883,02
FUNZIONARI ED E.Q.	€ 35.902,72
FUNZIONARI ED E.Q. EDUCATIVI	€ 36.814,69
FUNZIONARI ED E.Q. VIGILANZA	€ 37.700,99
DIR	€ 63.967,66

III.3.2 Lo stato di attuazione dei Piani Occupazionali – Piano triennale dei fabbisogni

All'interno della seguente tabella sono riepilogati i documenti di approvazione della programmazione del fabbisogno dal 2021 ad oggi:

2021 - 2023	2022 - 2024
La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2021-2023 è stata approvata con delibera G.C. n 572 del 21 maggio 2021, successivamente aggiornata con delibera di G.C. n.1285 del 01/10/2021. Sul programma di fabbisogno del personale l'Organo di Revisione ha formulato il proprio parere, ai sensi dell'art. 19 della L. 448/01, in data 30/09/2021.	Per il triennio 2022-2024 la programmazione del fabbisogno di personale è stata approvata con delibera G.C. n 914 del 24 giugno 2022, successivamente aggiornata con delibera di G.C n. 1469 del 14 ottobre 2022. Sul programma di fabbisogno del personale l'Organo di Revisione ha formulato il proprio parere, ai sensi dell'art. 19 della L. 448/01, rispettivamente in data 20/06/2022 e 13/10/2022

2023-2025	2024-2026
La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2023-2025 è stata approvata con delibera di G.C. n. 432 del 31.03.2023, e da ultimo aggiornata con delibera di G.C. n. 1701 del 22 dicembre 2023. Sul programma di fabbisogno del personale l'Organo di Revisione ha formulato il proprio parere ai sensi dell'art. 19 della L. 448/01 rispettivamente in data 30/03/2023, 11/07/2023, 08/11/2023 e 14/12/2023	La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2024-2026 è stata approvata con delibera di G.C. n. 108 del 1° febbraio 2024, e da ultimo aggiornata con delibera di G.C. n. 1311 del 24 ottobre 2024. Sul programma di fabbisogno del personale l'Organo di Revisione ha formulato il proprio parere ai sensi dell'art. 19 della L. 448/01 rispettivamente in data 24/01/2024, 13/06/2024 e 21/10/2024

Si riporta di seguito lo schema riepilogativo sullo stato di avanzamento delle assunzioni relative alla programmazione degli anni precedenti:

PIANO OCCUPAZIONALE 2021 Programmazione assunzioni personale di comparto e vigilanza		PIANO 2021 (Del. 1285 del 01/10/2021)	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
D	Conservatore dei Beni Culturali	3	3		
	Funzionario dei servizi Educativi	8	8		
	Istruttore Direttivo dei servizi Formativi	5	5		
	Avvocato	2	2		
	Istruttore Direttivo dei servizi Culturali	3	3		
	Istruttore Direttivo dei servizi di Polizia Municipale	4	4		
	Istruttore Direttivo dei servizi Tecnici	35	35		
	Istruttore Direttivo dei servizi Socio-Assistenziali	2	2		
	Istruttore Direttivo dei servizi di Biblioteca	11	11		
	Istruttore Direttivo dei servizi Informativi	4	4		
	Istruttore Direttivo dei servizi Amministrativi	45	45		
	Assistente Sociale	42	42		
	TOTALE CATEGORIA D	**164**	**164**	**-**	**-**
C	Istruttore dei servizi Tecnici	42	42		
	Istruttore dei servizi Socio-Assistenziali	6	6		
	Istruttore dei servizi di Biblioteca	17	17		
	Istruttore dei servizi Formativi	7	7		
	Istruttore dei servizi Educativi	93	93		
	Istruttore dei servizi Informativi	5	5		
	Istruttore dei servizi Culturali	3	3		
	Istruttore dei servizi Amm.vi-Contabili	121	121		
	Agente di Polizia Municipale	33	33		
	TOTALE CAT. C	**327**	**327**	**-**	**-**
B3	Collaboratore dei servizi Tecnici	25	25		
	Collaboratore dei servizi di Biblioteca	2	2		
	Collaboratore dei servizi Museali	2	2		
	Collaboratore dei servizi Amministrativi	111	111		
	TOTALE CAT. B3	**140**	**140**	**-**	**-**
B1	Esecutore dei servizi Tecnici	30	27		3
	Esecutore dei servizi Accoglienza e Informazione	2	2		
	TOTALE CAT. B1	**32**	**29**	**-**	**3**
TOTALE		**663**	**660**	**-**	**3**

PIANO OCCUPAZIONALE 2021 Programmazione assunzioni personale Area della dirigenza		PIANO 2021	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
DIR	Dirigente	12	12		
TOTALE		**12**	**12**	**-**	**-**

PIANO OCCUPAZIONALE 2021 Programmazione mobilità		PIANO 2021	MOBILITÀ EFFETTUATE		MOBILITÀ DA REALIZZARE
D1	Istruttore Direttivo	2	2		
C	Istruttore	1	1		
TOTALE		3	3		-

PIANO OCCUPAZIONALE 2021 Programmazione personale appartenente alle categorie protette di cui alla Legge 12 marzo 1999, n. 68		PIANO 2021	ASSUNZIONI EFFETTUATE		ASSUNZIONI DA REALIZZARE
B1	Esecutore	6	6		
TOTALE		6	6		-

PIANO OCCUPAZIONALE 2022 Programmazione assunzioni personale di comparto e vigilanza		PIANO 2022 (Del. 1469 del 14/10/2022)	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
D1	Conservatore dei Beni Culturali	4	4		
	Istruttore Direttivo dei servizi Educativi	8	8		
	Istruttore Direttivo dei servizi Formativi	19	18		1
	Avvocato				
	Istruttore Direttivo dei servizi Economico-Finanz.	4	4		
	Istruttore Direttivo di Polizia Municipale	30	30		
	Istruttore Direttivo dei servizi Tecnici	31	31		
	Istruttore Direttivo dei servizi Socio-Assistenziali	1	1		
	Istruttore Direttivo dei servizi di Biblioteca				
	Istruttore Direttivo dei servizi Informativi	2	2		
	Istruttore Direttivo dei servizi Amministrativi	37	36		1
	Assistente Sociale	10	10		
	TOTALE CAT. D1	**146**	**144**	-	**2**
C	Istruttore dei servizi Tecnici	35	35		
	Istruttore dei servizi Socio-Assistenziali				
	Istruttore dei servizi di Biblioteca	18	18		
	Istruttore dei servizi Formativi	4	2		2
	Istruttore dei servizi Educativi	110	110		
	Istruttore dei servizi Informativi	5	5		
	Istruttore dei servizi Culturali	5	5		
	Istruttore dei servizi Amm.vi-Contabili	75	75		
	Agente di Polizia Municipale	200	200		
	TOTALE CAT. C	**452**	**450**	-	**2**
B3	Collaboratore dei servizi Tecnici	33	33		
	Collaboratore dei servizi di Biblioteca	7	7		
	Collaboratore dei servizi Museali	9	9		
	Collaboratore dei servizi Amministrativi	122	122		
	TOTALE CAT. B3	**171**	**171**	-	-
B1	Esecutore dei servizi Tecnici	9	9		
	Esecutore dei servizi Accoglienza e Informazione	20	20		
	TOTALE CAT. B1	**29**	**29**	-	-
TOTALE		798	794	-	4

PIANO OCCUPAZIONALE 2022 Programmazione assunzioni personale Area della dirigenza		PIANO 2022	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
DIR	Dirigente	4	1		3
TOTALE		4	1	-	3

PIANO OCCUPAZIONALE 2022 Programmazione mobilità		PIANO 2022	MOBILITÀ EFFETTUATE		MOBILITÀ DA REALIZZARE
D1	Istruttore Direttivo	17	16		1
C	Istruttore	4	4		
B3	Collaboratore	2	2		
TOTALE		23	22		1

PIANO OCCUPAZIONALE 2022 Programmazione personale appartenente alle categorie protette di cui alla Legge 12 marzo 1999, n. 68		PIANO 2022	ASSUNZIONI EFFETTUATE		ASSUNZIONI DA REALIZZARE
C	Istruttore	1	1		
B3	Collaboratore	3	3		
B1	Esecutore	4	3		1
TOTALE		8	7		1

