



**COMUNE DI FROSINONE**

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

*(Art. 6 commi da 1 a 4 DL n. 80/2021, convertito con modificazioni  
in Legge n.113/2021)*

**APPROVATO CON DELIBERA DI G.C. DEL**

## **PREMESSA**

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è stato introdotto con la finalità di consentire un maggior coordinamento dell'attività programmatica delle pubbliche amministrazioni e una sua semplificazione, nonché assicurare una migliore qualità e trasparenza dell'attività amministrativa, dei servizi ai cittadini e alle imprese.

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

## **RIFERIMENTI NORMATIVI**

L'art. 6, commi da 1 a 4, del decreto legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito con modificazioni in legge 6 agosto 2021 n. 113, ha introdotto nel nostro ordinamento il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, che assorbe una serie di piani e programmi già previsti dalla normativa, in particolare: il Piano della performance, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, il Piano organizzativo del lavoro agile e il Piano triennale dei fabbisogni del personale, quale misura di semplificazione, snellimento e ottimizzazione della programmazione pubblica nell'ambito del processo di rafforzamento della capacità amministrativa delle Pubbliche Amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione ha una durata triennale e viene aggiornato annualmente, è redatto nel rispetto del quadro normativo di riferimento relativo alla Performance, ai sensi del decreto legislativo n. 150 del 2009 e le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, all'Anticorruzione e alla Trasparenza, di cui al Piano Nazionale Anticorruzione e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge n. 190 del 2012, del decreto legislativo n. 33 del 2013 e di tutte le ulteriori specifiche normative di riferimento delle altre materie dallo stesso assorbite, nonché sulla base del "Piano tipo", di cui al Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 giugno 2022, concernente la definizione del contenuto del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Ai sensi dell'art. 6, comma 6-bis, del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113, come introdotto dall'art. 1, comma 12, del decreto legge 30 dicembre 2021, n. 228, convertito con modificazioni dalla legge n. 25 febbraio 2022, n. 15 e successivamente modificato dall'art. 7, comma 1 del decreto legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito con modificazioni, in

legge 29 giugno 2022, n. 79, le Amministrazioni e gli Enti adottano il PIAO a regime entro il 31 gennaio di ogni anno o in caso di proroga per legge dei termini di approvazione dei bilanci di previsione, entro 30 giorni dalla data ultima di approvazione dei bilanci di previsione stabilita dalle vigenti proroghe.

Il presente Piano Integrato di Attività e Organizzazione è deliberato in coerenza con il Documento Unico di Programmazione 2025-2027, approvato con deliberazione del Consiglio Comunale n. 16 del 02.04.2025 ed il bilancio di previsione finanziario 2025-2027 approvato con deliberazione del Consiglio Comunale n. 17 del 02.04.2025.

Ai sensi dell'art. 1, comma 1, del DPR n. 81/2022, integra il Piano dei fabbisogni di personale, il Piano delle azioni concrete, il Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio, il Piano della performance, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, il Piano organizzativo del lavoro agile e il Piano di azioni positive.

# 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE E ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO

## SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Denominazione Amministrazione: *COMUNE DI FROSINONE*

Indirizzo: *Piazza sei dicembre - Palazzo Comunale - 03100 Frosinone*

Codice Fiscale e P.Iva: *00264560608*

Rappresentante Legale: *Dott. Riccardo Mastrangeli - Sindaco*

Numero dipendenti al 31 dicembre anno precedente: *195*

Telefono: *centralino +39.0775.2651*

Sito internet: <https://www.comune.frosinone.it/>

PEC: [pec@pec.comune.frosinone.it](mailto:pec@pec.comune.frosinone.it)

## Analisi del contesto esterno

La conoscenza del territorio comunale e delle sue strutture costituisce attività prodromica per la costruzione di qualsiasi strategia.

A tal fine nella tabella che segue vengono riportati i principali dati riguardanti il territorio e le sue infrastrutture, presi a base della programmazione.

*Superficie: Km<sup>q</sup> 47*

*Risorse Idriche:*

- Laghi: n. 0
- Fiumi e Torrenti: n. 1

*Strade:*

- Statali: km 25,00
- Provinciali: Km 5,00
- Comunali: Km 125,00
- Autostrade: Km 0,00

Il Comune di Frosinone si estende per una superficie territoriale totale, di circa Ha 4.701, edificato in maniera diffusa, in particolare nelle zone centrali, e su tutte le parti collinari.

Il territorio comunale si presenta fortemente urbanizzato ed edificato nelle zone centrali, corrispondenti da una parte alla zona collinare a quota altimetrica maggiore e più vecchia della città (centro storico) e dall'altra nelle zone pianeggianti di più recente urbanizzazione.

Nel recente passato la parte di territorio, costituita da terreni pianeggianti a prevalente vocazione agricola e boschiva degli ultimi lembi della Valle del Sacco, è stata interessata dalla realizzazione di numerosi insediamenti industriali.

La città di Frosinone ha subito, dal dopoguerra e negli anni del “boom” economico, un incremento costante della popolazione residente ed essa è pressoché raddoppiata nel cinquantennio 1951/2001, passando da 24.688 unità a 48.215. Negli ultimi anni si riscontra, tuttavia, un decremento della popolazione residente, in coerenza con un fenomeno di carattere nazionale. La città è sede di numerose realtà produttive, di istituzioni culturali di rilievo (quali il Conservatorio di Musica, l'Accademia di Belle Arti e la Scuola Professionale Infermieristica) e di importanti centri amministrativi (il Tribunale, la ASL, Consorzio per lo Sviluppo Industriale, la Casa Circondariale, la sede del Comando Provinciale dei VV.FF.). Inoltre, Frosinone è capoluogo di provincia e sede dell'Amministrazione Provinciale e della Prefettura.

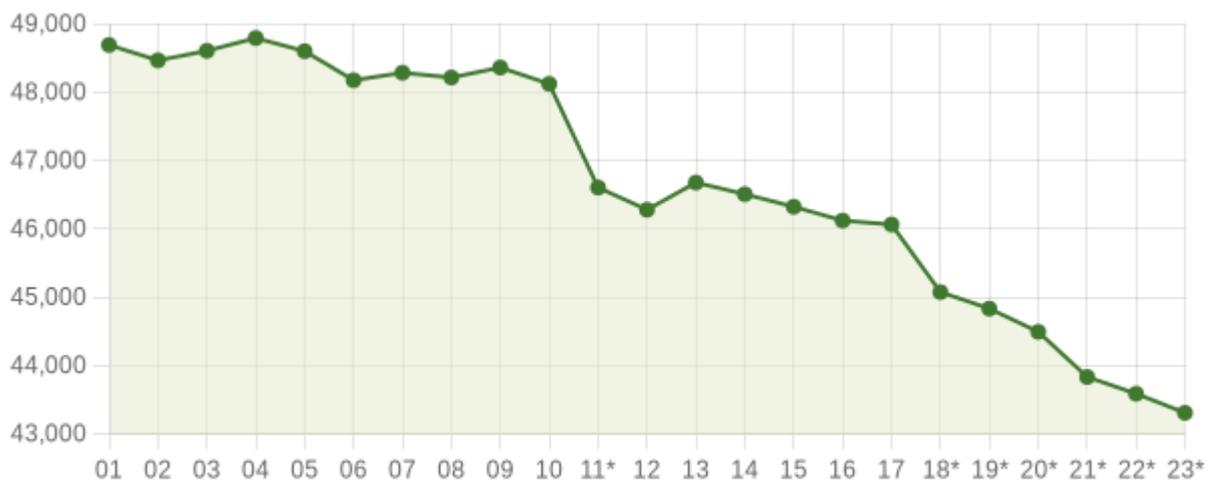
Il Comune risulta dotato di un Piano Regolatore Generale (P.R.G.) approvato nel 1972, nel contempo parte dello stesso territorio comunale, ricadente nel Consorzio per l'Area di Sviluppo Industriale di Frosinone, risulta disciplinato dal Piano Regolatore Territoriale (P.R.T. ASI Frosinone).

Il P.R.G. fu adottato dal Commissario Prefettizio con deliberazione n° 289 del 10.08.1968. In precedenza il Comune è stato dotato di un piano di ricostruzione -dopo gli eventi bellici- e di un Piano di Fabbricazione, adottato e subito revocato. Il P.R.G., dopo il parere, con modifiche, del Consiglio Superiore dei LL.PP. ed il recepimento da parte del Consiglio Comunale fu poi approvato con D.M. n° 1400 del 21.03.1972, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n° 111 del 02.04.1972.

Lo Strumento Urbanistico Generale, dimensionato per uno sviluppo della città con previsioni della popolazione per circa 120.000 abitanti, ha tenuto conto, sicuramente, all'epoca della redazione, sia degli indirizzi regionali del “Progetto 80”, che prevedeva in generale il decongestionamento urbano dell'area metropolitana di Roma, a vantaggio delle province limitrofe, tra cui Frosinone, sia del probabile indotto demografico, che doveva scaturire dalla allora fiorente zona industriale, ricadente sulla direttrice Anagni -Ceccano.

### **Popolazione Frosinone 2001–2023**

Andamento demografico della popolazione residente nel comune di Frosinone dal 2001 al 2023. Grafici e statistiche su dati ISTAT al 31 dicembre di ogni anno.



### Andamento della popolazione residente

COMUNE DI FROSINONE - Dati ISTAT al 31 dicembre di ogni anno - Elaborazione TUTTITALIA.IT

(\*) post-censimento

La tabella in basso riporta la popolazione residente al 31 dicembre di ogni anno. Nel 2011 sono riportate due righe in più, su sfondo grigio, con i dati rilevati il giorno del censimento decennale della popolazione e quelli registrati in anagrafe il giorno precedente.

Anno	Data Rilevamento	Popolazione Residente	Variazione assoluta	Variazione percentuale	Numero famiglie	Media componenti per famiglia
2001	31 dicembre	48.691	-	-	-	-
2002	31 dicembre	48.466	-225	-0,46%	-	-
2003	31 dicembre	48.606	+140	+0,29%	18.686	2,60
2004	31 dicembre	48.793	+187	+0,38	19.014	2,56
2005	31 dicembre	48.600	-193	-0,40%	19.221	2,53
2006	31 dicembre	48.175	-425	-0,87%	19.450	2,48
2007	31 dicembre	48.285	+110	+0,23%	19.450	2,48
2008	31 dicembre	48.215	-70	-0,14%	20.386	2,36
2009	31 dicembre	48.361	+146	+0,30%	20.670	2,34
2010	31 dicembre	48.122	-239	-0,49%	20.754	2,32
2011 <sup>(1)</sup>	31 dicembre	47.932	-190	-0,39%	20.950	2,29
2011 <sup>(2)</sup>	31 dicembre	46.649	-1.283	-2,68%	-	-
2011 <sup>(3)</sup>	31 dicembre	46.604	-1.518	-3,15%	19.782	2,36
2012	31 dicembre	46.279	-325	-0,70%	19.719	2,35
2013	31 dicembre	46.677	+398	+0,86%	19.644	2,38
2014	31 dicembre	46.507	-170	-0,36%	19.756	2,35
2015	31 dicembre	46.323	-184	-0,40%	19.764	2,34

2016	31 dicembre	46.120	-203	-0,44%	19.885	2,32
2017	31 dicembre	46.063	-57	-0,12%	20.079	2,29
2018*	31 dicembre	45.073	-990	-2,15%	19.639,13	2,29
2019*	31 dicembre	44.831	-242	-0,54%	19.673,16	2,27
2020*	31 dicembre	44.491	-340	-0,76%	19.948	2,22
2021*	31 dicembre	43.830	-661	-1,49	19.484	2,24
2022*	31 dicembre	43.585	-245	-0,56%	19.600	2,21
2023*	31 dicembre	43.305	-280	-0,64%	19.576	2,20

(<sup>1</sup>) popolazione anagrafica al 8 ottobre 2011, giorno prima del censimento 2011.

(<sup>2</sup>) popolazione censita il 9 ottobre 2011, data di riferimento del censimento 2011.

(<sup>3</sup>) la variazione assoluta e percentuale si riferiscono al confronto con i dati del 31 dicembre 2010.

(\*) popolazione post-censimento

### Movimento naturale della popolazione

La tabella seguente riporta il dettaglio delle nascite e dei decessi dal 2002 al 2022. Vengono riportate anche le righe con i dati ISTAT rilevati in anagrafe prima e dopo il censimento 2011 della popolazione.

Anno	Bilancio demografico	Nascite	Variazione	Decessi	Variazione	Saldo naturale
2002	1 gennaio-31 dicembre	358	-	353	-	+5
2003	1 gennaio-31 dicembre	391	+33	353	0	+38
2004	1 gennaio-31 dicembre	391	0	361	+8	+30
2005	1 gennaio-31 dicembre	409	+18	379	+18	+30
2006	1 gennaio-31 dicembre	417	+8	424	+45	-7
2007	1 gennaio-31 dicembre	431	+14	399	-25	+32
2008	1 gennaio-31 dicembre	420	-11	388	-11	+32

2009	1 gennaio-31 dicembre	442	+22	427	+39	+15
2010	1 gennaio-31 dicembre	393	-49	471	+44	-78
2011 <sup>(1)</sup>	1 gennaio-8 ottobre	280	-113	359	-112	-79
2011 <sup>(2)</sup>	9 ottobre-31 dicembre	91	-189	105	-254	-14
2011 <sup>(3)</sup>	1 gennaio-31 dicembre	371	-22	464	-7	-93
2012	1 gennaio-31 dicembre	409	+38	481	+17	-72
2013	1 gennaio-31 dicembre	343	-66	469	-12	-126
2014	1 gennaio-31 dicembre	326	-17	448	-21	-122
2015	1 gennaio-31 dicembre	367	+41	488	+40	-121
2016	1 gennaio-31 dicembre	345	-22	466	-22	-121
2017	1 gennaio-31 dicembre	331	-14	495	+29	-164
2018*	1 gennaio-31 dicembre	298	-33	456	-39	-158
2019*	1 gennaio-31 dicembre	251	-47	439	-17	-188
2020*	1 gennaio-31 dicembre	314	+63	496	+57	-182
2021*	1 gennaio-31 dicembre	295	-19	570	+74	-275
2022*	1 gennaio-31 dicembre	247	-48	571	+1	-324
2023*	1 gennaio-31 dicembre	262	+15	556	-15	-294

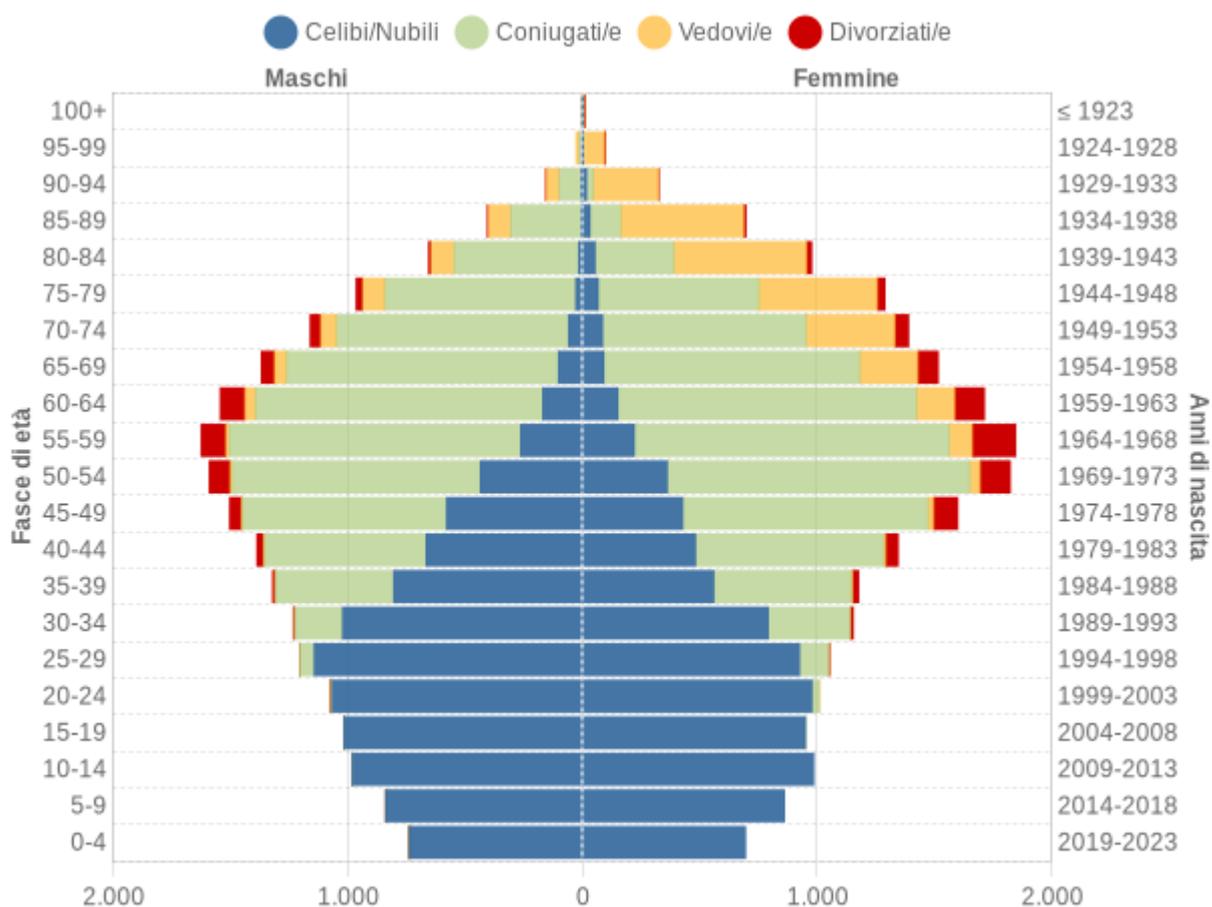
(<sup>1</sup>) bilancio demografico pre-censimento 2011 (dal 1 gennaio al 8 ottobre)

(<sup>2</sup>) bilancio demografico post-censimento 2011 (dal 9 ottobre al 31 dicembre)

(<sup>3</sup>) bilancio demografico 2011 (dal 1 gennaio al 31 dicembre). È la somma delle due righe precedenti.