PIANO OCCUPAZIONALE 2023 Programmazione assunzioni personale di comparto e vigilanza		PIANO 2023 (Del. 1701 del 22/12/2023)	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
FUNZIONARI E EQ	Conservatore dei Beni Culturali				
	Istruttore Direttivo dei servizi Educativi	110	49		61
	Istruttore Direttivo dei servizi Formativi	18	15		3
	Avvocato				
	Istruttore Direttivo dei servizi Economico-Finanz.	15	15		
	Istruttore Direttivo di Polizia Municipale	47	42		5
	Istruttore Direttivo dei servizi Tecnici	30	18		12
	Istruttore Direttivo dei servizi Socio-Assistenziali	10	10		
	Istruttore Direttivo dei servizi di Biblioteca	7	2		5
	Istruttore Direttivo dei servizi Culturali	1	1		
	Istruttore Direttivo dei servizi Informativi	9	9		
	Istruttore Direttivo dei servizi Amministrativi	55	35		20
	Assistente Sociale	7	7		
	TOTALE AREA FUNZIONARI E EQ	309	203	-	106
ISTRUTTORI	Istruttore dei servizi Tecnici	48	26		22
	Istruttore dei servizi Socio-Assistenziali				
	Istruttore dei servizi di Biblioteca	23	18		5
	Istruttore dei servizi Formativi	5			5
	Istruttore dei servizi Educativi	50	49		1
	Istruttore dei servizi Informativi	8	8		
	Istruttore dei servizi Culturali	6	1		5
	Istruttore dei servizi Amm.vi-Contabili	105	71		34
	Agente di Polizia Municipale	180	180		
	TOTALE AREA ISTRUTTORI	425	353		72
OPERATORI ESPERTI (B3)	Collaboratore dei servizi Tecnici	13	13		
	Collaboratore dei servizi di Biblioteca	5	5		
	Collaboratore dei servizi Museali	5	5		
	Collaboratore dei servizi Amministrativi	61	60		1
	TOTALE AREA OPERATORI ESPERTI (B3)	84	83		1
OPERATORI ESPERTI (B1)	Esecutore dei servizi Tecnici	18	17		1
	Esecutore dei servizi Accoglienza e Informazione	5	5		
	Esecutore dei servizi Amministrativi	20	20		
	Esecutore dei servizi di Giro Posta				
	TOTALE AREA OPERATORI ESPERTI (B1)	43	42		1
TOTALE		861	681	-	180

PIANO OCCUPAZIONALE 2023 Programmazione assunzioni personale Area della dirigenza		PIANO 2023	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
DIR	Dirigente	6	4		2
TOTALE		6	4	-	2

PIANO OCCUPAZIONALE 2023 Programmazione mobilità		PIANO 2023	MOBILITÀ EFFETTUATE		MOBILITÀ DA REALIZZARE
FUNZIONARI E EQ	Istruttore Direttivo	5	4		1
ISTRUTTORE	Istruttore	8	7		1

PIANO OCCUPAZIONALE 2023 Programmazione mobilità		PIANO 2023	MOBILITÀ EFFETTUATE		MOBILITÀ DA REALIZZARE
OPERATORI ESPERTI	Collaboratore	4	4		
TOTALE		17	15		2

PIANO OCCUPAZIONALE 2023 Programmazione personale appartenente alle categorie protette di cui alla Legge 12 marzo 1999, n. 68		PIANO 2023	ASSUNZIONI EFFETTUATE		ASSUNZIONI DA REALIZZARE
ISTRUTTORE	Istruttore				
OPERATORI ESPERTI (B3)	Collaboratore				
OPERATORI ESPERTI (B1)	Esecutore	11	11		
TOTALE		11	11		-

PIANO OCCUPAZIONALE 2024 Programmazione assunzioni personale di comparto e vigilanza		PIANO 2024 (Del. 1311 del 24.10.2024)	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
FUNZIONARI E EQ	Conservatore dei Beni Culturali				
	Istruttore Direttivo dei servizi Educativi	889	25		864
	Istruttore Direttivo dei servizi Formativi	13	8		5
	Avvocato				
	Istruttore Direttivo dei servizi Economico-Finanz.	21	13		8
	Istruttore Direttivo di Polizia Municipale	50	44		6
	Istruttore Direttivo dei servizi Tecnici	70	38		32
	Istruttore Direttivo dei servizi Socio-Assistenziali	19	7		12
	Istruttore Direttivo dei servizi di Biblioteca	4	3		1
	Istruttore Direttivo dei servizi Culturali	15	10		5
	Istruttore Direttivo dei servizi Informativi	4	2		2
	Istruttore Direttivo dei servizi Amministrativi	108	65		43
	Assistente Sociale	39	38		1
	TOTALE AREA FUNZIONARI E EQ	**1232**	**253**	**-**	**979**
ISTRUTTORI	Istruttore dei servizi Tecnici	47	30		17
	Istruttore dei servizi Socio-Assistenziali				
	Istruttore dei servizi di Biblioteca	7	5		2
	Istruttore dei servizi Formativi	8	1		7
	Istruttore dei servizi Educativi	53	52		1
	Istruttore dei servizi Informativi	2	1		1
	Istruttore dei servizi Culturali	9	6		3
	Istruttore dei servizi Amm.vi-Contabili	180	115		65
	Agente di Polizia Municipale	280	263		17
	TOTALE AREA ISTRUTTORI	**586**	**473**		**113**
OPERATORI ESPERTI (B3)	Collaboratore dei servizi Tecnici	35	26		9
	Collaboratore dei servizi di Biblioteca	5	5		-
	Collaboratore dei servizi Museali	22	22		-
	Collaboratore dei servizi Amministrativi	137	132		5
	TOTALE AREA OPERATORI ESPERTI (B3)	**199**	**185**		**14**
OPERATORI ESPERTI (B1)	Esecutore dei servizi Tecnici				
	Esecutore dei servizi Accoglienza e Informazione	11	11		-
	Esecutore dei servizi Amministrativi				
	Esecutore dei servizi di Giro Posta				
	TOTALE AREA OPERATORI ESPERTI (B1)	**11**	**11**		**-**
TOTALE		**2028**	**922**		**1106**

PIANO OCCUPAZIONALE 2024 Programmazione assunzioni personale Area della dirigenza		PIANO 2024	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
DIR	Dirigente	9	-		9
TOTALE		9	-		9

PIANO OCCUPAZIONALE 2024 Programmazione mobilità		PIANO 2024	MOBILITÀ EFFETTUATE		MOBILITÀ DA REALIZZARE
FUNZIONARI E EQ	Istruttore Direttivo				
ISTRUTTORE	Istruttore	14	13		1
OPERATORI ESPERTI	Collaboratore				
TOTALE		14	13		1

PIANO OCCUPAZIONALE 2024 Programmazione personale appartenente alle categorie protette di cui alla Legge 12 marzo 1999, n. 68		PIANO 2024	ASSUNZIONI EFFETTUATE		ASSUNZIONI DA REALIZZARE
ISTRUTTORE	Istruttore				
OPERATORI ESPERTI (B3)	Collaboratore	8	4		4
OPERATORI ESPERTI (B1)	Esecutore				
TOTALE		8	4		4

III.3.3 Vincoli assunzionali e della spesa di personale

La vigente normativa, come già anticipato, prevede che non possono procedere ad assunzioni di personale di qualsiasi tipo, le Amministrazioni che:

1. ***Non hanno conseguito un risultato di competenza non negativo come risultante dal prospetto della verifica degli equilibri allegato al rendiconto di gestione (art. 1 comma 821 Lg. 30/12/2018 nr. 145)***

Conformemente alle disposizioni abrogative introdotte dalla legge di bilancio 2019, così come specificato nella circolare del 14/02/2019 del MEF nr. 3, a decorrere dall'esercizio 2019, cessano di avere applicazione, per le regioni a statuto speciale, le province autonome e gli enti locali, le sanzioni conseguenti al mancato rispetto del saldo non negativo dell'anno 2018 e dell'equilibrio di bilancio a decorrere dall'anno 2019. Il Comune di Milano ha comunque rispettato il pareggio di bilancio, ai fini dei vincoli di finanza pubblica, per l'esercizio finanziario 2021, come desumibile dal prospetto della verifica degli equilibri allegato al Rendiconto di Gestione 2021 (allegato 10 del D.Lgs. 118/2011).

2. ***Non hanno ridotto le spese di personale rispetto al valore medio del triennio 2011/2013 (art. 1, comma 557 e successivi, Legge 27 dicembre 2006, n. 296)***

Si evidenzia che la spesa di personale (calcolata sulla base delle voci individuate dall'art. 1, comma 557 e successivi, della Legge 27 dicembre 2006, n. 296, e delle indicazioni della circolare n. 9 del 17 febbraio 2006 della Ragioneria Generale delle Stato), ha avuto il seguente andamento negli anni 2011-2012-2013, registrando, pertanto, un valore medio riferito al triennio pari a 563.183.486,76 euro:

	2011	2012 (*)	2013
TOTALE SPESA DI PERSONALE	€ 574.916.045,19	€ 574.916.045,19	€ 539.718.369,89
SPESA MEDIA TRIENNIO 2011-2013	€ 563.183.486,76		

(*) In applicazione della nota MEF - RGS - Prot. 73024 del 16/09/2014, ai fini del rispetto del decreto legge n. 90/2014, gli Enti sperimentatori possono fare riferimento al triennio costituito dagli esercizi 2011, 2012 e 2013.

Come si evince dalla "Relazione dell'organo di revisione al rendiconto per l'esercizio finanziario 2022", la spesa di personale riferita all'anno 2022, (pari a € 522.959.195,62) rientra nei limiti previsti dall'art. 1, comma 557 e successivi, della Legge 27 dicembre 2006, n. 296, e risulta, pertanto, rispettato il parametro di cui al precedente punto 2).

3. ***Non hanno effettuato la ricognizione annuale delle eventuali eccedenze di personale o situazioni di sovrannumerarietà (art. 33, comma 1, decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e ss.mm.)***
4. ***Non hanno approvato il Piano delle Azioni Positive in materia di pari opportunità (art. 48, comma 1, Decreto Legislativo 11 aprile 2006, n. 198 e art. 6, comma 6, Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165)***
5. ***Non hanno adottato il Piano della Performance (art. 10, comma 5, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)***

Con riferimento al rispetto dei parametri di cui ai punti da 3) a 5):

- **la ricognizione annuale delle eccedenze ha evidenziato - come attestato da apposite certificazioni prodotte dai Dirigenti dell'Ente agli atti della Direzione Organizzazione e Risorse Umane – che presso il Comune di Milano non risultano, per l'anno 2023, eccedenze di personale;**
- **il Comune di Milano ha approvato, con determinazione del Direttore della Direzione Organizzazione e Risorse Umane n. 1021 del 22.02.2021, il Piano triennale delle azioni positive del Comune di Milano per gli anni 2021-2023; per le annualità 2024 il piano viene integrato nel POLA;**
- **con Deliberazione di G.C. n. 963 del 1° luglio 2022 è stato approvato il Piano Esecutivo di Gestione 2022-2024 e il Piano degli Obiettivi 2022-2024; per le annualità successive è stato approvato con il PIAO**

6. ***Non hanno rispettato gli obblighi previsti in materia di certificazione del credito (art. 9 comma 3 bis D.L. 29/11/2008 nr. 185)***
7. ***Non hanno rispettato gli obblighi previsti per l'approvazione del bilancio di previsione, del rendiconto di gestione, del bilancio consolidato (art. 9, comma 1 quinquies D.L 113/2016 come modificato dall'art. 1, comma 904 Lg. 145/2018)***

Con riferimento ai parametri di virtuosità di cui ai punti da 6) e 7), risultano rispettate le condizioni previste dalla vigente normativa.

III.3.4 La capacità assunzionale 2025-2027

Gli Enti Locali per oltre un decennio sono stati sottoposti a una severa disciplina vincolistica in materia di spese di personale e limitazioni al turn-over. La capacità per gli amministratori locali di gestire efficaci politiche per il personale è stata fortemente condizionata dalla legislazione finanziaria, che ne ha drasticamente ridotto l'autonomia organizzativa. Il risultato che ne è conseguito è stata una consistente riduzione del personale del comparto delle autonomie locali, una riduzione del valore medio delle retribuzioni e un notevole incremento dell'età media del personale.

Ai fini di consentire agli Enti Locali di disporre di strumenti che possano assicurare il mantenimento dei livelli qualitativi dei servizi offerti, è stata avviata negli ultimi anni la revisione delle principali fonti normative che regolano il processo di programmazione del fabbisogno di personale, da ultimo riformate dal D. Lgs. 75/2017, in attuazione dell'art. 17 comma 1 lett. q) della legge delega n. 124/2015, che stabilisce il principio del "**progressivo superamento della dotazione organica come limite alle assunzioni, fermi restando i limiti di spesa anche al fine di facilitare i processi di mobilità**".

In tale contesto è intervenuto il c.d. Decreto Crescita (D.L. n. 34/2019) che all'articolo 33, ha introdotto una modifica significativa della disciplina relativa alle facoltà assunzionali dei Comuni,

prevedendo il superamento dei vincoli assunzionali fondati sul turn-over e l'introduzione di un sistema basato sulla sostenibilità finanziaria della spesa di personale, ossia sulla sostenibilità del rapporto tra spese di personale ed entrate correnti, come di seguito meglio specificato:

- **L'art. 33, comma 2, del D.L. 30 aprile 2019 n. 34, nel testo risultante dalla legge di conversione 28 giugno 2019, n. 58, come modificato dall'art. 1, comma 853, lett. a), b), e c), della legge 27 dicembre 2019, n. 162, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 febbraio 2020, n. 8, ha apportato significative modificazioni alle facoltà assunzionali dei Comuni, stabilendo che "*A decorrere dalla data individuata dal decreto di cui al presente comma, anche per le finalità di cui al comma 1, i comuni possono procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato in coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio asseverato dall'organo di revisione, sino ad una spesa complessiva per tutto il personale dipendente, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, non superiore al valore soglia definito come percentuale, differenziata per fascia demografica, della media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione. Con 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, entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore del presente decreto sono individuate le fasce demografiche, i relativi valori soglia prossimi al valore medio per 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..*".**
- **Il Decreto 17 marzo 2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e Finanze ed il Ministro dell'Interno ha individuato i valori soglia, differenziati per fascia demografica, del rapporto tra spesa complessiva per tutto il personale, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, e la media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione, ed ha individuato le percentuali massime annuali di incremento della spesa di personale a tempo indeterminato per i comuni che si collocano al di sotto dei predetti valori soglia.**
- **In data 8 giugno 2020 è stata emanata dal Ministero per la Pubblica Amministrazione, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze ed il Ministero dell'Interno, la circolare sul DM attuativo dell'art. 33, comma 2, del Decreto-legge n. 34/2019 in materia di assunzioni di personale che ha fornito puntuali indicazioni applicative relative al citato Decreto attuativo.**

In linea con il contesto normativo appena descritto, il Comune di Milano con i suoi circa 1,4 milioni di residenti, si colloca nella fascia demografica tra 250.000 e 1.499.999 abitanti, per la quale è previsto un valore soglia pari al 28,80% del rapporto tra le spese di personale e le entrate correnti, che per l'Amministrazione risulta essere inferiore come di seguito rappresentato:

Entrate correnti	Rendiconto 2021	Rendiconto 2022	Rendiconto 2023
titolo 1	1.375.575.354,52	1.428.995.409,34	1.471.905.681,39
titolo 2	995.530.992,46	623.413.442,68	518.700.898,75
titolo 3	973.648.422,05	1.267.695.291,35	1.452.898.873,51
Totale	**3.344.754.769,03**	**3.320.104.143,37**	**3.443.505.453,65**
MEDIA ENTRATE 2021-2023		**3.369.454.788,68**	
FONDO CREDITI DUBBIA ESIGIBILITA' - assestato 2023		**345.000.000,00**	
VALORE ENTRATE DI RIFERIMENTO		**3.024.454.788,68**	

SPESA DI PERSONALE		Rendiconto 2023
Redditi da lavoro dipendente	U 1.01.00.00.000	604.048.901,93
Tirocini	U 1.03.02.12.000	32.104,07
TOTALE		**604.081.006,00**

INCIDENZA SPESE DI PERSONALE SU ENTRATE CORRENTI NETTE ANNO 2023		VALORE SOGLIA
TOTALE	19,97	28,80%

In base al secondo comma dell'art. 4 del D.M. del 17/03/2020, i Comuni che si collocano al di sotto del rispettivo valore soglia possono incrementare la spesa di personale registrata nell'ultimo rendiconto approvato, per assunzioni di personale a tempo indeterminato, sino ad una spesa complessiva rapportata alle entrate correnti non superiore a tale valore soglia.

Si evidenzia, infine, che l'art. 7 del Decreto Attuativo dell'art. 33, comma 2, del DL 34/2019 prevede che la maggior spesa per assunzioni di personale a tempo indeterminato derivante da quanto previsto dagli articoli 4 e 5 non rileva ai fini del rispetto del limite di spesa previsto dall'art. 1, commi 557-quater e 562, della legge 27 dicembre 2006, n. 296.

Le misure assunzionali straordinarie per l'emergenza

La Legge di bilancio per il 2021, art. 1, comma 797, ha fissato:

- un livello essenziale dei servizi sociali rappresentato da un rapporto fra assistenti sociali e popolazione residente nell'Ambito sociale territoriale di 1:5.000;
- un ulteriore obiettivo di servizio di 1:4.000.

A tale fine ha previsto in favore degli Ambiti territoriali:

a) un contributo pari a 40.000 euro annui per ogni assistente sociale assunto a tempo indeterminato dall'Ambito, ovvero dai Comuni che ne fanno parte, in termini di equivalente a tempo pieno, in numero eccedente il rapporto di 1 a 6.500 e fino al raggiungimento del rapporto di 1 a 5.000;

b) un contributo pari a 20.000 euro annui per ogni assistente sociale assunto a tempo indeterminato dall'Ambito, ovvero dai Comuni che ne fanno parte, in termini di equivalente a tempo pieno, in numero eccedente il rapporto di 1 a 5.000 e fino al raggiungimento del rapporto di 1 a 4.000.