(\*) popolazione post-censimento

Il grafico in basso, detto **Piramide delle Età**, rappresenta la distribuzione della popolazione residente a Frosinone per età, sesso e stato civile al 1° gennaio 2024. I dati tengono conto dei risultati del Censimento permanente della popolazione.



### Popolazione per età, sesso e stato civile - 2024

COMUNE DI FROSINONE - Dati ISTAT 1° gennaio 2024 - Elaborazione TUTTITALIA.IT

La popolazione è riportata per **classi quinquennali** di età sull'asse Y, mentre sull'asse X sono riportati due grafici a barre a specchio con i maschi (a sinistra) e le femmine (a destra). I diversi colori evidenziano la distribuzione della popolazione per stato civile: celibi e nubili, coniugati, vedovi e divorziati.

In generale, la forma di questo tipo di grafico dipende dall'andamento demografico di una popolazione, con variazioni visibili in periodi di forte crescita demografica o di cali delle nascite per guerre o altri eventi.

In Italia ha avuto la forma simile ad una piramide fino agli anni '60, cioè fino agli anni del boom demografico.

Gli individui in unione civile, quelli non più uniti civilmente per scioglimento dell'unione e quelli non più uniti civilmente per decesso del partner sono stati sommati rispettivamente agli stati civili 'coniugati\''e', 'divorziati\''e' e 'vedovi\''e'.

### Distribuzione della popolazione 2024 – Frosinone

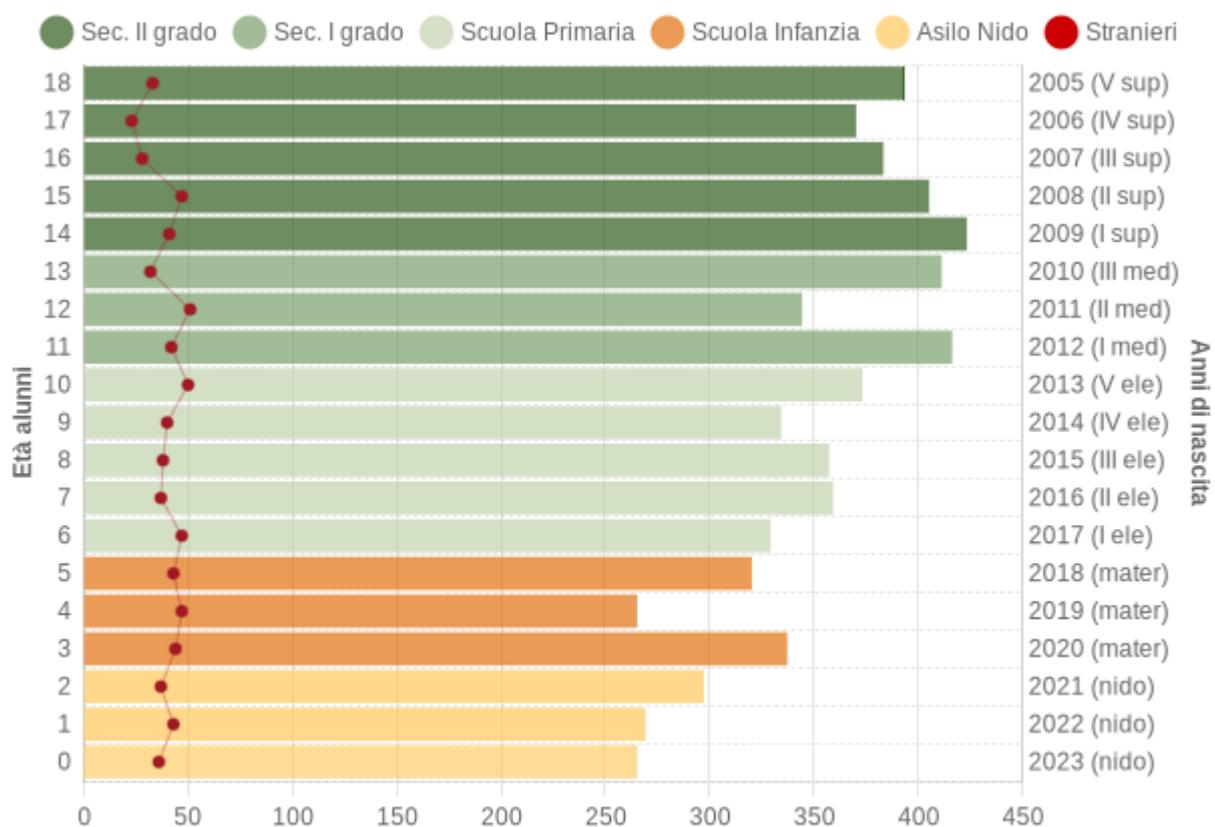
Età	Maschi	Femmine	Celibi/Nubili	Coniugati/e	Vedovi/e	Divorziati/e	Totale
-----	--------	---------	---------------	-------------	----------	--------------	--------

0-4	737 51,4%	696 48,6%	1.433	0	0	0	1.433 3,3%
5-9	837 49,3%	862 50,7%	1.699	0	0	0	1.699 3,9%
10-14	980 49,8%	987 50,2%	1.967	0	0	0	1.967 4,5%
15-19	1.015 51,5%	954 48,5%	1.966	3	0	0	1.969 4,5%
20-24	1.072 51,5%	1.011 48,5%	2.044	38	1	0	2.083 4,8%
25-29	1.204 53,3%	1.055 46,7%	2.068	188	1	2	2.259 5,2%
30-34	1.231 51,6%	1.155 48,4%	1.814	554	1	17	2.386 5,5%
35-39	1.319 52,8%	1.178 47,2%	1.364	1.092	7	34	2.497 5,8%
40-44	1.386 50,7%	1.346 49,3%	1.148	1.491	13	80	2.732 6,3%
45-49	1.502 48,4%	1.600 51,6%	1.006	1.916	29	151	3.102 7,2%
50-54	1.589 46,6%	1.824 53,4%	797	2.346	54	216	3.413 7,9%
55-59	1.623 46,8%	1.847 53,2%	484	2.585	113	288	3.470
60-64	1.542 47,4%	1.714 52,6%	320	2.497	209	230	3.256 7,5%

65-69	1.367 47,4%	1.517 52,6%	193	2.250	300	141	2.884 6,7%
70-74	1.154 45,5%	1.391 54,5%	145	1.857	446	102	2.550 5,9%
75-79	963 42,7%	1.290 57,3%	95	1.500	599	59	2.253 5,2%
80-84	654 40,1%	978 59,9%	70	868	664	30	1.632 3,8%
85-89	404 36,7%	698 63,3%	37	433	620	12	1.102 2,5%
90-94	155 32,2%	327 67,8%	19	127	334	2	482 1,1%
95-99	26 21,1%	97 78,9%	3	17	102	1	123 0,3%
100+	2 15,4%	11 84,6%	2	0	11	0	13 0,0%
<b>Totale</b>	<b>20.767</b> <b>48,0%</b>	<b>22.538</b> <b>52,0%</b>	<b>18.674</b>	<b>19.762</b>	<b>3.504</b>	<b>1.365</b>	<b>46.305</b> <b>100%</b>

#### Popolazione per classi di età scolastica 2024

Distribuzione della popolazione di Frosinone per classi di età da 0 a 18 anni al 1° gennaio 2024. I dati tengono conto dei risultati del Censimento permanente della popolazione. Elaborazioni su dati ISTAT.



### Popolazione per età scolastica - 2024

COMUNE DI FROSINONE - Dati ISTAT 1° gennaio 2024 - Elaborazione TUTTITALIA.IT

Il grafico in basso riporta la potenziale utenza per l'anno scolastico 2023/2024 le [scuole di Frosinone](#), evidenziando con colori diversi i differenti cicli scolastici (asilo nido, scuola dell'infanzia, scuola primaria, scuola secondaria di I e II grado) e gli individui con cittadinanza straniera.

### Distribuzione della popolazione per età scolastica 2024

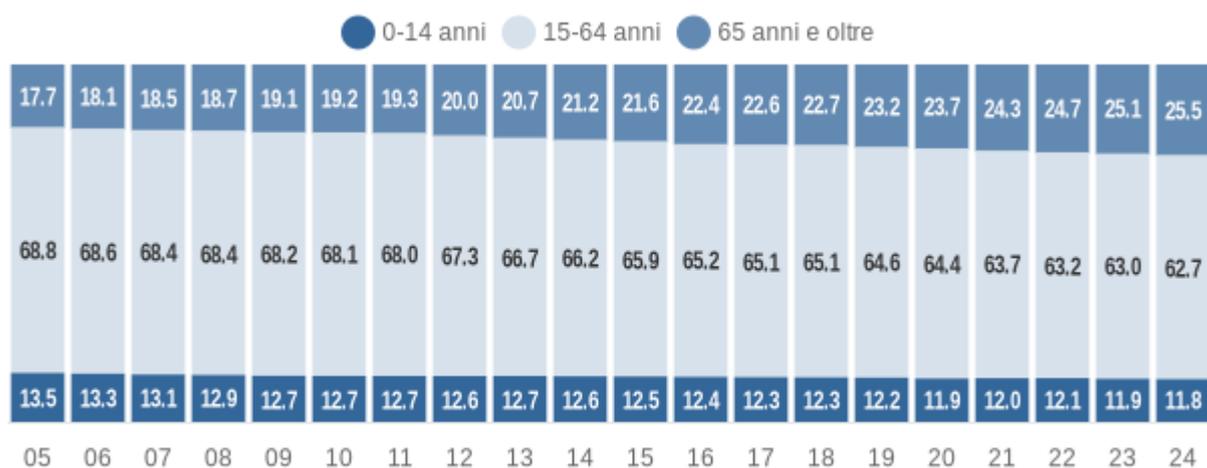
Età	Totale Maschi	Totale Femmine	Totale M+F	di cui stranieri			
				M	F	M+F	%
0	127	138	265	14	22	36	13,6%
1	158	111	269	26	17	43	16,0%
2	160	137	297	24	13	37	12,5%
3	153	184	337	18	26	44	13,1%

4	139	126	<b>265</b>	23	24	47	17,7%
5	161	159	<b>320</b>	23	20	43	13,4%
6	161	168	<b>329</b>	18	29	47	14,3%
7	175	184	<b>359</b>	15	22	37	10,3%
8	164	193	<b>357</b>	19	19	38	10,6%
9	176	158	<b>334</b>	20	20	40	12,0%
10	200	173	<b>373</b>	25	25	50	13,4%
11	195	221	<b>416</b>	25	17	42	10,1%
12	173	171	<b>344</b>	22	29	51	14,8%
13	213	198	<b>411</b>	14	18	32	7,8%
14	199	224	<b>423</b>	21	20	41	9,7%
15	207	198	<b>405</b>	21	26	47	11,6%
16	198	185	<b>383</b>	18	10	28	7,3%
17	200	170	<b>370</b>	13	10	23	6,2%
18	185	208	<b>393</b>	14	19	33	8,4%

### Struttura della popolazione dal 2002 al 2024

L'analisi della struttura per età di una popolazione considera tre fasce di età: **giovani** 0-14 anni, **adulti** 15-64 anni e **anziani** 65 anni ed oltre. In base alle diverse proporzioni fra tali fasce di età, la struttura di una popolazione viene definita di tipo *progressiva*, *stazionaria* o *regressiva* a seconda che la popolazione giovane sia maggiore, equivalente o minore di quella anziana.

Lo studio di tali rapporti è importante per valutare alcuni impatti sul sistema sociale, ad esempio sul sistema lavorativo o su quello sanitario.



### Struttura per età della popolazione (valori %) - ultimi 20 anni

COMUNE DI FROSINONE - Dati ISTAT al 1° gennaio di ogni anno - Elaborazione TUTTITALIA.IT

Anno 1° gennaio	0-14 anni	15-64 anni	65+ anni	Totale residenti	Età media
2002	6.997	33.798	7.896	48.691	40,6
2003	6.820	33.554	8.092	48.466	41,0
2004	6.692	33.685	8.229	48.606	41,3
2005	6.589	33.572	8.632	48.793	41,7
2006	6.466	33.331	8.803	48.600	42,0
2007	6.293	32.970	8.912	48.175	42,4
2008	6.246	33.019	9.020	48.285	42,7
2009	6.133	32.869	9.213	48.215	43,1
2010	6.135	32.952	9.274	48.361	43,3
2011	6.096	32.736	9.290	48.122	43,60
2012	5.894	31.377	9.333	46.604	43,90
2013	5.866	30.854	9.559	46.279	44,2
2014	5.876	30.915	9.886	46.677	44,5

2015	5.823	30.628	10.056	46.507	44,7
2016	5.748	30.191	10.384	46.323	45,2
2017	5.686	30.006	10.428	46.120	45,4
2018	5.656	29.966	10.441	46.063	45,6
2019*	5.499	29.103	10.471	45.073	45,8
2020*	5.356	28.862	10.613	44.831	46,2
2021*	5.357	28.325	10.809	44.491	46,4
2022*	5.289	27694	10.847	43.830	46,8
2023*	5.175	27.468	10.942	143.585	47,0
2024*	5.099	27.167	11.039	43.305	47,2

(\*) popolazione post-censimento

## Indicatori demografici

Principali indici demografici calcolati sulla popolazione residente a Frosinone.

Anno	Indice di vecchiaia	indice di dipendenza strutturale	Indice di ricambio della popolazione	indice di struttura della popolazione	Indice di carico di figli per donna	Indice di natalità (x 1.000 ab)	indice di mortalità à (x 1.000 ab)
	<i>1° gen</i>	<i>1° gen</i>	<i>1° gen</i>	<i>1° gen</i>	<i>1° gen</i>	<i>gen-dic</i>	<i>gen-dic</i>
2002	112,80	44,1	95,3	90,1	16,6	7,4	7,3
2003	118,7	44,4	96,3	92,8	16,0	8,1	7,3
2004	123,0	44,3	98,7	94,3	15,9	8,0	7,4
2005	131,0	45,3	94,8	96,8	15,9	8,4	7,8
2006	136,1	45,8	92,1	99,6	15,9	8,6	8,8
2007	141,6	46,1	97,9	103,3	16,1	8,9	8,3
2008	144,4	46,2	107,1	105,3	16,8	8,7	8,0
2009	150,2	46,7	112,4	107,7	17,0	9,2	8,8
2010	151,2	46,8	120,7	110,7	17,6	8,1	9,8
2011	152,4	47,0	132,0	115,6	17,7	7,8	9,8
2012	158,3	48,5	135,3	119,3	17,8	8,8	10,4
2013	163,0	50,0	135,6	121,5	18,6	7,4	10,1
2014	168,2	51,0	136,7	124,8	18,4	7,0	9,6
2015	172,7	51,8	138,3	127,1	17,7	7,9	10,5
2016	180,7	53,4	141,2	130,5	17,6	7,5	10,1
2017	183,4	53,7	143,7	133,1	17,9	7,2	10,7

2018	184,6	53,7	151,8	135,8	17,4	6,5	10,0
2019	190,4	54,9	152,6	135,0	17,7	5,6	9,8
2020	198,2	55,3	157,6	135,8	17,3	7,0	11,1
2021	201,8	57,1	157,3	136,9	17,5	6,7	12,9
2022	205,1	58,3	166,8	141,6	17,5	5,7	13,1
2023	211,4	58,7	168,5	141,7	17,0	6,0	12,8
2024	216,5	59,4	165,4	142,7	17,3	-	-

## Glossario

### ***Indice di vecchiaia***

Rappresenta il grado di invecchiamento di una popolazione. È il rapporto percentuale tra il numero degli ultrasessantacinquenni ed il numero dei giovani fino ai 14 anni. Ad esempio, nel 2024 l'indice di vecchiaia per il comune di Frosinone dice che ci sono 216,5 anziani ogni 100 giovani.

### ***Indice di dipendenza strutturale***

Rappresenta il carico sociale ed economico della popolazione non attiva (0-14 anni e 65 anni ed oltre) su quella attiva (15-64 anni). *Ad esempio, teoricamente, a Frosinone nel 2024 ci sono 59,4 individui a carico, ogni 100 che lavorano.*

### ***Indice di ricambio della popolazione attiva***

Rappresenta il rapporto percentuale tra la fascia di popolazione che sta per andare in pensione (60-64 anni) e quella che sta per entrare nel mondo del lavoro (15-19 anni). La popolazione attiva è tanto più giovane quanto più l'indicatore è minore di 100. *Ad esempio, a Frosinone nel 2024 l'indice di ricambio è 165,4 e significa che la popolazione in età lavorativa è molto anziana.*

### ***Indice di struttura della popolazione attiva***

Rappresenta il grado di invecchiamento della popolazione in età lavorativa. È il rapporto percentuale tra la parte di popolazione in età lavorativa più anziana (40-64 anni) e quella più giovane (15-39 anni).