In sede di riparto annuale del Fondo povertà, verrà accantonata una somma sufficiente a finanziare tutte le risorse prenotate. Il finanziamento ha natura strutturale, non è un una tantum e non riguarda solo le nuove assunzioni. Ciascun Ambito avrà diritto al contributo fintanto che il numero di assistenti sociali si manterrà sopra le soglie previste dalla normativa.

Cessazioni di personale

Ai fini di una efficace pianificazione del fabbisogno delle risorse umane diviene opportuno considerare, oltre l'esigenza di nuove professionalità richieste dall'evoluzione dei fini istituzionali e dalle scelte di riposizionamento strategico del Comune di Milano, anche quelle che si perderanno nel periodo considerato per dimissioni volontarie, interruzioni del rapporto di lavoro di altra natura e per collocamento a riposo.

Conoscere in anticipo, con il maggior grado di precisione possibile, quali cessazioni potrebbero verificarsi nel triennio oggetto della presente fase di pianificazione diviene pertanto fondamentale per garantire continuità d'azione.

Non potendo prevedere le sostituzioni necessitate da dimissioni volontarie che, per ovvie ragioni di carattere squisitamente individuale dei singoli lavoratori, sfuggono ad ogni possibile analisi predittiva, lo sforzo che si vuole porre al centro di questa fase pianificatoria è quello di migliorare la previsione delle cessazioni dovute al raggiungimento, da parte dei lavoratori, dei requisiti per l'accesso al regime pensionistico, in un contesto, anche in questo caso, di per sé non sempre omogeneo e come tale di facile valutazione.

Sicuramente semplice è definire il numero dei pensionamenti per il raggiungimento del requisito di accesso alla pensione di vecchiaia, meno lo è 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 impediscono una lettura interpretativa omogena e precisa. Le opzioni possibili di accesso ai trattamenti pensionistici, unitamente alla facoltà del lavoratore di avvalersene, costituiscono senza dubbio elementi a sfavore di una previsione attendibile, particolarmente ciò è avvenuto, nel periodo 2019-2022 per quanto attiene le opzioni "**quota 100**" e "**quota 102**"; il medesimo problema avverrà nel corso del triennio 2025-2027 stante il fatto che la legge di bilancio 2024 ha introdotto significative novità sia in termini di requisiti temporali di accesso ai diversi regimi pensionistici sia per le determinazione dell'assegno ottenibile. Nel prossimo triennio si assisterà quasi sicuramente ad uno slittamento delle uscite riferite alle pensioni "anticipate" in quanto le rendite vitalizie sono state "pesantemente" toccate dalla legge di bilancio, la quale prevede il raggiungimento dei limiti ordinamentali (65 anni di età anagrafica) per non soggiacere a tali riduzioni. Altro istituto pesantemente revisionato è quello del regime "opzione donna" che vedrà drasticamente ridursi il ricorso a questa forma pensionistica che sino al 2022 era stato utilizzato da diverse lavoratrici.

Alla difficoltà derivante dalla pluralità di requisiti e variabilità delle scelte in capo ai lavoratori si è ritenuto di sopperire, per quelle situazioni già consolidate, in parte mediante l'analisi storica dei dati dell'ultimo triennio e in parte mediante una valutazione prudenziale dei dati disponibili.

Le tabelle che seguono costituiscono il risultato dell'analisi condotta considerando il trend storico per i requisiti dell'accesso alla pensione anticipata e una valutazione prudenziale per tutte le altre forme pensionistiche.

In particolare, nel corso dell'anno 2024 si sono verificate le seguenti cessazioni, per lo più da pensionamenti:

ANNO	CESSAZIONI	ECONOMIA 2025	ECONOMIA 2026	ECONOMIA 2027
2024	1.149	37.866.261,16	37.866.261,16	37.866.261,16

Tenuto conto delle informazioni in possesso dell'Amministrazione in merito al personale che matura il diritto alla pensione, nonché in base a dati statistici sull'incidenza delle cessazioni per dimissioni volontarie, sono state preventivate nel triennio le seguenti cessazioni:

ANNO	CESSAZIONI	ECONOMIA 2025	ECONOMIA 2026	ECONOMIA 2027
2025	960	15.942.617,04	31.885.234,07	31.885.234,07
2026	850	0,00	17.266.542,56	27.999.798,74
2027	850	0,00	0,00	17.248.856,97
TOTALE	**2.660**	**15.942.617,04**	**49.151.776,63**	**77.133.889,78**

III.3.5 La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2025-2027

La programmazione del fabbisogno di personale è stata predisposta previa rilevazione del fabbisogno presso le Direzioni dell'Ente, le quali hanno indicato il contingente di personale necessario allo svolgimento dei compiti istituzionali delle strutture cui sono preposti.

I contenuti del presente documento sostituiscono, con riferimento alla programmazione degli anni 2025 e 2026, quanto previsto con precedenti provvedimenti di adozione/aggiornamento della programmazione triennale del fabbisogno di personale a tempo indeterminato.

Piano triennale delle assunzioni 2025-2027

La programmazione del fabbisogno 2025-2027 è orientata alle direttrici di seguito indicate:

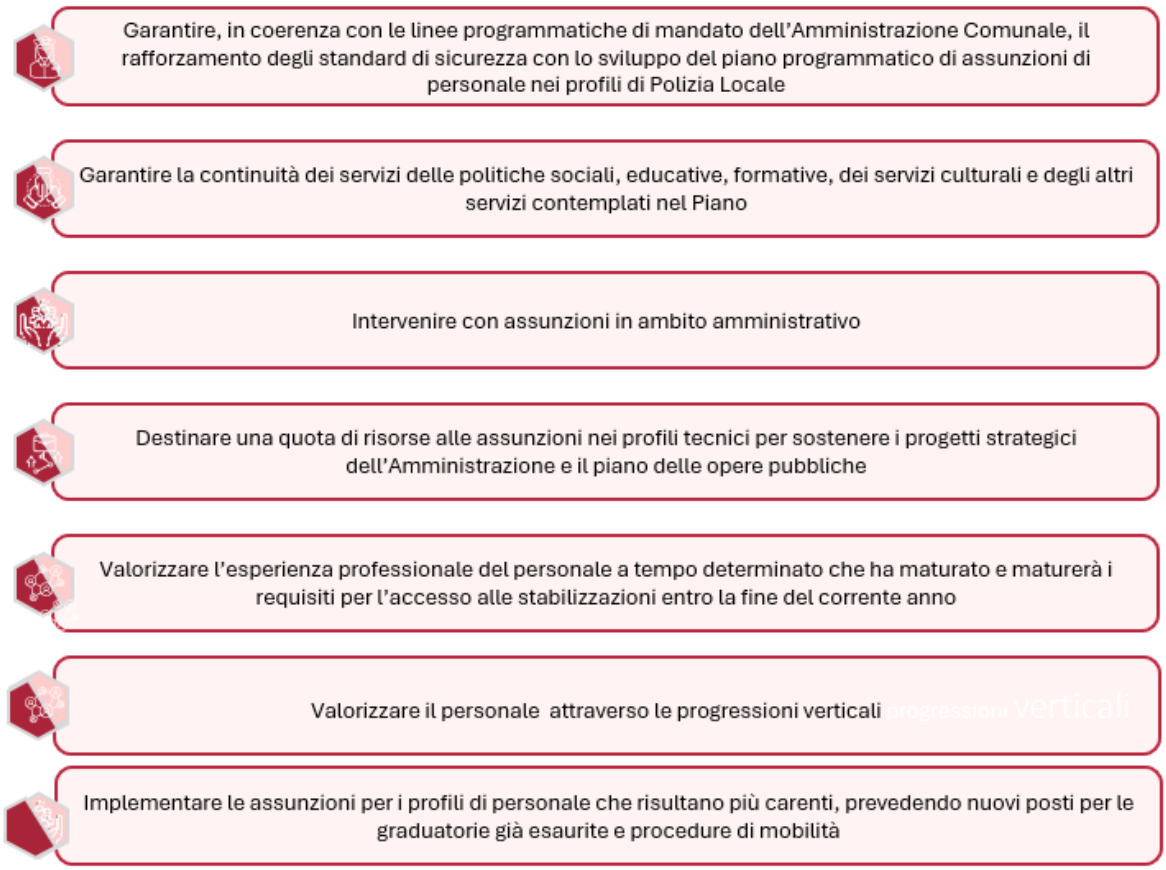


Figura III XII: Le direttrici della manovra occupazionale 2025-2027

Acquisizioni di personale a tempo indeterminato - ANNO 2025

Per l'anno 2025 è prevista l'acquisizione del seguente personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato per una spesa annua pari a 35.375.049,93 euro secondo quanto segue:

PERSONALE DI COMPARTO		
AREA	**TOTALE ASSUNZIONI**	**COSTO ANNUO TOTALE**
FUNZIONARI E EQ	300	10.904.632,41
ISTRUTTORI	547	18.651.032,20
OPERATORI ESPERTI	182	5.371.611,70
OPERATORI	-	-
TOTALE	**1.029**	**34.927.276,31**

DIRIGENZA		
AREA	**TOTALE ASSUNZIONI**	**COSTO ANNUO TOTALE**
DIRIGENTI	7	447.773,62
TOTALE	**7**	**447.773,62**

Sono inoltre previste per l'anno 2025 progressioni verticali in deroga e ordinarie per un totale di 460 posti per una spesa annua pari a € 1.326.912,64 secondo quanto segue:

AREA	PROGRAMMAZIONE PV IN DEROGA	PROGRAMMAZIONE PV ORDINARIE	COSTO ANNUO TOTALE
FUNZIONARI E EQ	360	56	1.172.275,52
ISTRUTTORI	-	44	154.637,12
TOTALE	**360**	**100**	**1.326.912,64**

In particolare, si riporta di seguito il prospetto del Piano Occupazionale previsto per l'anno 2025, con la specifica dei profili professionali e delle modalità di reclutamento. Si specifica che la suddetta programmazione potrebbe prevedere variazioni del mix di profili professionali nel rispetto, comunque, della programmazione dei contingenti per categoria.

PROGRAMMAZIONE 2025		Scorrimento Graduatorie Esistenti	Concorsi	Progressioni Verticali in deroga	PROGRESSIONI VERTICALI ORDINARIE	Stabilizzazioni	Mobilità	Legge 68/1999	Totale assunzioni
DIR	Dirigente		3				4		7
	TOTALE DIRIGENTE		3				4		7
FUNZIONARI E EQ	Avvocato		1						1
	Conservatore dei Beni Culturali		1						1
	Istruttore Direttivo dei servizi Amm.vi	60			20	5	10		95
	Istruttore Direttivo dei servizi Econ-Finanz.	6	2		4				12
	Istruttore Direttivo dei servizi Formativi	16		5	3				24
	Istruttore Direttivo dei servizi di Biblioteca	7			1				8
	Istruttore Direttivo dei servizi Informativi	4	4		2				10
	Istruttore Direttivo dei servizi Tecnici	15	15		6	5	10		51
	Istruttore Direttivo di Polizia Municipale	25			10		20		55
	Istruttore Direttivo dei servizi Culturali	10							10
	Assistente Sociale	15	4						19
	Istruttore Direttivo dei servizi Socio-Assistenziali	7		5					12
	Istruttore Direttivo dei servizi Educativi	43	5	350	10		10		418
TOTALE AREA FUNZIONARI E EQ		**208**	**32**	**360**	**56**	**10**	**50**	**0**	**716**
ISTRUTTORI	Istruttore dei servizi Amm.vi-Contabili	95	15		30				140
	Istruttore dei servizi Formativi								0
	Istruttore dei servizi Educativi	5				50			55
	Istruttore dei servizi di Biblioteca		8		3				11
	Istruttore dei servizi Tecnici	48	10		10	10	10		88
	Istruttore dei servizi Informativi	6	2						8
	Istruttore dei servizi Culturali	8			1				9

PROGRAMMAZIONE 2025		Scorrimento Graduatorie Esistenti	Concorsi	Progressioni Verticali in deroga	PROGRESSIONI VERTICALI ORDINARIE	Stabilizzazioni	Mobilità	Legge 68/1999	Totale assunzioni
	Agente di Polizia Municipale	202	32			26	20		280
TOTALE AREA ISTRUTTORI		**364**	**67**	**0**	**44**	**86**	**30**	**0**	**591**
OPERATORI ESPERTI	Collaboratore Servizi Amministrativi	65							65
	Collaboratore Servizi Museali	18	2					1	21
	Collaboratore Servizi Tecnici	30	20						50
	Collaboratore Servizi Biblioteca	14	2					1	17
	Esecutore Servizi Amministrativi							9	9
	Esecutore Servizi Accoglienza e Informaz.	18						2	20
TOTALE AREA OPERATORI ESPERTI		**145**	**24**	**0**	**0**	**0**	**0**	**13**	**182**
OPERATORI	Operatore s. Comunali								
TOTALE AREA OPERATORI		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTALE		**717**	**126**	**360**	**100**	**96**	**84**	**13**	**1496**

Acquisizioni di personale a tempo indeterminato - ANNO 2026

Per l'anno 2026 è prevista l'acquisizione del seguente personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato per una spesa annua di 23.005.706,01 euro secondo quanto segue:

PERSONALE DI COMPARTO		
AREA	**TOTALE ASSUNZIONI**	**COSTO ANNUO TOTALE**
FUNZIONARI E EQ	235	8.576.812,48
ISTRUTTORI	306	10.429.639,40
OPERATORI ESPERTI	129	3.807.351,15
OPERATORI	-	-
TOTALE	**670**	**22.813.803,03**

DIRIGENZA		
AREA	**TOTALE ASSUNZIONI**	**COSTO ANNUO TOTALE**
DIRIGENTI	3	191.902,98
TOTALE	**3**	**191.902,98**

Acquisizioni di personale a tempo indeterminato - ANNO 2027

Per l'anno 2027 è prevista l'acquisizione del seguente personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato per una spesa annua di 20.279.776,43 euro secondo quanto segue:

PERSONALE DI COMPARTO		
AREA	**TOTALE ASSUNZIONI**	**COSTO ANNUO TOTALE**
FUNZIONARI E EQ	151	5.506.394,15
ISTRUTTORI	309	10.538.013,35
OPERATORI ESPERTI	137	4.043.465,95

OPERATORI	-	-
TOTALE	**597**	**20.087.873,45**

DIRIGENZA		
AREA	**TOTALE ASSUNZIONI**	**COSTO ANNUO TOTALE**
DIRIGENTI	3	191.902,98
TOTALE	**3**	**191.902,98**

Progressioni verticali

In coerenza con le direttrici della manovra occupazionale per il triennio 2025-2027, è prevista l'attivazione delle Progressioni tra le Aree contrattuali - quale istituto previsto dalla contrattazione collettiva per la valorizzazione delle professionalità interne dell'Amministrazione mediante l'attivazione di percorsi di carriera dedicati.

Nel periodo di riferimento, sulla scorta della disciplina regolamentare adottata con deliberazione G.C. n. 1142 del 26 settembre 2024, è prevista l'attivazione di:

- progressioni verticali a regime ordinario, ai sensi dell'art. 52, comma 1 bis, del D. Lgs. 165/2001, in combinato disposto con l'art. 15 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro 2019-2021 - Funzioni Locali;
- progressioni straordinarie "in deroga", ai sensi dell'art. 13, comma 6 e sgg., del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro 2019-2021 - Funzioni Locali – attuabili in fase di prima applicazione del nuovo ordinamento professionale e, comunque, entro il termine del 31 dicembre 2025.

PROGRESSIONI VERTICALI IN DEROGA				
AREA	**PROFILO**	**ANNO 2023**	**Anno 2024**	**Anno 2025**
FUNZIONARI E EQ	Istruttore dir. Dei Servizi Formativi	-	5	5
	Istruttore dir. Dei Servizi Socio Assistenziali	-	5	5
	Istruttore dir. Dei Servizi Educativi	-	847	350
TOTALE PROGRESSIONI IN DEROGA		**-**	**857**	**360**

PROGRESSIONI VERTICALI ORDINARIE				
AREA	**PROFILO**	**Anno 2023**	**Anno 2024**	**Anno 2025**
FUNZIONARI E EQ	Istruttore dir. Dei Servizi Amministrativi	20	38	20
	Istruttore dir. Dei Servizi di Biblioteca	5	1	1
	Istruttore dir. Dei Servizi Economico Finanziari	-	6	4
	Istruttore dir. Dei Servizi Formativi	-	-	3
	Istruttore dir. Dei Servizi Informativi	-	1	2
	Istruttore dir. Dei Servizi Tecnici	10	28	6
	Istruttore dir. Di Polizia Municipale	5	5	10
	Istruttore dir. Dei Servizi Culturali	-	5	-
	Istruttore dir. Dei Servizi Socio Assistenziali	-	6	-
	Istruttore dir. Dei Servizi Educativi	60	17	10

TOTALE PROGRESSIONI FUNZIONARI E EQ		**100**	**107**	**56**
ISTRUTTORI	Istruttore dei Servizi Amm.vi - Contabili	34	60	30
	Istruttore dei Servizi di Biblioteca	5	2	3
	Istruttore dei Servizi Tecnici	20	17	10
	Istruttore dei Servizi Culturali	5	3	1
TOTALE PROGRESSIONI ISTRUTTORI		**64**	**82**	**44**
TOTALE PROGRESSIONI ORDINARIE		**164**	**189**	**100**

Modalità di reclutamento

Di seguito si riportano le procedure selettive (concorsi e mobilità) bandite a valere sulla programmazione degli anni precedenti e in corso di svolgimento, nonché quelle ancora da bandire secondo le previsioni del piano 2025-2027.