### ***Carico di figli per donna feconda***

È il rapporto percentuale tra il numero dei bambini fino a 4 anni ed il numero di donne in età feconda (15-49 anni). Stima il carico dei figli in età prescolare per le mamme lavoratrici.

### **Indice di natalità**

Rappresenta il numero medio di nascite in un anno ogni mille abitanti.

### **Indice di mortalità**

Rappresenta il numero medio di decessi in un anno ogni mille abitanti.

### **Età media**

È la media delle età di una popolazione, calcolata come il rapporto tra la somma delle età di tutti gli individui e il numero della popolazione residente. Da non confondere con l'aspettativa di vita di una popolazione.

## **Analisi del contesto interno**

<b>Risultato di amministrazione Anno 2024</b>		<b>Residui</b>	<b>Competenza</b>	<b>TOTALI</b>
Fondo di cassa al 1° gennaio 2024	(+)			21.063.848,55
Riscossioni	(+)	22.909.101,58	56.145.981,75	79.055.083,33
Pagamenti	(-)	26.495.963,16	51.698.433,12	78.194.396,28
Saldo di cassa al 31 dicembre 2024	(=)			21.924.535,60
Pagamenti per azioni esecutive non regolarizzate al 31 dicembre	(-)			0,00
Fondo di cassa al 31 dicembre 2024	(=)			21.924.535,60
Residui attivi	(+)	109.958.173,67	27.755.635,40	137.713.809,07
di cui residui attivi incassati alla data del 31/12 in conti postali e bancari in attesa del riversamento nel conto di tesoreria principale		0,00	0,00	0,00
di cui derivanti da accertamenti di tributi effettuati sulla base della stima del dipartimento delle finanze		0,00	0,00	0,00
Residui passivi	(-)	53.367.546,63	22.389.202,76	75.756.749,39
Fondo pluriennale vincolato per spese correnti	(-)			6.667.700,26

Fondo pluriennale vincolato per spese in conto capitale	(-)			20.010.152,48
Fondo pluriennale vincolato per incremento di attività finanziarie	(-)			0,00
<b>Risultato di amministrazione al 31 dicembre 2024 (A)</b>	<b>(=)</b>			<b>57.203.742,54</b>

In merito all'analisi del contesto interno rinvia a quanto previsto nel DUP 2025-2027 alle analisi dettagliate in tema dei servizi erogati, delle partecipazioni e del gruppo pubblico locale. A tal fine sono presentati, a seguire, i principali parametri economico finanziari utilizzati per identificare l'evoluzione dei flussi finanziari ed economici e misurare il grado di salute dell'ente.

#### **Analisi del risultato di amministrazione 2020 – 2024**

	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2021</b>	<b>31/12/2022</b>	<b>31/12/2023</b>	<b>31/12/2024</b>
Risultato di amministrazione	41.535.679,40	46.716.283,02	55.980.667,29	53.911.584,65	57.203.742,54
<b>Composizione del risultato di amministrazione</b>					
<i>Parte accantonata</i>	64.726.870,37	66.240.126,31	68.754.742,62	68.378.556,34	67.711.593,37
<i>Parte vincolata</i>	4.933.352,73	5.072.882,92	7.847.634,29	5.463.788,70	7.975.751,90
<i>Parte destinata agli investimenti</i>	92.774,19	58.000,00	408.530,11	121.147,17	123.600,89
<b>Totale parte disponibile</b>	<b>- 28.217.317,89</b>	<b>- 24.654.726,21</b>	<b>- 21.030.239,73</b>	<b>- 20.051.907,56</b>	<b>-18.607.203,62</b>

#### **Organigramma dell'Ente**

Si rinvia al punto 3.1 del presente PIAO

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

La mappatura dei processi è stata elaborata per singolo settore con la finalità dell'anticorruzione e trasparenza, ed alla specifica sezione del PIAO (Sez.2.3) si fa riferimento.

## 2. Sezione: Valore pubblico, Performance e Anticorruzione

### Premessa

1.

Nella riunione del 18/01/2023 la commissione ARCONET ha proposto un adeguamento del principio contabile, di cui all'allegato 4/1 al D.Lgs. 118/2021, sia del rapporto tra DUP e PIAO, sia del PEG al PIAO. Le nuove disposizioni del PIAO previsto dal d.l. 80/2021 sono rivolte agli enti con almeno 50 dipendenti, mentre per gli enti con numero inferiore ai 50 dipendenti sono state inserite modalità semplificate così come previsto dal D.M. n.132/2022. Pertanto, nella Sezione Operativa del DUP sono state apportate le seguenti modifiche sui contenuti minimi previsti nel DUP:

- la programmazione delle risorse finanziarie da destinare ai fabbisogni di personale a livello triennale e annuale entro i limiti di spesa e della capacità assunzionale dell'Ente in base alla normativa vigente;
- la programmazione delle risorse finanziarie per tutti gli anni previsti dal DUP, da destinare ai fabbisogni di personale è determinata sulla base della spesa per il personale in servizio e di quella connessa alle facoltà assunzionali previste legislazione vigente, tenendo conto delle esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse per il miglior funzionamento dei servizi;
- la programmazione di tali risorse finanziarie costituisce il presupposto necessario per la formulazione delle previsioni della spesa di personale del bilancio di previsione e per la predisposizione e l'approvazione del Piano triennale dei fabbisogni di personale nell'ambito della sezione Organizzazione e Capitale umano del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) di cui all'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

Il decreto 25 luglio 2023 del Ministero dell'Economia e del Bilancio (in G.U. n.181 del 04/08/2023) ha modificato la Sezione Operativa del Dup nella quale non vi sarà più l'indicazione delle risorse umane destinate alla realizzazione dei programmi nell'ambito delle missioni, ma solo le relative risorse finanziarie.

Infatti, il DM, all'articolo 1, lettera g), modifica il paragrafo 8.2 del principio contabile relativo alla programmazione, che adesso stabilisce: “La programmazione delle risorse finanziarie per tutti gli anni previsti dal DUP, da destinare ai fabbisogni di personale è determinata sulla base della spesa per il personale in servizio e di quella connessa alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente, tenendo conto delle esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse per il miglior funzionamento dei servizi. La programmazione di tali risorse finanziarie costituisce il presupposto

necessario per la formulazione delle previsioni della spesa di personale del bilancio di previsione e per la predisposizione e l'approvazione del Piano triennale dei fabbisogni di personale nell'ambito della sezione Organizzazione e capitale umano del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) di cui all'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113”.

### **Le nuove disposizioni legislative**

Il d.l. 13/2023 art. 4-*bis* ha previsto quanto segue “Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento.”

Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145. La verifica del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento 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 di cui all'articolo 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64”.

Nel piano degli obiettivi organizzativi per l'anno 2025 è inserito lo specifico obiettivo indicato a valere per tutte le figure dirigenziali nonché per tutte le Elevate Qualificazioni e per la produttività organizzativa del personale dei settori, in caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo saranno operate le riduzioni previste nella successiva sottosezione 2.2.

Ai fini dell'individuazione degli obiettivi annuali, si fa riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145. Con la circolare (la n.17 del 9 aprile 2024) il MEF precisa gli strumenti a disposizione degli enti locali per garantire la tempestività dei pagamenti, soffermandosi in particolare sui compiti previsti dalla normativa per i revisori dei conti e quelli riservati agli Organismi Indipendenti o Nuclei di Valutazione.

### Gli stanziamenti di cassa

Nel precisare la violazione dei principi di veridicità del bilancio e attendibilità nel caso del un bilancio di previsione ove gli stanziamenti di cassa delle entrate di dubbia e difficile esazione non siano quantificati correttamente non tenendo conto dei tempi effettivi di incasso che, in considerazione dell'esigibilità dei crediti, travalicano di norma l'esercizio finanziario.

Gli enti locali nella fase di formulazione degli di cassa devono tener conto dell'effettiva capacità dell'ente di pagare nel rispetto dei tempi di pagamento e assicurare a fine esercizio un fondo di cassa finale non negativo, in osservanza dell'art. 162 del Testo unico degli enti locali.

Al fine di non incorrere in responsabilità erariali, gli uffici delle entrate dovranno avere cura nell'anticipare l'emissione di avvisi di accertamento e l'attività di recupero coattivo, senza attendere l'approssimarsi dei termini di prescrizione e decadenza stabiliti dalla legge.

Dal lato della spesa, le previsioni dei pagamenti devono tener conto degli effettivi tempi di esecuzione della spesa e del diritto dell'operatore economico al pagamento di quanto realizzato sulla base degli obblighi contrattuali concordati con l'ente locale.

Infine, l'art.183, comma 8, del TUEL impone a tutti i responsabili dei servizi l'accertamento preventivo delle disponibilità di cassa per i relativi pagamenti, con obbligo della verifica dell'impegno con la capacità di spesa dell'ente, da effettuarsi al momento dell'adozione di provvedimenti che comportano impegni di spesa, o, preferibilmente, già nella fase della prenotazione di impegno, e non al momento dell'emissione del mandato, al fine di evitare lo sfioramento dei tempi di pagamento.

## **2.1 Valore pubblico**

Il Valore Pubblico, come definito dalle Linee Guida 1/2017 del Dfp, corrisponde al miglioramento di benessere creato da un'Amministrazione Pubblica per la sua comunità di riferimento, rispetto ad una baseline.

Come precisato nelle Linee Guida del DFP 2/2017, il Valore Pubblico deve essere inteso come volano verso lo sviluppo sostenibile, il benessere intergenerazionale, tenuto conto della quantità e della qualità delle risorse disponibili.

Un ente crea Valore Pubblico coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, curando la salute delle risorse e migliorando le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti.

Al fine di generare Valore Pubblico, occorre pianificare strategie capaci di produrre impatti sulle diverse dimensioni di benessere di cittadini e imprese, migliorativi rispetto alle condizioni di partenza.

Si forniscono alcune informazioni sul contesto di riferimento tratto dal report territoriale Best per la Regione Lazio visionabile al seguente link:

<https://www.istat.it/comunicato-territoriale/il-benessere-equo-e-sostenibile-dei-territori-report-regionali-anno-2024/>

### ***Il quadro d'insieme***

Il Lazio presenta i livelli di benessere relativo più bassi tra le regioni del Nord e del Centro. Infatti, nell'ultimo anno di riferimento dei dati, il 30% degli indicatori delle province laziali si colloca nelle due classi più elevate (a fronte del 45,6% del Centro e del 41,8% dell'Italia). Inoltre, la frequenza dei posizionamenti nelle due classi più basse (38,2%) è decisamente maggiore che nella ripartizione (29%) e di poco anche in Italia (35,6%). Nel confronto con le regioni del Mezzogiorno, invece, il Lazio presenta una situazione più vantaggiosa, fatta eccezione per l'Abruzzo – che mostra una situazione migliore – e per la Sardegna, che ha il profilo più simile.

### ***Le condizioni economiche degli individui***

La distribuzione del reddito disponibile equivalente (elaborato a partire dal sistema integrato dei registri) segnala per il Lazio livelli di reddito inferiori a quelli nazionali e del Centro: il 50% degli individui residenti in famiglia dispone di almeno 17.300 €/annui a fronte di un valore mediano di 17.500 € per l'Italia e di 18.300 € per il Centro. La città metropolitana di Roma ha il livello di reddito mediano più alto (18.000 €) e la maggiore disuguaglianza dei redditi: il 10% degli individui più ricchi dispone di almeno 38.400 € annui, il più alto valore della regione, mentre il 10% più povero dispone al più di 5.500 €, il più basso valore della regione. La provincia di Frosinone mostra il minimo reddito mediano (15.100 €) e la dispersione più contenuta: il 10% degli individui più ricchi dispone di almeno 28.500 €/annui, il più basso valore della regione, mentre il 10% più povero dispone al più di 5.600 €.

### ***I servizi comunali online per le famiglie***

Nel 2022 il 46,5% dei Comuni laziali gestisce interamente *online* l'iter per l'accesso ad almeno un servizio per le famiglie, con un divario di 7,1 punti percentuali rispetto all'Italia (53,6%). Anche il numero di servizi è inferiore alla media nazionale: solo il 33,2% dei Comuni laziali offre da uno a tre servizi interamente online (5,2 punti percentuali in meno della media-Italia). Le tipologie di servizi

online più frequenti sono le stesse osservate a livello nazionale: i certificati anagrafici (24,7% nel Lazio, 24,6 in Italia) e i servizi di mensa scolastica (22,5; 26,5).

L'art. 3, comma 1, lettera a) del Decreto del Ministro per la pubblica Amministrazione 30 giugno 2022, di definizione dello schema tipo di PIAO, stabilisce che nella presente sezione devono essere definiti:

- 1) risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati da ciascuna amministrazione;
- 2) le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle pubbliche amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- 3) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda;
- 4) semplificazione e, per gli enti interessati dall'Agenda Digitale, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti;
- 5) gli obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa, inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.

Con riferimento ai contenuti con i quali si dovrebbe comporre la presente sottosezione di programmazione, l'art. 3, comma 2, del Decreto del Ministro per la pubblica Amministrazione 30 giugno 2022, stabilisce che per gli Enti Locali la sottosezione deve contenere il riferimento alle previsioni generali, di cui alla Sezione Strategica (SeS) del Documento Unico di Programmazione (DUP).

Si ricorda che, come evidenziato dalla Corte dei conti della Sicilia (deliberazione n.86/2023), **rendere la riscossione più efficiente è un tema di valore pubblico poiché solo la piena effettività delle entrate rende possibile la realizzazione delle politiche pubbliche locali. Risulta, infatti, di immediata evidenza come a minori entrate effettive corrispondano minori servizi sia in termini quantitativi che qualitativi.**

In molti casi, negli enti con maggiori difficoltà, diminuisce la capacità di spesa per l'assunzione di personale e impedisce la migliore erogazione dei servizi afferenti alle funzioni fondamentali

Infine, non può non essere evidenziata come la responsabilità dirigenziale o di risultato nasca con l'obiettivo di migliorare l'efficienza dell'azione amministrativa, ottimizzare l'organizzazione della pubblica amministrazione e quindi migliorare la qualità della performance amministrativa. L'art.21 del D.Lgs. n. 165/01 al comma 1-*bis* prevede in modo espresso che "al dirigente nei confronti del quale sia stata accertata, previa contestazione e nel rispetto del principio del contraddittorio secondo le

procedure previste dalla legge e dai contratti collettivi nazionali, la colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione, conformemente agli indirizzi deliberati dalla Commissione di cui all'art. 13 del decreto legislativo di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, la retribuzione di risultato è decurtata, sentito il Comitato dei garanti, in relazione alla gravità della violazione di una quota fino all'ottanta per cento.”

In altri termini, oltre agli obblighi previsti in tema di trasparenza, il sistema di misurazione e valutazione non può non prevedere standard qualitativi dei servizi gestiti, con obbligo per ciascun dirigente di verificare annualmente la necessità di **aggiornare ed implementare la carta dei servizi**, prevedendo anche delle successive valutazioni al rispetto degli standard inseriti e resi pubblici all'utenza e ai cittadini.

È, inoltre, necessario valutare la possibilità di implementazione dei servizi che, nell'ambito dell'**analisi del SOSE**, abbiano presentato una qualità dei servizi inferiore allo standard richiesto, l'istruzione pubblica.

#### Il ruolo del Segretario Generale

Il Segretario generale nell'ambito delle funzioni di cui all'art. 97 del TUEL sovrintende e coordina lo svolgimento delle funzioni dei dirigenti. Coordina l'attività di mappatura dei processi assegnata a ciascuna funzione dirigenziale, acquisisce le proposte da parte di tutti i dirigenti e propone in sede di conferenza dei dirigenti l'attivazione di modalità organizzative idonee a migliorare la performance dell'ente in riferimento all'obiettivo dei tempi di pagamento e a tutti gli obiettivi PNRR oltre che alla performance generale dell'ente.

#### Le competenze dell'Organo di revisione

L'Organo di revisione contabile riscontra gli indicatori relativi alla riduzione del debito commerciale residuo e al ritardo annuale dei pagamenti, entrambi riferiti all'esercizio precedente, affinché, in caso di mancato rispetto, entro il 28 febbraio dell'esercizio in cui sono state rilevate le condizioni che determinano l'obbligo di accantonamento al fondo garanzia debiti commerciali, gli enti provvedano, con delibera di giunta, a stanziare nella parte corrente del proprio bilancio l'accantonamento al predetto fondo, anche se l'ente dovesse trovarsi in esercizio provvisorio (art. 9, comma 2, lett. b), del d.l. n. 152 del 2021). Medesima verifica dovrà essere effettuata nel corso dell'anno in caso di variazioni al bilancio di previsione, in merito all'obbligatorio adeguamento dell'accantonamento al fondo di

garanzia debiti commerciali alle percentuali previste dalla legge (dall'1% al 5% della spesa per acquisto di beni e servizi). L'Organo di revisione, infine, è chiamato alla verifica dell'avvenuto riscontro del raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento assegnati ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture

### Le competenze del Nucleo di valutazione

Agli organismi/nuclei di valutazione, è demandato il ruolo attivo e propositivo di rappresentare eventuali integrazioni/implementazioni nella sezione performance del PIAO – Piano integrato di attività e organizzazione – anche, in sede di validazione della sezione stessa, affinché il rispetto dei tempi di pagamento sia obiettivo trasversale all'intera struttura organizzativa, assicurandosi del collegamento tra il valore assunto dal tempo medio di ritardo e la performance erogata ai dirigenti/responsabili dei servizi.