Procedure selettive in corso:

Dirigente profili vari (amministrativo, tecnico, avvocato)
Conservatore beni culturali
Istruttore direttivo dei servizi formativi – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore direttivo dei servizi tecnici – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore direttivo dei servizi amministrativi – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Agente di polizia locale – Area degli istruttori
Istruttore dei servizi formativi – Area degli istruttori
Istruttore dei servizi tecnici – Area degli istruttori
Collaboratore dei servizi amministrativi – Area degli operatori esperti

Istruttore direttivo di polizia locale – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione (mobilità)
Istruttore dei servizi tecnici – Area degli istruttori (mobilità)
Istruttore dei servizi amministrativi-contabili – Area degli istruttori (mobilità)

Procedure selettive da bandire:

Dirigente
Assistente sociale
Istruttore direttivo dei servizi informativi – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore direttivo dei servizi formativi – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore direttivo dei servizi educativi – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore direttivo dei servizi tecnici – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
Istruttore dei servizi tecnici – Area degli istruttori
Istruttore dei servizi informativi – Area degli istruttori
Istruttore dei servizi di biblioteca – Area degli istruttori
Istruttore dei servizi amministrativi-contabili – Area degli istruttori
Collaboratore dei servizi di biblioteca – Area degli operatori esperti
Collaboratore dei servizi museali – Area degli operatori esperti

Collaboratore dei servizi tecnici – Area degli operatori esperti

Dal punto di vista metodologico le principali innovazioni della nuova tornata contrattuale, all'esito della esperienza e delle sperimentazioni condotte anche nell'ultimo anno, riguardano:

- l'orientamento della selezione, per profili di competenza, alle attitudini ed alle capacità dei candidati in aggiunta alle conoscenze ed alle competenze tecniche;
- l'utilizzo delle modalità digitali per lo svolgimento dei concorsi pubblici, in affiancamento o in sostituzione delle modalità in presenza;
- la costruzione della scheda profilo da parte delle direzioni committenti in termini di attività da svolgere, competenze e capacità richieste;
- il ricorso ai CFL, secondo le due tipologie previste dalla normativa: a) il contratto di formazione lavoro mirato all'acquisizione di professionalità intermedie e di professionalità elevate e b) il contratto di formazione lavoro mirato ad agevolare l'inserimento professionale mediante un'esperienza lavorativa che consenta un'adeguata capacità professionale al contesto produttivo ed organizzativo.

In sintesi, l'attuazione del piano triennale 2025/2027 avverrà mediante:

1. Scorrimento di graduatorie vigenti
2. Espletamento delle procedure di mobilità volontaria
3. Procedure selettive/concorsi, anche sperimentando per profili qualificati procedure orientate alla valutazione delle attitudini, oltre che delle competenze e della capacità
4. Mobilità tra enti ai sensi dell'art. 30 del D. Lgs. 165/2001
5. Procedure speciali di reclutamento per ambiti diversi, riservate a coloro che non sono in possesso dei requisiti previsti dalle norme al tempo vigenti (c.d. stabilizzazioni)
6. Assunzioni di personale tramite il ricorso ai contratti di formazione e lavoro
7. Assunzioni in ottemperanza agli obblighi di cui alla Legge n. 68/1999
8. Eventuali ricostituzioni dei rapporti di lavoro e riconversione a tempo piano dei rapporti di lavoro a tempo parziale in conformità alla normativa vigente
9. Assunzioni a tempo determinato

III.3.6 Le assunzioni a tempo determinato per il triennio 2025-2027

Ai sensi dell'art. 36 del D. Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 9 del D. Lgs. n. 75/2017, i contratti di lavoro a tempo determinato e flessibile possono avvenire "*soltanto per comprovate esigenze di carattere esclusivamente temporaneo o eccezionale…*". Pertanto, il Comune di Milano prevede il ricorso a tale strumento per l'attivazione delle seguenti tipologie contrattuali:

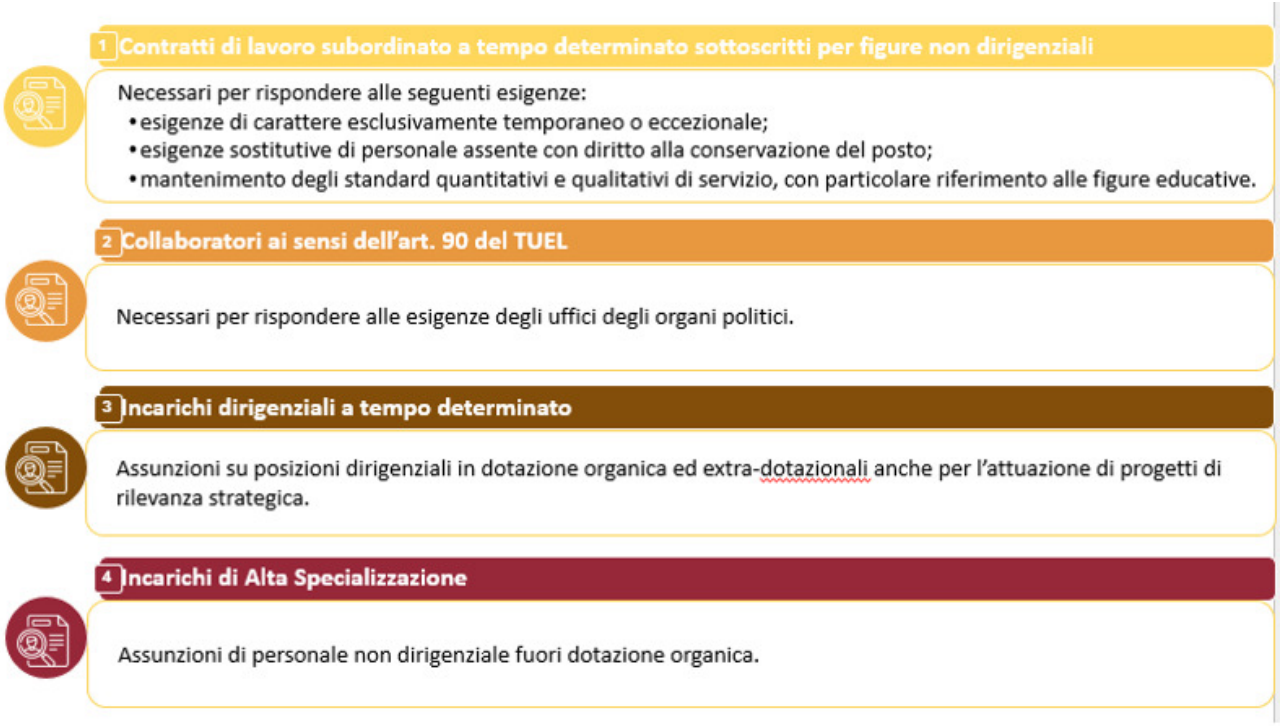


Figura III-XIII: Le tipologie contrattuali

Le assunzioni di Dirigenti e alte specializzazioni

Nel corso del mandato amministrativo, il Comune di Milano potrà procedere alla copertura di **posizioni dirigenziali ex art. 110 comma 1** nei limiti dei vigenti vincoli assunzionali ed in funzione del numero dei posti al tempo disponibili (*20% della dotazione organica dirigenziale*).

L'Amministrazione potrà eventualmente procedere all'assunzione di personale con qualifica **dirigenziale ex art. 110 comma 2** TUEL nei residui limiti delle disponibilità assunzionali, nonché nei limiti delle diponibilità a bilancio per le spese di personale.

Le assunzioni del personale di comparto

Per il triennio 2025-2027 si prevede di procedere alle assunzioni di personale di comparto con lavoro flessibile per rispondere a esigenze di:

- mantenimento degli standard quantitativi e qualitativi di servizio, con particolare riferimento alle figure educative;
- sostituzione di personale temporaneamente assente con diritto alla conservazione del posto;

- altre esigenze di carattere eccezionale o temporaneo.

L'Amministrazione, nell'ambito dei progetti approvati per l'attuazione del PNRR, provvederà ad assumere personale a tempo determinato che è in deroga ai limiti di spesa per i contratti di lavoro flessibile (art. 9, c. 28 D.L. n. 78/2010) e alla dotazione organica dell'ente. La spesa per le assunzioni è eterofinanziata e prevista nelle corrispondenti voci di costo del quadro economico del progetto.

Per quanto riguarda l'esigenza di incrementare le assunzioni del personale di Polizia Locale, l'Amministrazione valuterà come procedere attraverso il ricorso ai CFL ai sensi dell'art. 3, c. 8, del CCNL EELL 14.09.2000, attingendo anche a fondi per l'incremento della sicurezza.