## 2.2. Performance

### **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE –TEMPI MEDI DI PAGAMENTO peso 30%**

Per espressa disposizione legislativa, la performance dell'ente nel suo complesso, si riferisce ai tempi medi di pagamento così come certificati dal MEF, sia in merito alla riduzione di almeno il 10% del debito residuo dell'anno precedente, sia sui tempi medi dei pagamenti dell'ente. In merito all'impatto sulla retribuzione di risultato dei dirigenti e delle posizioni organizzative, saranno operate le seguenti riduzioni:

- 30% per i dirigenti;
- 30% a cascata per i titolari di Elevata Qualificazione;
- 10% per la performance organizzativa a cascata per il restante personale.

Trattandosi di una riduzione che ha impatto sulla valutazione dei singoli dirigenti, posizioni organizzative o personale dei livelli, le economie saranno portate a bilancio senza possibile utilizzazione per il personale che abbia ottenuto il premio di eccellenza.

### **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI DI SETTORE – peso 70%**

La performance al fine della distribuzione della retribuzione di risultato, è valutata secondo quanto indicato di seguito e come sintetizzato nella **SCHEDA DI VALUTAZIONE** composta complessivamente di **9 punti contenenti obiettivi, indicatori, standard e peso ponderale complessivo di ogni punto:**

La performance organizzativa dell'ente nel suo complesso, che impatta su tutti i dirigenti, si riferisce all'obiettivo del rispetto dei tempi medi di pagamento ed alla riduzione dello stock di debito come certificati dal MEF.

Nel caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo di Ente del rispetto dei tempi medi di pagamento e di riduzione dello stock del debito, vi sarà, per tutti, la non attribuzione della quota di retribuzione di risultato pari al 30%.

\*\*\*\*\*

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

N	Obiettivo assegnato	Indicatore	Standard	Peso ponderale	Grado della valutazione in % da 0 a 100	Valutazione in %
1	Rispetto tempo medi di pagamento	Riduzione stock del debito del 10% e pagamenti medi ponderati rispetto ai 30 gg.	In ragione alle regole di stanziamento del fondo crediti commerciali (certificato dalla RGS)	30		
2	Obiettivi Piano anticorruzione e trasparenza indicati per ciascun settore nel Piano 2025-2027	Come riportato nella sezione anticorruzione	Come riportato nella sezione anticorruzione	15		
3	Obiettivi di salute finanziaria	Accertamenti delle entrate sulle previsioni iniziali di parte corrente	Miglioramento rispetto all'anno precedente, ponderato rispetto al volume degli incassi	10		
4	Performance organizzativa delle Unità Operative (*)	Come da schede, allegate, dei singoli dirigenti di settore		10		
5	Formazione dei dipendenti per singolo settore	Formazione certificata	Indicatore almeno 20 ore pro capite nel 2025; almeno 30 ore pro capite nel 2026; almeno 40 ore pro capite nel 2027	10		
6	Differenziazione dei giudizi di valutazione al proprio personale dipendente	Scarto quadratico medio	Indicatore maggiore di 8	5		

7	Valutazione prestazioni effettuate dal Sindaco	Osservanza delle direttive dell'Organo politico	Rispetto dei tempi	5		
8	Autovalutazione del dirigente (competenze e comportamenti organizzativi) con le declinazioni previste nel sistema di misurazione e valutazione			15		
S1 = somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi						% tot

(\* ) Sulla base degli obiettivi delle Unità Organizzative i dirigenti ribalteranno i risultati ottenuti per la valutazione del personale non dirigenziale fatte salve specifiche situazioni che richiedano diversificazione di obiettivi

## PERFORMANCE INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVA PER IL PERSONALE DEI LIVELLI

La performance individuale per il personale dei livelli è **retribuita con le risorse stanziare nel fondo per la performance individuale** come appresso specificato:

- **l'90%** delle risorse sono **distribuite a seguito della certificazione da parte dei dirigenti della realizzazione degli obiettivi** stabiliti nel piano della performance approvato dalla Giunta Comunale o comunque assegnati dal dirigente per singoli uffici o gruppi di lavoratori;
- **il 10%** delle risorse è **collegato al raggiungimento degli obiettivi individuali da parte dei dirigenti**. Pertanto la certificazione del raggiungimento degli obiettivi dei dirigenti si riflette a cascata sulla produttività individuale del proprio personale, sia titolare di posizione organizzativa (pari al 10%), che dell'ufficio o settore di appartenenza, previa valutazione da parte del Nucleo di Valutazione, cui spetterà almeno un monitoraggio annuale sullo stato di attuazione degli obiettivi da parte di ciascun dirigente. La performance organizzativa per il personale dei livelli è **retribuita con le risorse stanziare nel fondo per la performance organizzativa** come appresso specificato:
  - **90%** quale obiettivi a cascata della performance organizzativa stabilita per singola unità organizzativa in sede di piano della performance;
  - **Il 10%** in base al raggiungimento dei tempi medi di pagamento.

## OBIETTIVI STRATEGICI

**Gestione degli equilibri di bilancio**

I principi della contabilità armonizzata impongono la correttezza delle operazioni da parte dei Settori dell'Ente in tema di impegni di spesa e di accertamento delle entrate al fine di avvicinare il più possibile la contabilità di competenza con quella di cassa. Assume quindi importanza strategica per ogni settore:

### **1) Costante controllo della cassa**

Il costante controllo inerente alla cassa è finalizzato ad assicurare l'effettività dei pagamenti nei tempi stabiliti e si effettua, operativamente, con la programmazione dei flussi di cassa e con successivi monitoraggi, nel corso dell'anno, delle disponibilità liquide onde scongiurare ritardi anche con riferimento alle previsioni di legge. Si segnala sul punto che già la legge (art.9 comma 1 lett. a) n. 2 d.l. n. 78/2009 convertito dalla l. n. 102/2009), pone **in capo al dirigente che impegna una spesa l'obbligo di accertare preventivamente che il programma dei pagamenti sia compatibile con i relativi stanziamenti di bilancio e con le regole di finanza pubblica. È un obbligo preventivo in capo al dirigente che effettua l'impegno di qualunque servizio o settore e va rispettato a prescindere dalle modalità di finanziamento della spesa, essendo funzionale anzitutto ad una verifica di cassa sulla effettiva sostenibilità del pagamento nei termini contrattualmente previsti e alla conformità dello stesso con il complesso dei vincoli vigenti.**

Tale verifica preventiva è essenzialmente un controllo inerente la cassa, finalizzato ad assicurare l'effettività del pagamento nei tempi stabiliti, da effettuarsi operativamente mediante una programmazione dei flussi di cassa ed un successivo monitoraggio nel corso dell'anno delle disponibilità liquide, onde scongiurare ritardi anche con riferimento alle previsioni previste dalla legge (D.Lgs. n. 231/2002, modificato dal D.Lgs. n. 192/2012), relative alla lotta al ritardo nei pagamenti delle transazioni commerciali (ex multis Corte dei Conti, Sezione regionale di controllo per il Piemonte, deliberazione n.98/2015).

Inoltre, il legislatore dall'ottobre 2024, con il DL n. 155, ai fini di rafforzare le misure già previste per la riduzione dei tempi di pagamento, dando attuazione alla milestone M1C1-72 bis del Pnrr, ha statuito che gli Enti Locali, adottino entro il 28 febbraio di ciascun anno, un piano annuale dei flussi di cassa, contenente un cronoprogramma dei pagamenti e degli incassi relativi all'esercizio di riferimento.

Il modello dei flussi di cassa, reso disponibile sul sito istituzionale del ministero dell'Economia e delle finanze - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato, è stato predisposto dalla Commissione Arconet. Dalla lettura delle note di accompagnamento del modello in questione è possibile individuare la ripresa di alcuni temi portanti: primo fra tutti l'evidenza che le previsioni di cassa non potranno più essere affare del solo responsabile finanziario, ma che dovranno essere elaborate anche e soprattutto dai responsabili dei diversi servizi.

Appare evidente che il modello va compilato effettuando una seria analisi comparativa dei singoli flussi di cassa nel tempo che consenta anche una verifica delle tendenze di crescita o riduzione, avendo ben a mente che ogni trimestre avrà una sua storia sulla base della valutata esigibilità di entrate e spese del periodo. Una impostazione iniziale corretta deve consentire, a ogni verifica successiva, di aggiustare il tiro perseguendo in modo attento e accurato l'obiettivo di pagare nei tempi di legge i debiti liquidi ed esigibili.

L'adozione del modello ha, altresì, lo scopo di far emergere – laddove esistano – situazioni di criticità, derivanti da problemi organizzativi o da più sostanziali difficoltà di cassa, e di rendere i diversi settori consapevoli di tale condizione, i quali sono tenuti ad identificare per tempo il fattore distorsivo, e a adottare idonei rimedi. A tal fine, potrebbe essere necessario ridisegnare gli iter di gestione dei pagamenti (dal momento di ricezione della fattura a quello di emissione del mandato) oppure introdurre azioni di più ampio respiro volte ad accelerare le riscossioni e/o a contenere le spese in modo da ridurre nel tempo anche l'eventuale utilizzo dell'anticipazione di cassa, piuttosto che le risorse di entrata di natura vincolata. Inoltre, con il decreto 6 dicembre 2024, il Ministero dell'Economia e delle Finanze, ha reso operativa la disposizione di cui all'art. 18-quinquies del DL n. 113/2025 che sblocca la liquidità dei fondi del PNRR verso gli enti locali, stabilendo i criteri e le modalità per l'attivazione dei trasferimenti di risorse del PNRR. Pertanto, al fine di non creare situazioni di carenza di liquidità, i settori competenti dovranno mantenere aggiornati i dati relativi all'avanzamento finanziario, fisico e procedurale per effettuare le richieste di trasferimento, utilizzando il modello allegato al DM in questione.

Relativamente agli eventuali finanziamenti regionali in ritardo, in disparte le eventuali considerazioni sui motivi, la Corte di Cassazione a Sezioni Unite, nella sentenza 18/12/2014 n. 26657, ha precisato che l'eventuale richiesta di un finanziamento dell'opera da parte di altro ente pubblico non va confusa con l'obbligo imposto al Comune, in funzione di inderogabili esigenze di certezza, trasparenza e di corretta gestione della spesa pubblica, di indicare nella delibera autorizzativa del contratto, anzitutto, l'impegno di spesa necessario onde provvedere al pagamento del corrispettivo già pattuito. La registrazione dell'impegno contabile, portato a conoscenza del privato (che è atto che vincola le somme occorrenti per una data spesa), va tenuta distinta dall'impegno di spesa, che esprime un concetto più ampio e generale e che esiste a carico dell'ente contraente, ancorché sospensivamente condizionato all'ottenimento del finanziamento. Da ciò ne deriva che dal contratto sorge, comunque, un'obbligazione di pagamento, a carico del Comune, nonché il rilievo che siffatta obbligazione non può restare sottratta alla normativa in materia di assunzione di impegni di spese degli enti locali, attesa l'inderogabilità delle modalità procedurali imposte dalla normativa, che non contempla eccezioni.

## **2) Puntuale ricognizione delle posizioni creditorie e recupero dei crediti**

La puntuale ricognizione della propria posizione creditoria è propedeutica all'attivazione delle necessarie procedure, anche con decreti ingiuntivi, per il recupero dei crediti vantati dall'Ente.

### **RELAZIONI SULLE PERFORMANCE**

Per ciascun settore, tutti i dirigenti dovranno relazionare al Nucleo di Valutazione nella propria "Relazione sulla performance" quanto di loro competenza con riferimento a:

1. attività e risultati sulla performance organizzativa di ente;
2. attività e risultati previsti dal piano anticorruzione e trasparenza indicati per ciascun settore;
3. attività e risultati sul rispetto degli obiettivi di salute finanziaria e rispetto degli equilibri di bilancio;
4. attività e risultati sull'attivazione del piano della performance organizzativa ed individuale di settore;
5. attività e risultati sulla differenziazione dei giudizi di valutazione del proprio personale dipendente;
6. attività e risultati sul rispetto delle direttive impartite dall'amministrazione;
7. attività e risultati sulla autovalutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi.

Il Nucleo di Valutazione vigilerà sui citati adempimenti, anche mediante verifiche intermedie al fine di certificare medio tempore lo stato di avanzamento degli obiettivi. (**luglio/settembre e novembre**).

Il Nucleo di Valutazione vigilerà sul recupero dei residui attivi, da parte dei dirigenti competenti, anche mediante riscontro da parte del Settore Gestione Risorse, tenuto conto di quelle situazioni oggettive che non dipendono dall'eventuale inerzia degli uffici, e con obbligo da parte del Nucleo di sentire in caso di possibile riscontro negativo della valutazione il /i dirigenti interessati

### **VERIFICHE PRELIMINARI ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

#### **Per ciascun settore:**

Ogni dirigente dovrà attivarsi e relazionare sia in fase di monitoraggio sia a fine anno per consentire la valutazione della performance da parte del Nucleo di Valutazione che, in assenza di puntuale riscontro e collaborazione, provvederà ad operare decurtazioni nell'attribuzione del punteggio.

## **1) Formalizzazione della permanenza dei residui passivi e attivi**

L'art. 36 del vigente regolamento di contabilità stabilisce le conseguenze ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato nel caso di mancata formalizzazione della permanenza dei residui passivi e attivi certificati dal dirigente entro la data del 28.02.202x. Il Nucleo di Valutazione verificherà, sulla base della comunicazione inviata dal dirigente del Settore Gestione Risorse (al Consiglio Comunale, alla Giunta Comunale, ai revisori dei conti e allo stesso Nucleo di Valutazione), le eventuali inadempienze dirigenziali cui terrà conto, nell'analisi preliminare per la loro valutazione, sentito il dirigente interessato prima della applicazione della disposizione.

## **2) Altre verifiche preliminari:**

- a) il d.l. n. 174/2012, sulle regole che presiedono ai controlli interni, ha previsto che i report periodici del gruppo di Audit coordinato dal Segretario Generale sugli esiti del controllo di regolarità amministrativa, siano trasmessi, oltre che agli amministratori, ai dirigenti ed ai revisori dei conti, anche agli organismi di valutazione, che ne devono tenere conto nella propria attività e nell'espressione del proprio giudizio di valutazione;
- b) assunzioni flessibili, con specifico riferimento al tetto di spesa, alle motivazioni, alle procedure di selezione ed alle proroghe e rinnovi (ufficio del personale);
- c) verifica della coerenza delle pubblicazioni da parte dei dirigenti sugli obblighi di trasparenza ai sensi del D.Lgs.33/2013 e ss.mm.ii. (relazione dei dirigenti nella sezione "autovalutazione del dirigente");
- d) verifica del rispetto delle disposizioni di cui all'articolo 14 ter, comma 6 bis, della legge n. 241/1990, in caso di mancata partecipazione alla conferenza di servizi ovvero la ritardata o mancata adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento (relazione dei dirigenti nella sezione "autovalutazione del dirigente");
- e) rispetto delle disposizioni di cui alla legge n. 190/2012 in caso di mancato rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti amministrativi (relazione dei dirigenti nella sezione "autovalutazione del dirigente" ovvero eventi sentinella quali ricorsi avverso il silenzio ovvero richieste di danni da ritardo).

Nel caso di ingiustificata mancata o insufficiente relazione su quanto sopra, il Nucleo di Valutazione, nelle verifiche preliminari valuterà il comportamento dirigenziali effettuando una decurtazione del punteggio relativo alla autovalutazione

## SCHEMA COMPLESSIVO DEL CICLO DELLA VALUTAZIONE

I dirigenti, i titolari di posizione organizzativa ed il personale dei livelli saranno valutati secondo le modalità in essere e lo schema delle modalità della distribuzione delle retribuzioni di risultato e di produttività :

	Retribuzione di risultato		Salario accessorio restante personale	
	Dirigenti	Posizioni organizzative	Performance organizzativa	Performance individuale
Valore Performance di ente (tempi medi di pagamento)	30%	30%	10%	
Performance organizzativa ed individuale in base alla validazione del piano della performance	70%			10%
Piano della performance accasata sulle PO/EQ e altro personale dei livelli		70%	90%	90%
<b>Valutatore</b>	<b>Nucleo di Valutazione</b>	<b>Dirigente</b>	<b>Dirigente</b>	<b>Dirigente</b>

## CONTROLLO DI GESTIONE E DELLA QUALITA' DEI SERVIZI

### Controllo di gestione

Il regolamento sui controlli interni del Comune di Frosinone, prevede espressamente che il Controllo di Gestione sia posizionato all'interno della Struttura del Settore Gestione Risorse.

Il Settore Gestione Risorse elabora annualmente una relazione al controllo di gestione, verificando punti di forza e di debolezza delle entrate e delle spese dell'ente nonché dell'andamento in termini di incassi e di pagamenti, sulla base dei dati Siope+, effettuando un'analisi di benchmarking che è approvata dalla Giunta Comunale ed inviata alla Corte dei conti. Nei citati dati Siope+ sono indicati gli obiettivi rilevanti per i dirigenti per il prossimo triennio e, di tale relazione, il Nucleo di Valutazione dovrà tener conto in sede di valutazione del personale dirigenziale e dell'attribuzione del punteggio di cui al punto "Qualità dei servizi".