III.3.7 Assunzione di figure professionali da impegnare a tempo pieno e in modo esclusivo e dedicato nelle attività connesse alla corretta implementazione e attuazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, con decreto n. 268 del 07.08.2024, ha approvato l'Avviso pubblico denominato "Manifestazione d'interesse per le azioni di incremento della capacità degli ATS di rispondere alle esigenze dei cittadini, garantendo adeguati servizi sociali alla persona e alla famiglia, in un'ottica di integrazione con i vari livelli di governo e del rispetto del principio di sussidiarietà - Triennio 2025-2027".

Il Ministero, tramite l'indizione di un concorso a livello nazionale, vuole procedere all'assunzione a tempo determinato, di personale da impegnare a tempo pieno e in modo esclusivo e dedicato nelle attività connesse alla corretta implementazione e attuazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali.

Il Comune di Milano, in qualità di Ambito Territoriale Sociale (con la denominazione di "Milano Città"), con Deliberazione di Giunta comunale n. 1231 del 10.10.2024 ha aderito alla citata manifestazione di interesse. In particolare, l'Ente, previa determinazione della consistenza al 30.06.2024, ha individuato il fabbisogno per il triennio 2025-2027, per complessive n. 163 unità, delle seguenti figure professionali:

- Funzionario Amministrativo: n. 29 unità;
- Funzionario Contabile - Economico finanziario/Funzionario esperto di rendicontazione: n. 14 unità;
- Funzionario Psicologo: n. 65 unità;
- Funzionario Educatore Professionale Socio Pedagogico/Pedagogista: n. 55 unità.

Con Decreto Direttoriale n. 40 del 14 marzo 2025, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali hadisposto l'accettazione delle istanze di adesione presentate dagli Ambiti Territoriali Sociali (ATS) tra cui il Comune di Milano (con la denominazione di "Milano Città") ed approvato il riparto delle figure professionali in favore dei singoli ATS, suddivise per specifico profilo, come riportato nell'Allegato 3 "Assegnazione delle figure professionali per ATS", che costituisce parte integrante del decreto citato.

Nell'Allegato 3 al decreto citato è espressamente assegnato a Milano Città il seguente contingente di personale da impegnare a tempo pieno e in modo esclusivo e dedicato nelle attività connesse alla corretta implementazione e attuazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali:

- Funzionario Amministrativo: 0 unità
- Funzionario Contabile - Economico finanziario/Funzionario esperto di rendicontazione: n. 7 unità;
- Funzionario Psicologo: n. 27 unità;
- Funzionario Educatore Professionale Socio Pedagogico/Pedagogista: n. 7 unità

Previo espletamento del concorso nazionale con graduatorie regionali, le assunzioni di cui trattasi sono stimate a partire da settembre 2025, con contratti triennali (2025-2028).

Tali assunzioni non comporteranno oneri a carico del Comune di Milano, atteso che i costi graveranno sul PN Inclusione e lotta alla povertà 2021-2027 (Priorità 1 – Obiettivo specifico k - ESO 4.11) per l'intero triennio e saranno regolamentate dal CCNL relativo al personale del comparto Funzioni locali – Area dei Funzionari e dell'elevata qualificazione.

Altresì, come comunicato dal Ministero nota del 23.03.2025 n. 3863 si rende necessario procedere al caricamento sulla piattaforma SIOSS dell'Allegato 2 del decreto direttoriale n. 40 del 14.03.2025 "Dichiarazione di conferma dell'atto di impegno all'assunzione dell'organo deliberante" entro il termine del 15 aprile 2025.

Vincoli normativi (art. 9 comma 28 D.L. 78/2010)

Vincoli di natura finanziaria	Riferimenti	Note
Rispetto del limite del 100% della spesa sostenuta nel 2009 per assunzioni con contratto di lavoro flessibile, per gli Enti in regola con gli obblighi di riduzione della spesa di personale (altrimenti: 50% della spesa sostenuta nel 2009)	❖ Art. 9, c. 28, D.L. n. 78/2010 ❖ Dipartimento Funzione pubblica, circolare n. 5/2013 (p. 7) ❖ Corte conti, Sezione Autonomie, delibera n. 13/2015.	Modifiche introdotte dal D.L. n. 90/2014

Esclusioni dai vincoli di cui al comma 28 dell'art. 9 D.L. n. 78/2010

Fattispecie	Riferimenti
Assunzioni a tempo determinato di cui all'art. 110 comma 1 del Tuel	❖ Art. 9, c. 28, D.L. n. 78/2010, come modificato dall'art. 16, c. 1-quater, del D.L. 24 giugno 2016, n. 113, conv. in legge n. 160/2016
Assunzioni di carattere stagionale a tempo determinato i cui oneri siano integralmente a carico di risorse, già incassate nel bilancio dei comuni, derivanti da contratti di sponsorizzazione ed accordi di collaborazione con soggetti privati e che le assunzioni siano finalizzate esclusivamente alla fornitura di servizi aggiuntivi rispetto a quelli ordinari, di servizi pubblici non essenziali o di prestazioni verso terzi paganti non connessi a garanzia di diritti fondamentali	❖ Art. 22, D.L. n. 50/2017
Assunzioni a tempo determinato il cui costo sia coperto da finanziamenti specifici aggiuntivi o da fondi dell'Unione europea	❖ Art. 9, c. 28, D.L. n. 78/2010, come modificato dall'art. 16, c. 1-quater, del D.L. 24 giugno 2016, n. 113, conv. in legge n. 160/2016
Assunzioni a tempo determinato di assistenti sociali	❖ Art. 1 comma 200 Lg. 27/12/2017 nr. 205

Fattispecie	Riferimenti
Assunzioni a tempo determinato personale Polizia Locale	❖ Art. 35 quater del Decreto- legge 4 ottobre 2018, n. 113 convertito dalla legge 1 dicembre 2018, n. 132
Assunzioni a tempo determinato per progetti in attuazione del PNRR	❖ Art. 1 D.L. n. 80/2021 convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113
Assunzioni a tempo determinato di personale specialistico nell'ambito del PN Inclusione e lotta alla povertà 2021-2027	❖ - Programma Nazionale Inclusione e lotta alla povertà 2021-2027 (CCI 2021IT05FFPR003) approvato con Decisione di esecuzione della Commissione Europea C(2022) 9029 del 1° dicembre 2022; ❖ - l'Accordo di Partenariato tra Italia e Commissione Europea relativo al ciclo di ❖ programmazione 2021-2027, approvato con Decisione di esecuzione della Commissione Europea C(2022) 4787 del 15 luglio 2022; ❖ - il Decreto Legislativo n. 147 del 15 settembre 2017 e in particolare l'art. 22, ❖ comma 1; ❖ - il Decreto del Capo Dipartimento n. 268 del 7 agosto 2024 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Dipartimento per le politiche sociali, del Terzo Settore e Migratorie - Direzione Generale per la lotta alla povertà e per la programmazione sociale ❖ - la Legge 8 novembre 2000, n. 328 e, in particolare, l'art. 8, comma 3, lett. a)

Limite di spesa

In applicazione dell'art. 16, comma 1 quater, del Decreto-Legge 24 giugno 2016, n. 113 convertito con modificazioni dalla Legge 7 agosto 2016, n. 160, l'Amministrazione ha rideterminato il limite di spesa annua per lavoro flessibile riferita all'anno 2009, la quale, al netto della spesa sostenuta per le assunzioni ex art. 110, comma 1, D.Lgs. 267/2000, nonché delle riduzioni attuate in applicazione dell'art. 17 DL. n. 113/2016, risulta pari ad Euro 23.144.390,37.