### **Controllo della qualità dei servizi**

Il D.L.174/2012 prevede che gli Enti locali con popolazione superiore ai 15.000 abitanti attivino a partire dall'anno 2015 il controllo sulla qualità dei servizi.

**In merito alla qualità dei servizi spetta ai dirigenti di ciascun Settore curare ed aggiornare la carta dei servizi in cui sono definiti i principi e le modalità con cui sono erogati i servizi ai cittadini.**

In particolare, nella definizione delle singole procedure, dovranno essere evidenziati i tempi medi del rilascio delle autorizzazioni, dei certificati, delle risposte date all'utenza, dei tempi medi di attesa per le attività di sportello, della correttezza delle risposte fornite e quant'altro ritenuto utile per la misurazione della performance qualitativa.

Ogni dirigente avrà cura di indicare sul sito web istituzionale tutte le informazioni necessarie affinché gli utenti esterni, a cui sono rivolti i servizi, abbiano tutte le indicazioni utili per la corretta implementazione delle procedure, indicando il responsabile del procedimento, il responsabile dell'adozione dell'atto finale, i tempi previsti di conclusione del procedimento, il trattamento di eventuali dati sensibili, la modulistica per ogni procedimento aggiornata in funzione della legislazione vigente. Il Nucleo di Valutazione dovrà tener conto in sede di valutazione del personale dirigenziale dell'attribuzione del punteggio di cui al punto 7.

I dirigenti valutano i propri responsabili di unità organizzativa sulla base degli stessi parametri sopra evidenziati.

### **OBIETTIVI STRATEGICI E ORGANIZZATIVI**

Il piano della performance per l'anno 2025-2027 riguarda in via prevalente la declinazione degli obiettivi strategici come sopra individuati, che sono sintetizzati nei primi tre obiettivi della scheda. Inoltre, in ragione delle linee guida della Funzione Pubblica sull'obbligo della formazione dei dipendenti pubblici che prevede un obiettivo di 40 ore pro capite, tale obiettivo è stato inserito in via progressiva, partendo per il primo anno da un obiettivo di almeno 20 ore pro capite fino a raggiungere l'obiettivo di 40 ore pro capite nell'ultimo anno del bilancio di previsione 2027. Nella parte relativa alla formazione prevista nel PIAO sono indicati i criteri e modalità della citata formazione. La citata formazione è prevista anche per i dirigenti che potranno dimostrare la medesima anche attraverso la certificazione di formazione effettuata in qualità di docenti. La sommatoria della formazione effettuata dai dipendenti e dai dirigenti, sia come docenti che come discenti, sarà valorizzata nel totale del Settore di appartenenza dei singoli dirigenti. I dipendenti dovranno partecipare attivamente alla formazione decisa dal Dirigente pena la riduzione della performance organizzativa e individuale del 10% per i

dipendenti inadempienti. Il dirigente potrà sostituire i corsi suggeriti nel Piao con corsi aventi finalità simili ovvero, su materie affini e comunque rientrati nelle previsioni formative

## CONTROLLO STRATEGICO

Il sistema dei controlli interni del Comune di Frosinone, prevede in modo specifico la declinazione delle attività per il controllo strategico.

In particolare:

- al punto 1 si prevede che *“l'amministrazione nella propria attività di programmazione individua una mappa strategica su cui muoversi nel lungo termine. Alla citata mappa strategica, nel bilancio di previsione e nella relazione illustrativa al bilancio di previsione triennale sono indicate le attività strategiche di programmazione a cui sono associate annualmente obiettivi strategici definiti nel piano annuale degli obiettivi e nel piano della performance in concomitanza con l'approvazione dei PEG di ciascun Settore”*.

La definizione per l'anno 2025-2027 degli obiettivi strategici è definita nei primi tre obiettivi che sono stati classificati, nella scheda di sintesi sopra riportata, come strategici. Tali obiettivi sono assegnati ai dirigenti dei singoli Settori ed al Segretario generale.

- la struttura che verifica ed effettua la valutazione sugli obiettivi strategici è il Nucleo di valutazione, così come previsto dal vigente regolamento di funzionamento, Nucleo posto in staff del Sindaco, con la collaborazione dell'ufficio di supporto appositamente costituito. Il monitoraggio del Nucleo di valutazione per l'anno 2025-2027 è effettuato nel modo seguente:
  - Entro il 30 luglio/20 settembre e 30 novembre sarà monitorato, per ogni Settore, il raggiungimento di tutti gli obiettivi del Piao con particolare attenzione agli obiettivi strategici riferiti:
    - 1) rispetto dei tempi medi di pagamento;
    - 2) Obiettivi del Piano anticorruzione e trasparenza;
    - 3) obiettivi di salute finanziaria. I dirigenti a tal fine dovranno inviare specifica relazione al Sindaco e al Nucleo di valutazione entro tale data.

Per la citata relazione il Nucleo di Valutazione potrà richiedere per gli specifici obiettivi la collaborazione del Settore Gestione Risorse che fornirà, con specifici dettagli per ogni Settore, il grado di realizzazione degli obiettivi di competenza e le eventuali criticità emerse. In tale occasione il Nucleo di Valutazione chiederà ad ogni singolo Settore dell'Ente specifica relazione

di quanto realizzato e delle azioni dagli stessi poste in essere, delle eventuali criticità e di quant'altro ritenuto utile per la realizzazione di tali obiettivi strategici. Si precisa che gli eventuali dirigenti che non dovessero collaborare potrà non essere parzialmente erogata la retribuzione di risultato su specifica segnalazione da parte del Nucleo di Valutazione.

Nei casi più gravi la mancata collaborazione oltre ad essere causa di possibile rotazione nella propria funzione dirigenziale, potrebbe determinare la mancata assegnazione della posizione dirigenziale fino al limite massimo di due anni, in tal caso i dirigenti ove non venga assegnata la direzione di struttura perderanno la relativa retribuzione di posizione.

In sede di verifica, e nel caso vengano riscontrate necessità di modifiche o adeguamento degli obiettivi assegnati, si procederà conseguentemente con obbligo di ciascun dirigente di indicare *ex ante* in sede di monitoraggio, ovvero comunque appena verificata l'impossibilità e non in sede di valutazione successiva annuale l'impossibilità di raggiungimento dell'obiettivo per cause sopravvenute;

- dopo l'approvazione del conto consuntivo, in occasione della relazione annuale del piano della performance, il Nucleo di Valutazione, predispone, nel rispetto del regolamento di funzionamento, una relazione da inviare al Sindaco sui risultati ottenuti in ambito di raggiungimento degli obiettivi strategici, anche sulla base delle risultanze dei valori ottenuti in sede di conto consuntivo. Tale relazione sarà, inoltre, inviata alla Giunta Comunale e per conoscenza al Consiglio Comunale.

Il controllo strategico, è posto in stretta correlazione con il Documento Unico di Programmazione, definito in ambito triennale.

Il regolamento sui controlli interni del Comune di Frosinone, prevede espressamente come il Controllo di Gestione, sia posizionato all'interno della Struttura del Settore Gestione Risorse.

Sempre in tema di controllo di gestione, il Settore Gestione Risorse elabora annualmente una relazione al controllo di gestione, verificando i punti di forza e di debolezza delle entrate e delle spese dell'ente, nonché dell'andamento in termini di incassi e di pagamenti sulla base dei dati Siope+, effettuando un'analisi di benchmarking. Tale relazione è approvata dalla Giunta Comunale ed inviata alla Corte dei conti, attraverso i citati dati, sono stati indicati gli obiettivi rilevanti per i dirigenti per il prossimo triennio, di tale relazione il Nucleo di Valutazione dovrà tenerne conto in sede di valutazione del personale dirigenziale.

Ai dirigenti che non adempiono alle obbligazioni previste nei punti precedenti non potrà essere erogata la retribuzione di risultato fino al loro adempimento.

Sarà cura del Nucleo di Valutazione specificare l'adempimento di tali attività da parte dei singoli Settori il cui obiettivo è indicato come obbligatorio nell'ambito del piano della performance.

Tra le funzioni assegnate al nucleo di valutazione con il regolamento di istituzione di cui alla delibera di giunta comunale numero 336 del 31 luglio 2023 sono previste lo svolgimento delle funzioni di controllo strategico ed il monitoraggio il quale sarà effettuato nel modo seguente:

- Entro i termini previsti saranno monitorati dal Nucleo per singolo Settore il raggiungimento di tutti gli obiettivi del Piano con particolare attenzione agli obiettivi strategici, mediante specifica relazione da inviare al Sindaco, e per gli obiettivi del Piano Anticorruzione al RPCT, nella quale per ogni obiettivo sarà verificato il suo grado di realizzazione. Per le valutazioni si opererà in linea con quanto previsto per le altre tipologie di obiettivi

In sede di verifica e nel caso vengano riscontrate necessità di modifiche o adeguamento degli obiettivi assegnati si procederà conseguentemente con obbligo di ciascun dirigente di indicare ex ante e non in sede di valutazione l'impossibilità di raggiungimento dell'obiettivo per cause sopravvenute;

Il peso degli obiettivi strategici è specificato nella scheda degli obiettivi strategici e operativi, quale presupposto fondamentale per l'erogazione della retribuzione di risultato ai singoli dirigenti unitamente alle valutazioni sempre ad opera del nucleo sul complesso degli obiettivi dirigenziali.

## **2.3 SOTTOSEZIONE RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA**

La parte relativa alla presente sezione è stata approvata con deliberazione G.C. n. 129 del 23.04.2025 e pubblicata nella sezione *Amministrazione trasparente* → *Disposizioni generali* → *Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza* con link di rimando su *Prevenzione della corruzione* e si intende qui integralmente trascritta e riportata nel medesimo testo comprensivo degli allegati ivi inseriti

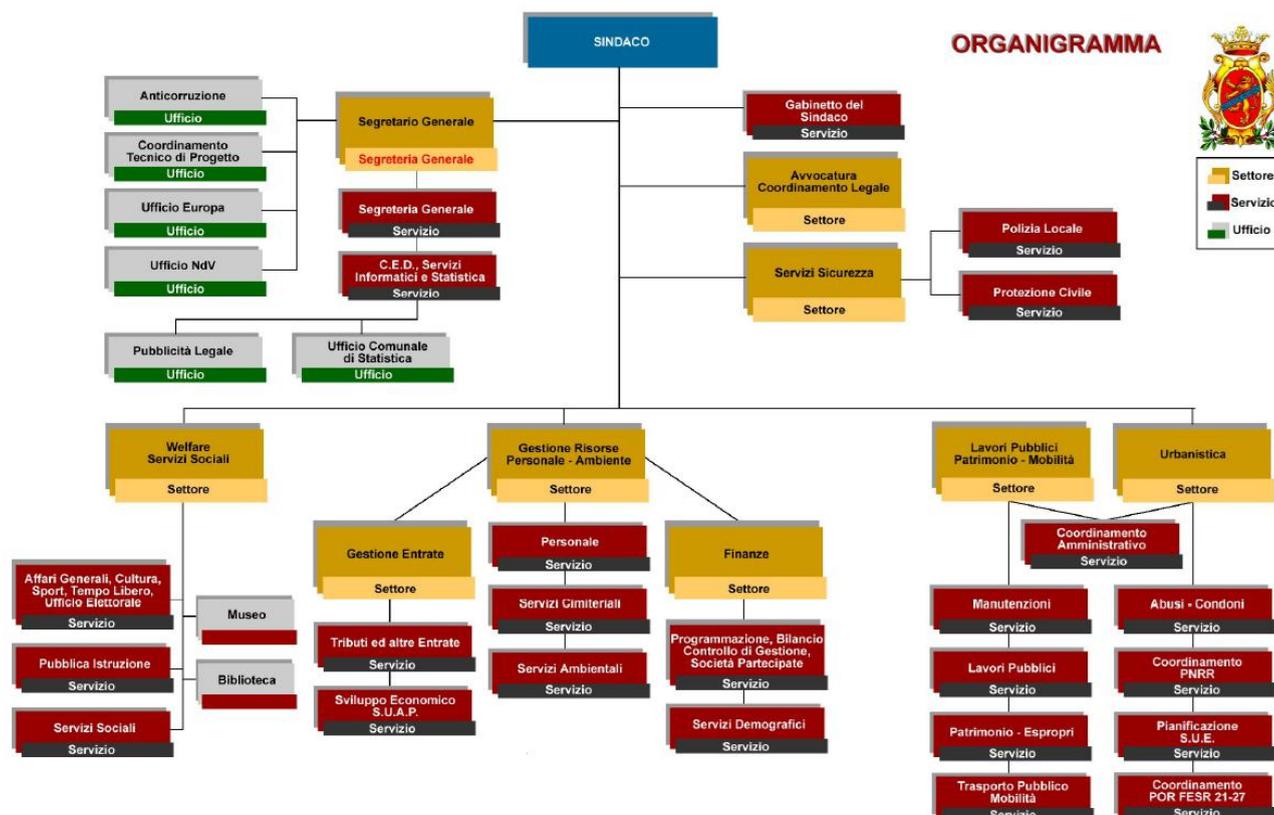
[https://trasparenza.comune.frosinone.it/pagina43\\_piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza.html](https://trasparenza.comune.frosinone.it/pagina43_piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza.html)

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

### **3.1 Struttura Organizzativa - Obiettivi Stato di salute organizzativa dell'Ente**

Il modello organizzativo del Comune è stato definito, da ultimo, con la deliberazione di Giunta Comunale n. 10 del 08.01.2025.

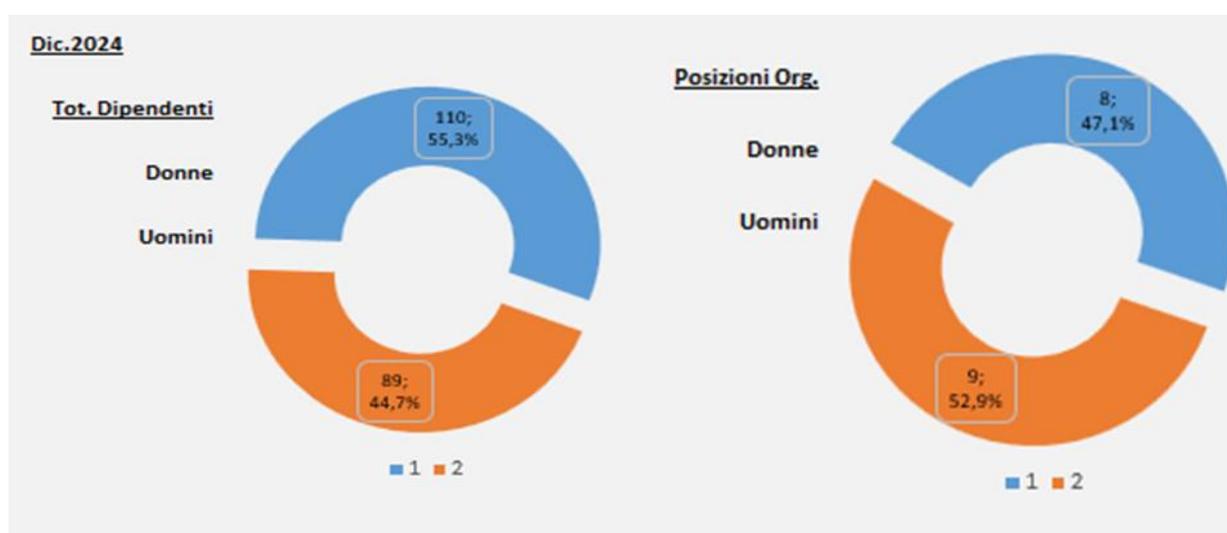
Di seguito viene riportata la nuova macrostruttura dell'Ente con le modifiche operate:



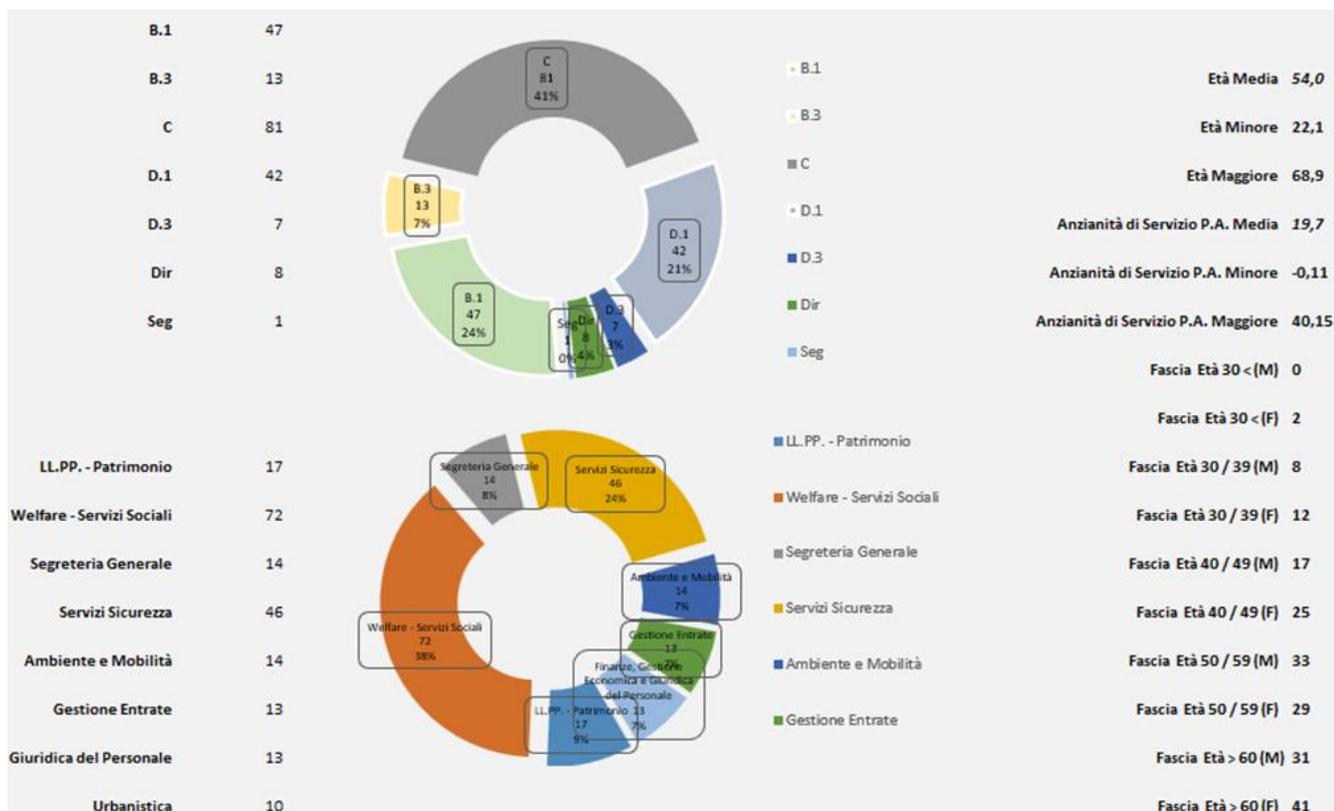
In totale il numero dei dipendenti del Comune di Frosinone al 31.12.2024 è pari 199 dipendenti di cui 192 a tempo indeterminato, a cui si aggiungono n. 7 dipendenti a tempo determinato (3 assunti ai sensi dell'art. 90 del TUEL staff del Sindaco e n. 2 Dirigenti).

Nei 199 dipendenti sono compresi:

- n. 17 Posizioni Organizzative;
- n. 8 dirigenti, di cui 2 a tempo determinato oltre al Segretario Generale.



L'età media è piuttosto elevata, le classi di età con il maggior numero di dipendenti, sono quelle maggiori di anni 60 (n. 72 dipendenti di cui 41 donne), 50-59 anni (n. 62 dipendenti di cui 29 donne) e 40-49 (n. 4 dipendenti di cui 22 donne) come graficamente rappresentato.



Tali dati comportano chiaramente una rilevante difficoltà nella gestione del personale e la necessità di ripensare il reclutamento del personale anche in relazione alle necessità sempre più pressanti di aggiornamento e di utilizzo delle nuove tecnologie, è facilmente ipotizzabile che l'ente incontrerà difficoltà sempre più rilevanti a svolgere il proprio ruolo senza un reale ed effettivo aumento del personale in termini di competenze ed in termini numerici non potendo essere nemmeno lontanamente sufficiente anche in relazione alle nuove competenze necessarie, il mero turn over del personale cessato, obiettivo peraltro non raggiunto negli ultimi anni

### 3.1.1 Obiettivi per il miglioramento della salute di genere

Promuovere le pari opportunità nelle pubbliche amministrazioni, oltre che a un preciso obbligo normativo, risponde a fondamentali obiettivi di equità e a un corretto riconoscimento del merito e costituisce una leva importante per il potenziamento dell'efficienza organizzativa e, di conseguenza, per accrescere la qualità delle prestazioni rese ai cittadini.

Per il triennio 2025-2027 è riconosciuta la valenza delle principali tematiche da perseguire:

- l'assicurazione della parità e delle pari opportunità, da raggiungere rafforzando la tutela delle persone e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa anche all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua, senza diminuire l'attenzione nei confronti delle discriminazioni di genere;

- il divieto di forme di violenza morale o psichica, strettamente connesso al fenomeno del *mobbing* già oggetto di tutela in diversi contratti collettivi nazionali;
- il principio della garanzia di parità e pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro ed il trattamento sul lavoro;
- il benessere organizzativo, strettamente connesso con la previsione contenuta all'art. 28 del D.Lgs. 81/2008, "TU in materia di tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro", che prevede l'innalzamento dei livelli di tutela di tutti i prestatori di lavoro sia in termini soggettivi di categorie di lavoratori che in termini oggettivi di rischio, attraverso, in particolare, la previsione della obbligatorietà della valutazione dei rischi collegati allo stress lavoro-correlato;

### **Analisi dell'attuale situazione del personale**

Prima di procedere con la descrizione degli obiettivi previsti, si ritiene necessario avere una fotografia aggiornata del personale dipendente del Comune di Frosinone.

In totale il numero di dipendenti al 31 dicembre 2024 del Comune di Frosinone è pari a diviso per inquadramento e genere è il seguente:

Inquadramento	Uomini					Donne				
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> 60	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> 60
Operatori Esperti	-	-	5	13	11	-	2	-	5	24
Istruttori	-	5	8	12	9	2	5	13	17	10
Funzionari	-	3	3	3	9	-	5	12	7	7
Dirigenti	-	-	1	5	2	-			1	
<b>TOT</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>41</b>
<b>% sul Tot</b>	<b>0%</b>	<b>4,02%</b>	<b>8,54%</b>	<b>16,58%</b>	<b>15,58%</b>	<b>1,00%</b>	<b>6,03%</b>	<b>12,56%</b>	<b>15,07%</b>	<b>20,62%</b>

### **Finalità e azioni**

Gli obiettivi che l'Amministrazione comunale, conformemente alla normativa richiamata in premessa, intende raggiungere mediante l'adozione del presente Piano sono quelli di effettive pari opportunità nelle condizioni di lavoro e di sviluppo professionale, tenendo conto anche della posizione delle lavoratrici e dei lavoratori in seno alla famiglia.

Le macro aree di intervento sono le seguenti:

- gestione delle risorse umane nel rispetto delle garanzie imposte dalla normativa vigente in materia di pari opportunità, nel quadro dello sviluppo della crescita professionale e dell'analisi delle concrete condizioni lavorative, anche sotto il profilo della differenza di genere;
- promozione di politiche mirate a favorire il benessere organizzativo dell'Ente, conciliando i tempi e le responsabilità professionali e familiari, con la possibilità di fruire, nei casi di comprovata, oggettiva necessità, di forme, anche temporanee, di personalizzazione dell'orario di lavoro;
- ricorso e valorizzazione di forme di lavoro agile, quale nuova modalità spazio-temporale di svolgimento della prestazione lavorativa, da articolare, quanto a finalità e modalità di svolgimento, in un apposito progetto che ne stabilisca le finalità e le caratteristiche;
- prevenzione e contrasto di qualsiasi fenomeno di mobbing al fine di tutelare il benessere psicologico dei lavoratori.

Di seguito sono indicati gli obiettivi dettagliati:

**Promuovere il ruolo e le attività del comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (c.u.g.)**

**Il regolamento**

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG) del Comune di Frosinone è stato costituito con determinazione dirigenziale n. 1547 del 16/05/2023. L'obiettivo che ci si propone di raggiungere è quello di far ripartire e rafforzare il ruolo del CUG del Comune di Frosinone agendo su più livelli:

- rafforzando la capacità di interazione e collaborazione con gli uffici comunali e con organismi con finalità analoghe di livello locale e nazionale;
- facendo conoscere l'esistenza, le finalità e le modalità di funzionamento del CUG del Comune di Frosinone a tutto il personale.

Al fine consentire al CUG di poter svolgere al meglio il proprio ruolo, si ritiene prioritaria un'azione di informazione rivolta a tutti i dipendenti relativamente alle tematiche di competenza del CUG.

Si ritiene altrettanto fondamentale attivare quanti più canali possibili per offrire ai dipendenti la possibilità di segnalare al CUG eventuali situazioni di disagio o qualsiasi suggerimento al fine di migliorare l'ambiente di lavoro. Per mantenere attiva l'attenzione dei dipendenti e per facilitare i contatti con il CUG, verranno periodicamente inviate a seguito delle riunioni brevi notizie sull'attività del CUG, tramite *mailing list*, attraverso la pubblicazione sul sito dell'Ente o con ogni altro mezzo ritenuto utile a raggiungere tutti i dipendenti.

Saranno attivati strumenti di raccolta delle segnalazioni dei dipendenti, in particolare attraverso la divulgazione della e-mail dedicata.

Le segnalazioni ed i suggerimenti saranno oggetto di approfondimento e potranno essere lo spunto per approfondire le criticità segnalate, nel corso del triennio di durata del presente piano, tramite un'indagine conoscitiva.

**Responsabile:** Dirigente Struttura Complessa Area Gestione Risorse

**Indicatore:** Rispetto equilibrio di genere

**Tempi:** monitoraggio annuale

## Pari opportunità

Con l'obiettivo di garantire il rispetto delle pari opportunità nelle procedure finalizzate al reclutamento del personale e nell'ambito della formazione, aggiornamento e qualificazione professionale dei dipendenti, il Comune di Frosinone si impegna a sviluppare azioni organizzative nei seguenti settori:

- a. Procedure di reclutamento del personale: l'azione riguarda le politiche di reclutamento e gestione del personale, che hanno il compito di rimuovere i fattori che ostacolano le pari opportunità e promuovere la presenza equilibrata delle lavoratrici e dei lavoratori nelle posizioni apicali.

Occorre, inoltre, evitare penalizzazioni discriminatorie nell'assegnazione degli incarichi, siano essi riferiti alle posizioni organizzative, alla preposizione agli uffici di livello dirigenziale o ad attività rientranti nei compiti e doveri d'ufficio, e nella corresponsione dei relativi emolumenti.

L'Amministrazione si impegna a garantire, nelle commissioni di concorso e selezione volte al reclutamento del personale, la presenza di almeno un terzo dei componenti di genere femminile, in base a quanto disposto dall'art. 57, comma 1, lett. a), del D.Lgs. n. 165/2001.

Nella redazione dei bandi di concorso espletati dal Comune di Frosinone verrà richiamato espressamente il rispetto della normativa in tema di pari opportunità. Inoltre, in caso di procedure concorsuali per l'accesso a particolari profili professionali che richiedano il possesso di specifici requisiti, l'Ente si impegna a non privilegiare i candidati di genere maschile e, in caso di parità di requisiti tra un candidato di sesso femminile e uno di sesso maschile, adeguatamente giustificare l'eventuale scelta del candidato;

- b. Formazione del personale: l'azione prevede la promozione, di percorsi informativi e formativi che coinvolgano tutti i livelli dell'amministrazione, inclusi i dirigenti, a partire dalle posizioni apicali, che assumono il ruolo di catalizzatori e promotori in prima linea del cambiamento culturale sui temi della promozione delle pari opportunità e della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Il Comune di Frosinone garantisce pari opportunità di partecipazione dei dipendenti e delle dipendenti a corsi di formazione, valutando la possibilità di ricorrere ad una più flessibile articolazione degli orari, dislocazione delle sedi e quant'altro utile a renderli più agevolmente accessibili.

- c. Conciliazione: l'Amministrazione favorisce l'equilibrio e la conciliazione tra le responsabilità professionali e familiari e assicura a ciascun dipendente la possibilità di usufruire di un orario flessibile in entrata e in uscita, mirando al conseguimento di una equilibrata soluzione che garantisca il bilanciamento tra le esigenze dell'Amministrazione e le esigenze dei lavoratori. Particolare attenzione è riservata al reinserimento lavorativo del personale assente per lungo tempo a vario titolo (ad es. congedo di maternità o di paternità, assenza prolungata dovuta ad esigenze familiari, malattia ecc.), realizzando speciali forme di graduale aggiornamento o di affiancamento al momento del rientro in servizio, per colmare le eventuali lacune sulle competenze relative al profilo professionale di appartenenza.
- d. Informazione: l'Ente si impegna alla promozione e alla sensibilizzazione in ordine alle tematiche riguardanti le pari opportunità, anche mediante la programmazione di incontri formativi dedicati alla tematica in questione.
- L'Ufficio del Personale provvede all'illustrazione al personale dipendente di tutte le opportunità previste e disciplinate dalla normativa vigente in materia di permessi, anche orari, nonché per quel che concerne ferie, congedi, assenze per malattia e diritto allo studio.
- e. Sensibilizzazione: il Comune di Frosinone incentiva azioni finalizzate ad una valorizzazione del ruolo genitoriale e ad una riflessione intesa ad una migliore condivisione dei compiti di cura dei propri figli da parte di entrambi i genitori

**Responsabile**: dirigente Struttura Complessa Area Gestione Risorse

**Indicatore**: rispetto equilibrio di genere (SI/NO)

**Tempi**: monitoraggio annuale

## Benessere organizzativo

L'azione prevede che l'organizzazione del lavoro sia progettata e strutturata con modalità che garantiscano il benessere organizzativo, l'assenza di qualsiasi discriminazione e favoriscano la migliore conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita, soprattutto nell'attuale fase di fondamentali e rivoluzionari cambiamenti organizzativi che coinvolgono la Pubblica Amministrazione, legati all'introduzione del Lavoro Agile in forma ordinaria attraverso il POLA (Piano organizzativo del lavoro agile, previsto nell'ordinamento giuridico dalla Legge di conversione del Decreto Rilancio n. 77 del 17 luglio 2020).

Con l'obiettivo di sviluppare strumenti di organizzazione del lavoro flessibili, tesi anche a tutelare le esigenze familiari, al fine di potenziare ed accrescere la produttività dell'Ente e le performances individuali, si attueranno le seguenti azioni:

- a. Lavoro Agile: Proseguire l'esperienza del lavoro agile nel solco delle indicazioni previste in sede nazionale, a livello normativo e contrattuale, affiancando al ruolo conciliativo di tale strumento anche le potenzialità in termini di maggior autonomia e responsabilità delle persone, orientamento ai risultati, fiducia tra capi e collaboratori e, quindi, per facilitare un cambiamento culturale verso organizzazioni più "sostenibili".Prevedere l'attivazione del percorso corrispondente anche in relazione al personale dirigenziale come previsto dall'ultimo ccnl di categoria.
- b. Digitalizzazione: Proseguire nel potenziamento delle piattaforme tecnologiche in una dimensione di transizione al digitale, sia in chiave abilitante il lavoro agile sia con lo scopo di sfruttare le potenzialità in termini di riduzione dei costi e miglioramento di produttività e benessere collettivo, tenendo conto anche delle differenze di genere e di età, in un'ottica inclusiva, favorendo la futura estensione ordinaria massima del lavoro agile e la predisposizione di tale modalità lavorativa orientata più al raggiungimento di "risultati" che al mero "tempo di lavoro", nonché regolamentando le nuove necessità emergenti in tema di lavoro agile (diritto alla disconnessione, salute e sicurezza sul lavoro).
- c. Formazione: Programmare percorsi di formazione, a distanza e non, per tutto il personale in modo da sviluppare nuove *digital ability* trasversali all'interno dell'organizzazione, al fine di facilitare e migliorare la collaborazione tra gli uffici e cogliere pienamente le opportunità offerte dalla transizione al digitale.

d. Sensibilizzazione: Agevolare la partecipazione delle dipendenti e dei dipendenti, a partire dai livelli dirigenziali, a percorsi formativi sulle tematiche del lavoro di gruppo nell'ottica dell'inclusione per promuovere il benessere organizzativo.

**Responsabile:** dirigente Struttura Complessa Area Gestione Risorse

**Indicatore:** rispetto equilibrio di genere nell'applicazione del lavoro

**Tempi:** monitoraggio annuale

## Contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica

Nell'obiettivo di preservare l'ambiente di lavoro da ogni forma di molestie, *mobbing* e discriminazioni e per prevenire l'insorgenza di situazioni conflittuali sul posto di lavoro, comunque determinate (pressioni o molestie sessuali, atti vessatori correlati alla sfera privata della lavoratrice o del lavoratore, mobbing ed ogni altro atteggiamento volto a svilire e/o discriminare il dipendente, anche in forma velata ed indiretta) il Comune di Frosinone si impegna a sviluppare le seguenti azioni:

- a) Sensibilizzazione: l'Amministrazione valorizza ogni attività volta all'informazione, alla formazione e alla sensibilizzazione contro la violenza di genere, per un'azione amministrativa che garantisca la prevenzione e la rimozione di ogni forma di discriminazione, in particolare se fondata sul sesso, e che favorisca l'ascolto per ogni forma di disagio, in modo che i dipendenti possano rivolgersi, nella piena garanzia del rispetto della riservatezza delle situazioni, ai soggetti all'uopo preposti, anche mediante il supporto, ove necessario, di specialisti facenti capo all'area sociale.
- b) Diversity management: l'Amministrazione promuove ed incentiva pratiche e politiche volte a valorizzare la diversità all'interno dell'ambiente di lavoro, siano esse diversità di genere, di orientamento sessuale, di origini etniche, di cultura, di abilità fisiche, ecc., supportando, compatibilmente con le esigenze dell'Ente, differenti esigenze e necessità di orario

**Responsabile:** dirigente Struttura Complessa Area Gestione Risorse

**Indicatore:** divulgazione informazioni/articoli per contrastare molestie, mobbing e discriminazioni (SI/NO)

**Tempi:** Monitoraggio annuale

### 3.1.2 Obiettivi per il miglioramento della salute digitale

La digitalizzazione della Pubblica Amministrazione è una sfida importante per il futuro del nostro paese, con l'obiettivo di rendere i servizi pubblici più efficienti, accessibili e rispondenti alle esigenze dei cittadini e delle imprese. L'Agenzia per l'Italia Digitale ha pubblicato l'aggiornamento 2025 all'edizione 2024-2026 del Piano triennale per l'informatica nella PA, che rappresenta uno strumento per la definizione e l'implementazione delle strategie e degli interventi per la digitalizzazione del sistema pubblico.