Le previsioni di spesa per il personale flessibile, elaborata coerentemente a quanto sopra disposto, evidenziano che risulta rispettato il limite di cui al sopra richiamato art. 9, comma 28 del DL 78/2010:

Profili professionali	Spesa 2025	Spesa 2026	Spesa 2027
Figure non dirigenziali	14.979.700,00	14.961.950,00	15.000.000,00
Collaboratori ai sensi dell'art. 90 TUEL	2.850.000,00	2.850.000,00	2.850.000,00
Personale ex art. 110 comma 2 TUEL	4.800.000,00	4.800.000,00	4.800.000,00
Stages/tirocini	375.570,00	371.620,00	364.920,00
Totale	**23.005.270,00**	**22.983.570,00**	**23.014.920,00**
Limite di spesa DL. 78/2010	**23.144.390,37**	**23.144.390,37**	**23.144.390,37**
Capacità spesa rimanente	**139.120,37**	**160.820,37**	**129.470.37**

III.3.8 Programmazione della spesa di personale per il triennio 2025-2027

Le spese di personale, come definite dall'art. 1, commi 557 e successivi, della Legge 27 dicembre 2006, n. 296, coerentemente alle acquisizioni di personale pianificate, subiranno la seguente variazione nel corso del triennio 2025-2027:

SPESE DI PERSONALE	2025	2026	2027
Spese macroaggregato 101 e 110	615.362.950,00	615.656.410,00	617.195.460,00
Spese macroaggregato 103			
Irap macroaggregato 102	37.636.260,00	37.104.640,00	37.312.650,00
Altre spese: stages/tirocini macroaggregato 104	377.970,00	371.620,00	364.920,00
Altre spese: personale comandato in entrata m.a. 109	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Totale spese di personale (A)	**653.877.180,00**	**653.632.670,00**	**655.373.030,00**
(-) Componenti escluse (B)	138.199.857,87	132.197.797,87	130.514.857,87
(=) Componenti assoggettate al limite di spesa A-B	**515.677.322,13**	**521.434.872,13**	**524.858.172,13**

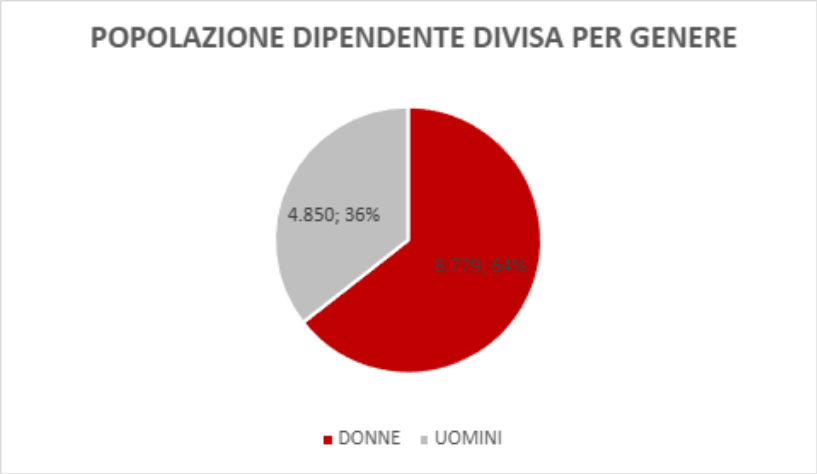
	2025	2026	2027
TOTALE SPESA DI PERSONALE	515.677.322,13	521.434.872,13	524.858.172,13
LIMITE SPESA AI FINI DEL COMMA 557	563.183.486,76	563.183.486,76	563.183.486,76
DIFFERENZA	**-47.506.164,63**	**-41.748.614,63**	**-38.325.314,63**

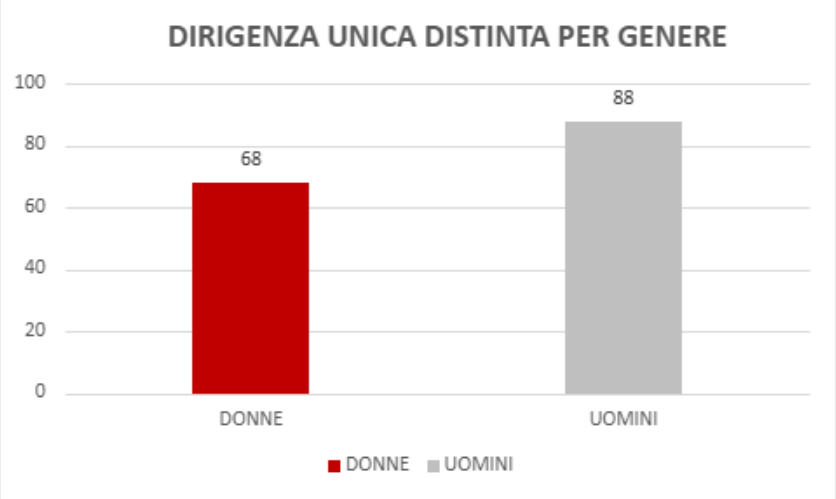
Si evidenzia che la spesa di personale, calcolata ai sensi dell'art. 1, comma 557 e successivi, della legge 27 dicembre 2006, n. 296, prevista per gli anni 2024-2025-2026 rispetta il limite della spesa media di personale sostenuta nel triennio 2011-2013 e che l'imputazione delle spese ed il calcolo del tetto della spesa rispettano il principio contabile applicato 4/2 punto 5.2 allegato al D. Lgs. 118/2011.

III.4 Accessibilità ed inclusione: sviluppo pari opportunità

III.4.3 Analisi del contesto interno

L'analisi del contesto interno, in merito ai dati dimensionali del Comune di Milano alla data del 31.12.2024, illustra la situazione di seguito rappresentata[2]:





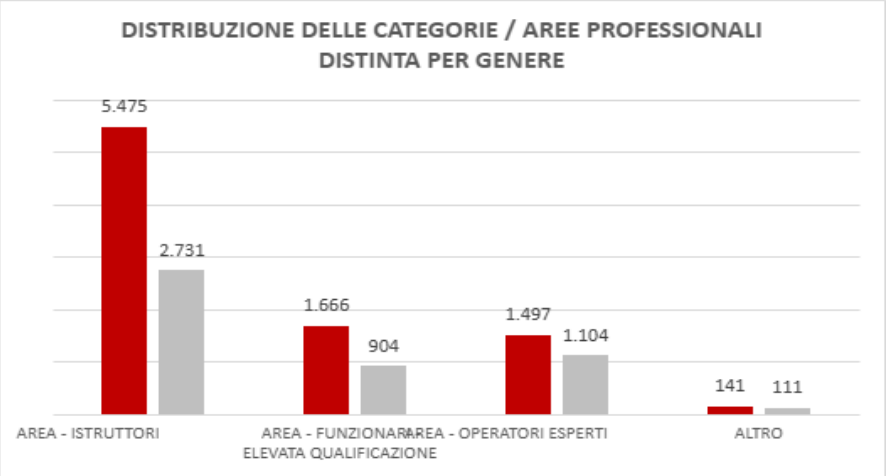
Analizzando la percentuale di donne nella Dirigenza Unica, si registra una percentuale di donne pari al 43,6%, un dato che non rispecchia pienamente la composizione del personale del Comune di Milano, costituito per il 64% da donne, ma che è in via di crescita rispetto ai decenni precedenti come si evince dalla tabella seguente.

[2] Fonte: Dati estratti dalla Relazione inviata annualmente ad aprile alla Funzione Pubblica

DIRIGENTI COMUNE DI MILANO

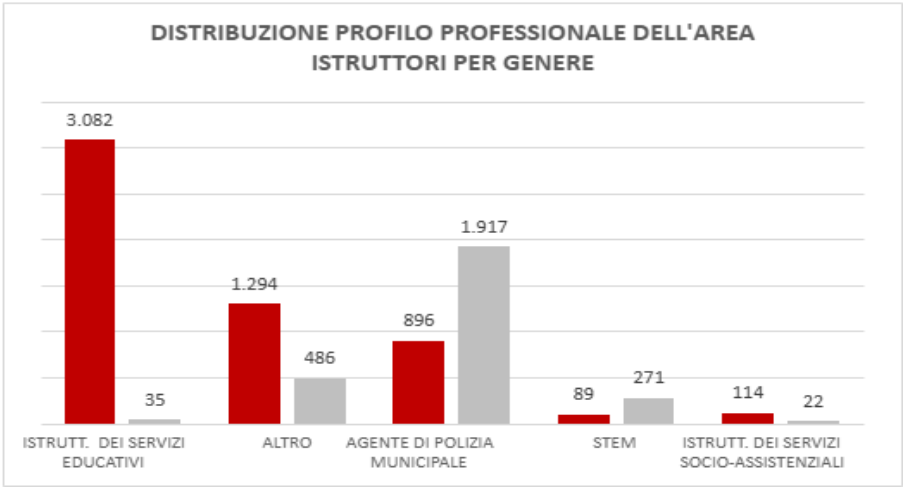
Anno	Uomini	Peso U	Donne	Peso D	Totale
2019	87	61%	56	39%	143
2020	83	59%	58	41%	141
2021	77	58%	56	42%	133
2022	92	60%	61	40%	153
2023	87	56%	69	44%	156
2024	88	56,4%	68	43,6%	156

Analizzando inoltre la distribuzione di uomini e donne nelle varie aree e categorie professionali, si evince che una percentuale di 62,36 % di donne sul totale ricadono nell'area Istruttori.



A tal proposito, in riferimento all'area istruttori, si evince che la distribuzione di uomini e donne nei diversi profili professionali non è equa:

a) 98,88% di istruttori dei servizi educativi sono donne
b) 31,85% di agenti di polizia locale sono donne
c) 24,72% di profili STEM (Servizi informativi e Servizi tecnici) sono donne.



MONICA MORI
Comune di Milano
Direttore di Direzione
09.04.2025 15:45:21
GMT+01:00