Si riportano di seguito gli obiettivi e le azioni per il miglioramento della salute digitale dell'amministrazione, facendo presente che la programmazione potrà essere oggetto di revisione annuale "a scorrimento", in relazione ai mutamenti intervenuti e al grado di progressiva realizzazione degli obiettivi programmati.

<b>Digitalizzazione del Comune</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione nativa di tutti i documenti amministrativi in formato digitale;</li> <li>- Pubblicazione dei documenti ed atti sul sito istituzionale nel rispetto dei requisiti di accessibilità;</li> <li>- Completa attivazione delle entrate da riscuotere necessariamente tramite sistema PagoPa;</li> </ul>
<b>Responsabile:</b> Segretario, Dirigenti e Funzionari titolari di E.Q. con deleghe dirigenziali
<b>Indicatore</b> Attuazione obiettivi SI/NO
<b>Tempi:</b> monitoraggio annuale

Di seguito vengono riportati alcuni indicatori utilizzati dall'ente per la misurazione degli obiettivi di digitalizzazione dell'ente.

- valore di partenza;
- target per il triennio di programmazione del PIAO.

<b>Indicatore</b>
N. servizi online accessibili esclusivamente con SPID/CIE / n. totale servizi erogati
N. servizi interamente online, integrati e full digital / n. totale servizi erogati
N. servizi a pagamento che consentono uso PagoPA/ n. totale servizi erogati a pagamento

N. dipendenti che nell'anno hanno partecipato ad un percorso formativo di rafforzamento delle competenze digitali / n. totale dipendenti in servizio
Procedura di gestione presenze, assenze, ferie, permessi emissioni e protocollo integralmente ed esclusivamente dematerializzata (si/no)
Atti firmati con firma digitale / totale atti protocollati in uscita
Costi sostenuti in investimenti per ICT/ costi totali per ICT
Dipendenti abilitati alla connessione via VPN
Dipendenti con firma digitale

### 3.1.3 Programmazione e misurazione delle azioni per il miglioramento della salute finanziaria

Ai fini del miglioramento del miglioramento della salute finanziaria l'ente farà riferimento sia alle analisi contenute nel controllo di gestione, effettuate seguendo le indicazioni contenute nella deliberazione n.14/2021 della Sezione delle Autonomie della Corte dei Conti, legate in particolar modo ai fondi del PNRR, sia alle analisi relative agli incassi e pagamenti, come desumibili dai dati SIOPE. In particolare, nella deliberazione n. 14/2021 la Sezione Autonomie della Corte dei Conti ha precisato l'importanza della razionalizzazione della spesa in riferimento all'impiego delle risorse PNRR al fine di evitare sprechi e diseconomie. È stato evidenziato come la Comunità Europea, abbia avanzato preoccupazioni per lo svolgimento di un controllo, da parte degli Stati membri, sul corretto impiego delle risorse e sulla loro gestione, tant'è che ne vengono auspiccate diverse tipologie:

- controllo preventivo,
- controllo concomitante,
- controllo successivo.

In altri termini, ciascun Ente, in relazione all'utilizzo dei fondi PNRR, deve fornire una "spiegazione di come i costi totali delle riforme e degli investimenti siano in linea con il principio dell'efficienza sotto il profilo dei costi" (art. 18 punto k), attraverso un monitoraggio con appositi indicatori (art. 18 punto p). Nell'analisi della spesa riguardante alcuni servizi, oggetto di determinazione dei costi standard (SOSE), la Corte è partita dal concetto dell'impegno della spesa che costituisce il momento più vicino alla competenza economica, che funge da misura sostitutiva per la conoscenza per approssimazione del costo. Nell'analisi della spesa per servizi, essendo difficile determinare indicatori di output, a causa di

una serie molto eterogenea degli stessi di livello “intermedio”, ai fini della misurazione dei livelli di efficienza, sono state utilizzate alcune misure sostitutive tra le quali:

- a) abitanti: i servizi sono sviluppati per governare una determinata comunità, che può essere quindi considerata come l'output di riferimento dal punto di vista quantitativo, posto che la qualità dell'agire amministrativo risulta difficilmente misurabile;
- b) spesa corrente gestita: i servizi sono, in larga misura, a supporto delle altre attività dell'ente, che ne costituiscono il driver (causa) di costo; dunque, una seconda possibilità di misurazione dell'output è rappresentata dai volumi di spesa delle attività gestite dall'Amministrazione comunale. Il volume di spesa corrente è corretto per le eventuali spese, relative al Trasporto pubblico locale e al servizio Rifiuti, contabilizzate a bilancio, al fine di sterilizzare gli effetti distorsivi delle diverse modalità di gestione (in economia, appalto, concessione, etc.).

In considerazione della duplice modalità di misurazione dell'output, sono analizzati due indici di qualità della spesa:

- spesa pro capite = indicatore di input (**Spesa corrente impegnata**) / Indicatore di output (**abitanti**);
- Spesa dei servizi su spesa corrente = Indicatore di input (**Spesa impegnata per i servizi riferiti ai finanziamenti del PNRR**) / Indicatore di output (**Spesa corrente impegnata al netto della spesa corrente del Rifiuti e del Trasporto pubblico locale**).

Oltre agli indici di qualità della spesa, è necessario individuare un cluster di analisi che è stato individuato dalla Corte nel modo seguente:

- a) abitanti, poiché è notorio l'andamento ad “U” della curva dei costi ove il rapporto tra i valori input/output è maggiore per i Comuni di piccole dimensioni, per poi calare, come conseguenza delle economie di scala, per gli enti di medie dimensioni e, infine, per risalire, ma in misura contenuta a causa della maggiore complessità di gestione, per gli enti più grandi.

In Merito ai dati di SIOPE+ è possibile verifica per anno di riferimento la dinamica degli incassi e dei pagamenti e confrontarli con comuni della medesima dimensione demografica, al fine di verificare, dal lato delle entrate e dal lato dei pagamenti, l'evolversi del posizionamento del Comune di Frosinone. La recente deliberazione n.108/2022, della Corte dei conti dell'Emilia Romagna, in coerenza con le indicazioni della Sezione delle Autonomie (deliberazione n.14/2021), ha evidenziato come:

- la qualità della spesa diventa un elemento meritevole d'attenzione solo dinanzi a difficoltà rilevate negli equilibri di bilancio;

- gli Enti sono in grado di individuare i punti di debolezza della qualità della spesa solo se presentano una situazione di difficoltà finanziaria;
- b) l'attenzione è generalmente spostata più sugli aspetti di salute finanziaria [rectius, di tenuta degli equilibri finanziari] che di qualità della spesa, denotando una probabile necessità di potenziamento degli strumenti di analisi quantitativa tipici del controllo di gestione, per il monitoraggio della qualità della spesa. Si rileva, in altri termini, l'implementazione negli Enti di un controllo di gestione attivato in chiave formalistica, non in grado di fornire analisi che stimolino riflessioni realmente orientate verso il miglioramento della qualità della spesa;
- c) l'utilizzo del *benchmarking* sembra essere ancora limitato, specie per l'analisi e l'applicazione delle migliori prassi; qualora utilizzato, è generalmente circoscritto alla mera individuazione del posizionamento dell'ente e non già per il miglioramento della qualità della spesa;
- d) la possibilità di migliorare i propri livelli di efficienza non sembra percepita dai comuni con bassa qualità della spesa; ciò sembrerebbe avvalorare l'ipotesi che i comuni con maggiori difficoltà di efficienza non riescano ad elaborare programmi e progettualità rivolte al miglioramento, rimanendo ancorati a schemi gestionali consolidati, benché non efficienti;
- e) appare essenziale il corretto funzionamento dei controlli interni, sia in termini di monitoraggio del rispetto dei cronoprogrammi, sia in termine di costruzione di plausibili indicatori di efficienza ed economicità.

In merito agli indicatori si rinvia al referto del controllo di gestione, in attesa dell'aggiornamento per l'anno 2024 rispetto all'anno 2023. Gli indicatori utili a verificare il miglioramento saranno resi noti a seguito del monitoraggio del conto consuntivo 2024, indicatori che saranno utilizzati a partire dall'anno 2025 nel sistema di misurazione e valutazione.

### 3.2 Organizzazione del lavoro agile

Il lavoro agile trova primaria disciplina e definizione negli artt. da 18 a 24 della L. 81/2017, quale “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”.

Detti articoli sono estesi nell'applicazione anche alle Amministrazioni Pubbliche.

Il comune di Frosinone ha attivato l'istituto del lavoro agile con l'inizio della fase pandemica da Covid-19 avvenuta nel 2020, a fronte della quale si sono susseguiti diversi interventi di decretazione d'urgenza, che hanno imposto l'applicazione del lavoro agile prescindendo da accordi individuali ed altre regole sottostanti l'istituto in una sua applicazione ordinaria.

Il Ministro per la Pubblica Amministrazione, con Decreto del 8.10.2021, ha disposto il rientro in presenza dei dipendenti, da realizzare entro il 30.10.2021, segnando la conclusione del lavoro agile quale modalità ordinaria e riportando, altresì, l'istituto a modalità da formalizzare mediante accordo individuale scritto, previo inserimento all'interno del PIAO.

Il CCNL 2019-2021 Funzioni Locali, sottoscritto in data 16/11/2022, ha disciplinato in modo compiuto l'organizzazione del lavoro agile del comparto delle Funzioni Locali, prevedendo che la materia rientri nella informativa preventiva soggetta a confronto con le parti sindacali.

Sulla scorta di tale previsione, in data 21/12/2022 la delegazione trattante del Comune di Frosinone ha concluso positivamente il confronto con parti sindacali sulla bozza di regolamentazione preventivamente inviata quale informativa e, successivamente, con Delibera di giunta Comunale n. 380 del 29/12/2022 è stato approvato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), contenente al suo interno la previsione del lavoro agile, il cui regolamento è stato approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 379 del 29/12/2022, visionabile al seguente link:

[https://trasparenza.comune.frosinone.it/contenuto13554\\_modulistica-e-regolamenti-per-i-dipendenti\\_713.html](https://trasparenza.comune.frosinone.it/contenuto13554_modulistica-e-regolamenti-per-i-dipendenti_713.html)

In particolare, il Comune di Frosinone riconosce nel lavoro agile un buono strumento in termini di flessibilità organizzativa e anche di possibile riduzione e/o contenimento dei costi di gestione (strumentazione, locali, sedi di lavoro...), oltre a rappresentare un'efficace modalità di lavoro orientata al miglioramento e all'innovazione. Esso consente, da un lato, un giusto equilibrio tra lavoro e vita personale e rappresenta, dall'altro, uno strumento fondamentale di spinta verso la ricerca continua di digitalizzazione, riduzione dell'impatto ambientale, miglioramento della competitività e dell'innovazione dei servizi pubblici.

Pertanto, con tali premesse il Comune di Frosinone, già a partire dal 2023 si è prefisso di raggiungere i seguenti obiettivi:

- potenziare il lavoro agile quale modalità ordinaria di lavoro secondo la disciplina prevista nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione;
- diffondere modalità di lavoro e stili manageriali orientati ad una maggiore autonomia e responsabilità delle persone;
- sviluppare ulteriormente una organizzazione del lavoro orientata ai risultati, utilizzando obiettivi che siano misurabili in termini di efficacia ed efficienza e misurabili nel tempo;
- rafforzare la cultura della misurazione e della valutazione della performance;
- sviluppare le competenze di guida e coordinamento da parte dei responsabili e di responsabilizzazione individuale rivolta al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- valorizzare le competenze delle persone e migliorare il loro benessere organizzativo, anche attraverso la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere gruppi di lavoro orientati alla produttività, alla collaborazione alla fiducia, in grado di gestire correttamente i tempi di lavoro proprie del gruppo;
- promuovere l'inclusione lavorativa dei dipendenti, anche di quelli in situazione di fragilità;
- sviluppare un modello organizzativo di svolgimento dell'attività in lavoro agile sostanzialmente analogo a quello già in corso ma con maggiore flessibilità, che possa venire incontro alle esigenze dei lavoratori ma che sia funzionale anche ad una maggiore flessibilità dell'organizzazione e allo sviluppo dei servizi;
- promuovere e diffondere le tecnologie digitali e sviluppare la reingegnerizzazione dei flussi di lavoro;
- razionalizzare le risorse strumentali e riprogettare gli spazi di lavoro individuando sedi di coworking;
- contribuire allo sviluppo sostenibile della Città.

L'introduzione del lavoro agile si pone per il Comune di Frosinone in una organizzazione del lavoro già orientata ai risultati.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Frosinone prevede che a tutti i dipendenti siano assegnati obiettivi gestionali ed individuali riconducibili al ciclo della performance illustrato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance con lo scopo principale di coinvolgere le persone negli obiettivi strategici dell'Amministrazione, di valorizzare le competenze professionali e di responsabilizzare i collaboratori verso obiettivi misurabili e verso una maggiore delega e autonomia nell'organizzazione delle proprie attività. Alla luce di quanto sopra, l'attuazione del

lavoro agile non si configura quale attività a sé stante, ma rappresenterà sempre più una modalità per raggiungere gli obiettivi assegnati al pari dell'attività svolta in presenza. A tutti i dipendenti potranno assegnati ogni anno tali specifici obiettivi e attività e su questi sono valutati; a tutti i dipendenti sono attribuiti comportamenti organizzativi da agire, oggetto di verifica periodica da parte dei rispettivi responsabili. Pertanto, l'esercizio del potere direttivo di cui alla L 81/2017 è esercitato anche con gli strumenti programmatori che riguardano la performance dei singoli dipendenti. Vengono inoltre valutate annualmente le competenze di tutto il personale, sia in termini di programmazione e coordinamento per i responsabili, sia in termini di competenze organizzative che tecniche. In particolare nel processo di valutazione delle performance individuali sono assegnati ad ogni dipendente specifici comportamenti organizzativi che misurano come gli obiettivi siano stati raggiunti, attraverso il confronto tra comportamenti attesi e comportamenti agiti.

Entro l'anno verrà verificata la necessità di proporre eventuali aggiornamenti.

### **3.3.1 Sottosezione Piano triennale del fabbisogno del personale**

Per la presente sezione si fa espresso riferimento allo stralcio approvato con deliberazione di giunta comunale numero 52/2025 ( [https://trasparenza.comune.frosinone.it/contenuto13475\\_piano-integrato-di-attivita-e-organizzazione\\_746.html](https://trasparenza.comune.frosinone.it/contenuto13475_piano-integrato-di-attivita-e-organizzazione_746.html) )

### **3.3.2 Obiettivi per il miglioramento della salute professionale – formazione del personale**

#### **Premessa**

Lo sviluppo passa attraverso la formazione: formazione è investimento sulle competenze, quindi sulle conoscenze, sulle capacità e abilità delle risorse umane.

In quest'ottica, la formazione è un processo complesso che risponde a diverse esigenze e funzioni: ecco perché le pubbliche amministrazioni sono tenute a programmare annualmente l'attività formativa.

La programmazione e la gestione delle attività formative devono essere condotte tenuto conto delle numerose disposizioni normative che nel corso degli anni sono state emanate per favorire la predisposizione di piani mirati allo sviluppo delle risorse umane.

Tra queste, le principali sono:

1. il D.lgs. 165/2001, art.1, comma 1, lettera c), che prevede la “migliore utilizzazione delle risorse umane nelle Pubbliche Amministrazioni, curando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti”;
2. Gli articoli 54 e ss. Del CCNL 2019-2021 stabiliscono i criteri di formazione del personale non dirigenziale delle Funzioni Locali essendo rivolta a: a) valorizzare il patrimonio professionale presente negli enti; b) assicurare il supporto conoscitivo al fine di assicurare l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza con particolare riguardo allo sviluppo delle competenze digitali; c) garantire l'aggiornamento professionale in

relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie, nonché il costante adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative; d) favorire la crescita professionale del lavoratore e lo sviluppo delle potenzialità dei dipendenti in funzione dell'affidamento di incarichi diversi e della costituzione di figure professionali polivalenti; e) incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo. Si prevede, inoltre, che nell'ambito dei piani di formazione siano individuate attività di formazione che si concludono con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente, attestato attraverso certificazione finale delle competenze acquisite, da parte dei soggetti che l'hanno attuata, in collegamento con le progressioni economiche, sarà il dirigente competente a favorire la partecipazione a tali attività formative di tutto il personale dipendente. I piani di formazione definiscono anche metodologie innovative quali formazione a distanza, formazione sul posto di lavoro, formazione mista (sia in aula che sul posto di lavoro), comunità di apprendimento, comunità di pratica, tenuto conto anche delle disposizioni di cui all'art. 67 (Formazione lavoro agile) e all'art. 69 (Formazione lavoro da remoto) relativamente alle specifiche iniziative formative per il personale in lavoro agile o da remoto. Gli enti possono individuare, all'interno dei propri organici, personale qualificato da impiegare, durante l'orario di lavoro, come docente per i percorsi formativi di aggiornamento rivolti a tutto il personale. Le amministrazioni individuano i dipendenti che partecipano alle attività di formazione sulla base dei fabbisogni formativi, garantendo comunque pari opportunità di partecipazione. Le amministrazioni curano, per ciascun dipendente, la raccolta di informazioni sulla partecipazione alle iniziative formative attivate in attuazione del presente articolo, concluse con accertamento finale delle competenze acquisite, inserendo le risultanze di detti processi nel fascicolo personale di cui all'art. 27 (Fascicolo Personale). A tale fine, gli enti possono assumere iniziative di collaborazione con altri enti o amministrazioni finalizzate a realizzare percorsi di formazione comuni ed integrati.

Il CCNL 2019-2021 Area Funzione Locali prevede per la dirigenza programmi finalizzati all'adozione di nuove competenze per il personale nell'ambito della disciplina di inquadramento anche in relazione al monitoraggio della performance individuale, al fine di incoraggiare i processi di sviluppo e trasformazione della Pubblica Amministrazione. I programmi formativi debbono contenere obblighi di formazione per i responsabili della prevenzione della corruzione e trasparenza in materia di analisi e gestione del rischio corruttivo. Le amministrazioni, nell'ambito dei programmi finalizzati all'adozione di nuove competenze, favoriscono, altresì, la formazione finalizzata alla conoscenza dei rischi potenziali per la sicurezza e le procedure da seguire per proteggere se stessi ed i colleghi da atti di violenza, attraverso la formazione sui rischi specifici connessi con l'attività svolta, inclusi i metodi di riconoscimento di segnali di pericolo o di situazioni che possono condurre ad aggressione, metodologie per gestire utenti aggressivi e violenti.

3. la legge 6 novembre 2012, n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", e i successivi decreti attuativi (in particolare il D.lgs. 33/13 e il D.lgs. 39/13), che prevedono tra i vari adempimenti, (articolo 1: comma 5, lettera b; comma 8; comma 10, lettera c e

comma 11) l'obbligo per tutte le amministrazioni pubbliche di ... formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione garantendo, come ribadito dall'ANAC, due livelli differenziati di formazione: a) livello generale, rivolto a tutti i dipendenti, riguardante l'aggiornamento delle competenze e le tematiche dell'etica e della legalità; b) livello specifico, rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree di rischio. In questo caso la formazione dovrà riguardare le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto dell'amministrazione.

4. l'articolo 15, comma 5, del decreto Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, in base a cui: "Al personale delle pubbliche amministrazioni sono rivolte attività formative in materia di trasparenza e integrità, che consentano ai dipendenti di conseguire una piena conoscenza dei contenuti del codice di comportamento, nonché un aggiornamento annuale e sistematico sulle misure e sulle disposizioni applicabili in tali ambiti";

5. il Regolamento generale sulla protezione dei dati (UE) n. 2016/679, la cui attuazione è decorsa dal 25 maggio 2018, il quale prevede, all'articolo 32, paragrafo 4, un obbligo di formazione per tutte le figure (dipendenti e collaboratori) presenti nell'organizzazione degli enti: i Responsabili del trattamento; i Sub-responsabili del trattamento; gli incaricati del trattamento del trattamento e il Responsabile Protezione Dati;

6. l'art. 13 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, successivamente modificato e integrato (D.lgs. n. 179/2016; D.lgs. n. 217/2017), i "Formazione informatica dei dipendenti pubblici";

7. l'art. 37 del D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, coordinato con il D.lgs. 3 agosto 2009, n. 106 "Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro" il quale dispone che: "Il datore di lavoro assicura che ciascun lavoratore riceva una formazione sufficiente ed adeguata in materia di salute e sicurezza, ... con particolare riferimento a: concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo, assistenza; rischi riferiti alle mansioni e ai possibili danni e alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione caratteristici del settore o comparto di appartenenza dell'azienda... e che i "dirigenti e i preposti ricevono a cura del datore di lavoro, un'adeguata e specifica formazione e un aggiornamento periodico in relazione ai propri compiti in materia di salute e sicurezza del lavoro. ...".

8. le Linee guida della Funzione Pubblica per il fabbisogno del personale n. 173 del 27/08/2018 e del 4 settembre 2022;

9. il "Decreto Reclutamento" convertito dalla legge 113 del 06/08/2021 in relazione alle indicazioni presenti per la stesura del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) per la parte formativa;

10. il Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese" del 10 gennaio 2022;

11. la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione 23 marzo 2023;

12. la Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025.

**Il presente Piano si ispira:**

Alla valorizzazione del personale: il personale è considerato come un soggetto che richiede riconoscimento e sviluppo delle proprie competenze; all'uguaglianza e imparzialità: il servizio di formazione è offerto a tutti i dipendenti, in relazione alle esigenze formative riscontrate; alla continuità: la formazione è erogata in maniera continuativa; all'efficacia: la formazione deve essere monitorata con riguardo agli esiti della stessa in termini di gradimento e impatto sul lavoro valutando i corsi erogati sulle 3 dimensioni del sistema di valutazione della formazione dell'ente (gradimento – apprendimento – trasferibilità) all'efficienza: la formazione deve essere erogata sulla base di una ponderazione tra qualità della formazione offerta e costi della stessa.

### **Obiettivi della formazione**

La Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 23 marzo 2023 aveva evidenziato che “la progettazione e l'erogazione della formazione in favore del personale delle amministrazioni muove dalla rilevazione dei fabbisogni, che deve essere condotta partendo dai bisogni organizzativi e dalle competenze individuali dei dipendenti, tenendo conto dell'attività di programmazione delle assunzioni” ed aveva rilevato i principali elementi di debolezza della formazione nella pubblica amministrazione consistiti, in passato, “in una rilevazione e analisi dei fabbisogni individuali e organizzativi spesso assente e incompleta, o priva di una visione strategica”.

Per agevolare le Amministrazioni, era stato previsto l'obbligo di adesione alla piattaforma Syllabus per la formazione digitale, quale evoluzione del percorso formativo della piattaforma <https://www.competenzedigitali.gov.it/>. La stessa Direttiva peraltro stabiliva che il Dipartimento della funzione pubblica, al fine del perseguimento degli obiettivi di formazione descritti, promuove – anche per il tramite della Scuola Nazionale dell'Amministrazione e di Formez PA – interventi formativi rivolti alle amministrazioni e ai loro dipendenti per il rafforzamento delle competenze di base e professionalizzanti, a supporto della transizione digitale, ecologica e amministrativa mediante: a) il rafforzamento delle conoscenze e delle competenze realizzato dai dipendenti della pubblica amministrazione; b) l'attivazione di condizioni agevolate per l'iscrizione dei dipendenti pubblici ad una ricca offerta formativa, che comprende corsi di laurea triennali e specialistici, master di I e di II livello e corsi di alta specializzazione, presso un ampio numero di Università aderenti all'iniziativa “PA 110 e lode”, in continuo aggiornamento e consultabili all'indirizzo internet <https://www.funzionepubblica.gov.it/formazione/pa-110-e-lode>; c) la promozione di comunità di pratiche, al fine di mettere in condivisione, tra i responsabili preposti alla formazione del personale di tutte le amministrazioni di livello nazionale e locale, processi, buone pratiche, risultati conseguiti.

La nuova Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, muovendo dal presupposto che “senza la promozione di ... dimensione valoriale, la formazione non .. produce il “valore aggiunto” atteso e ...stenta a concorrere all'affermazione, nelle amministrazioni pubbliche, di una cultura manageriale e organizzativa che riconosce il valore e la centralità della formazione continua”, esplicita le finalità e gli obiettivi strategici della formazione che devono ispirare l'azione delle amministrazioni pubbliche.

La citata direttiva, senza pretesa di esaustività, richiama l'obbligatorietà, per tutte le amministrazioni, della formazione in materia di:

- a) attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni (l. n. 150 del 2000, art. 4);
- b) salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (d.lgs. n. 81 del 2008, art. 37);
- c) prevenzione della corruzione (l. n. 190 del 2012, art. 5)6;
- d) etica, trasparenza e integrità;
- e) contratti pubblici;
- f) lavoro agile;
- g) pianificazione strategica.

Nel testo si legge: “Al carattere di obbligatorietà della formazione sono associati specifici profili di responsabilità. Il requisito di obbligatorietà della formazione denota, quindi, sostanzialmente, il suo carattere di necessità. Coerentemente con questo principio, considerati gli ambiziosi traguardi di trasformazione e di innovazione della pubblica amministrazione legati alle riforme e agli investimenti attivati dal PNRR, tutta la formazione del personale delle pubbliche amministrazioni promossa dal Piano e funzionale alla sua attuazione, benché non resa obbligatoria da specifiche norme, deve essere intesa come “necessaria”. Gli obiettivi strategici del presente Piano sono: a) lo sviluppo del capitale umano secondo gli obiettivi indicati dal PNRR e, in particolare, dalle succitate direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 2023 e del 2025 (competenze di leadership e di soft skill; competenze per l’attuazione delle transizioni digitale, ecologica e amministrativa; c) competenze relative ai valori e ai principi della PA); b) il conseguimento degli obiettivi strategici dell’Amministrazione e connessi al ciclo della performance, come definiti nei documenti di pianificazione e di programmazione (PIAO); c) l’assolvimento della formazione proposta sulla base di una specifica domanda espressa dalle singole strutture organizzative dell’Amministrazione; d) la formazione mirata all’assolvimento di obblighi disposti dalle normative vigenti (ad esempio, salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, GDPR, prevenzione della corruzione e trasparenza, etc.); d) lo sviluppo professionale e di potenziamento delle competenze del personale, in seguito all’analisi dei fabbisogni formativi; e) la formazione puntuale su novità di carattere normativo e tecnico; f) il rafforzamento delle competenze manageriali e gestionali per i Responsabili di servizio; g) la formazione mirata al nuovo personale in entrata; h) il conseguimento di almeno 40 ore di formazione all’anno per ogni dipendente nel triennio del bilancio di previsione 2025-2027.

Le attività formative potranno essere programmate e realizzate facendo ricorso a modalità di erogazione differenti:

- Formazione in aula
- Formazione attraverso webinar
- Formazione in diretta streaming.

I corsi saranno ritenuti validi e verrà rilasciato l’attestato di partecipazione solo se: a) la frequenza sarà pari almeno al 70% del monte ore previsto (tranne per quei corsi la cui normativa preveda un’obbligatorietà di frequenza diversa); b) sarà superata positivamente la prova finale, se prevista. Si rinvia a tal fine alla nota della Funzione Pubblica del 20 dicembre 2024 sul calcolo delle ore di formazione svolte sulla piattaforma Syllabus.

La partecipazione alle iniziative di formazione è prevista anche per i dipendenti assunti con contratti a tempo

determinato di congrua durata, in relazione alle esigenze organizzative e al ruolo ricoperto dal personale in questione.

I fabbisogni formativi in materia di formazione obbligatoria su anticorruzione e trasparenza e sicurezza sul lavoro vengono individuati e comunicati dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e dal Responsabile del servizio prevenzione e protezione.

Nello specifico sarà realizzata in collaborazione con gli uffici competenti tutta la formazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente, con particolare riferimento ai temi inerenti:

- Anticorruzione e trasparenza
- Codice di comportamento
- GDPR- Regolamento generale sulla protezione dei dati
- Sicurezza sul lavoro.

Il presente Piano potrà essere aggiornato ed eventualmente integrato nel corso del triennio, a fronte di specifiche esigenze formative non attualmente prevedibili.

La formazione, l'aggiornamento continuo del personale, l'investimento sulle conoscenze, sulle capacità e sulle competenze delle risorse umane rappresentano un mezzo volto alla valorizzazione del personale, nonché al potenziamento della qualità dei processi organizzativi e di lavoro dell'ente, che si traduce in un miglioramento della qualità dei servizi erogati dall'ente.

Nell'ambito della gestione del personale, le pubbliche amministrazioni sono tenute a programmare annualmente l'attività formativa, al fine di garantire l'accrescimento e l'aggiornamento professionale e disporre delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento dei servizi. Negli ultimi anni, in particolare, il valore della formazione professionale ha assunto una rilevanza sempre più strategica finalizzata, tra l'altro, a consentire flessibilità nella gestione dei servizi e a fornire gli strumenti per affrontare le nuove sfide a cui è chiamata la pubblica amministrazione.

La programmazione e la gestione delle attività formative devono, altresì, essere condotte tenuto conto delle numerose disposizioni normative che nel corso degli anni sono state emanate per favorire la predisposizione di piani mirati allo sviluppo delle risorse umane.

Nel concreto Il Piano per la formazione del Comune di Frosinone si ispira ai seguenti principi:

- valorizzazione del personale: il personale è considerato come un soggetto che richiede riconoscimento e sviluppo delle proprie competenze, al fine di erogare servizi più efficienti ai cittadini;
- uguaglianza e imparzialità: il servizio di formazione offerto a tutti i dipendenti, in relazione alle esigenze formative riscontrate;
- continuità: la formazione è erogata in maniera continuativa;

- partecipazione: il processo di formazione prevede verifiche del grado di soddisfazione dei dipendenti e modi e forme per inoltrare suggerimenti e segnalazioni;
- efficacia: la formazione deve essere monitorata con riguardo agli esiti della stessa in termini di gradimento e impatto sul lavoro;
- efficienza: la formazione deve essere erogata sulla base di una ponderazione tra qualità della formazione offerta e costi della stessa.

FIGURA 1 – *Le aree di competenze trasversali del personale pubblico nella strategia del PNRR*



Il Piano formativo per il triennio 2025-2027 è il seguente:

#### **FINANZA**

- Legge di Bilancio;
- Riaccertamento dei residui;
- Il rendiconto di gestione;
- Gli equilibri di bilancio;
- L'erogazione della spesa, i debiti fuori bilancio e le somme urgenze;
- La contabilità ACCRUAL 1: Introduzione, principi generali, finalità;
- La contabilità ACCRUAL 2: Gli elementi del bilancio di esercizio;
- La contabilità ACCRUAL 3: Le rilevazioni contabili;
- La contabilità ACCRUAL 4: Chiusura dei conti e risultato d'esercizio

#### **AMMINISTRAZIONE**

- Il provvedimento amministrativo. La comunicazione dei motivi ostativi. La riedizione del potere a seguito di annullamento giurisdizionale dell'atto amministrativo alla luce delle recentissime novità legislative e giurisprudenziali;
- I termini di conclusione del procedimento amministrativo e la responsabilità della PA per danno da ritardo. Attività consultiva e silenzio-assenso tra amministrazioni. I principi generali dell'attività amministrativa alla luce dei decreti c.d. Semplificazioni;
- La digitalizzazione del procedimento amministrativo: l'art. 3 bis della l. n. 241/1990 ed il suo impatto sulla documentazione procedimentale;

- Il sistema delle responsabilità dei pubblici funzionari: casistica giurisprudenziale;
- La trasparenza amministrativa nella contrattualistica pubblica. La digitalizzazione delle procedure di evidenza. Le diverse tipologie di accesso agli atti;
- Le fattispecie risarcitorie. La responsabilità amministrativo-erariale e l'invito a dedurre. La gestione amministrativa e contabile delle istanze di risarcimento: casistica giurisprudenziale;
- Tecniche di redazione dell'atto amministrativo, la tracciabilità della decisione pubblica e la responsabilità amministrativa alla luce delle ultimissime novità legislative e giurisprudenziali;
- Anticorruzione – Guida redazione piano triennale;
- E-procurement - LE procedure sottosoglia nel mercato elettronico MEPA parte III (consip);
- STRUMENTI - APPLICAZIONE DNSH nell'esecuzione dei contratti pubblici;
- E-procurement – SINTEL;
- Procedure – Ciclo di vita dei contratti e schede ANAC; Procedure - sopra soglia;
- E-procurement – Le procedure sottosoglia nel mercato elettronico MEPA parte IV (Consip);
- Strumenti – Le comunità energetiche e gli accordi tra pubbliche amministrazioni;
- Strumenti – modifiche del contratto in corso di esecuzione;
- Funzioni - rup e direttore dei lavori;
- La legge sul procedimento amministrativo;
- Diritto processuale amministrativo.

### **TRIBUTI**

- Le novità normative e giurisprudenziali sull'IMU;
- Le novità normative e giurisprudenziali sul Canone Unico;
- Le novità normative e giurisprudenziali sulla TARI;
- Le novità normative e giurisprudenziali sulla riscossione;
- Le novità normative e giurisprudenziali sul contenzioso tributario;
- Corso di aggiornamento e nomina per Messi Notificatori;
- Corso di aggiornamento e nomina per Funzionari della riscossione.

### **RISORSE UMANE**

- Fondo risorse decentrate;
- Conto annuale;
- PIAO, performance;
- PIAO, fabbisogno di personale;
- Procedure di reclutamento;
- Relazioni sindacali, contrattazione integrativa;
- Parità di genere;
- Diversità ed inclusione;
- Buste Paga;

- Ordinamento professionale;
- SICO: conto annuale e relazione;
- Rapporto di Lavoro;
- Le procedure disciplinari;

### **GESTIONE DEL TERRITORIO E LAVORI PUBBLICI**

- Funzioni - progettazione BIM;
- Anticorruzione – Guida redazione piano triennale;
- Strumenti - Collegio consultivo tecnico;
- Strumenti – Partenariato Pubblico privato;
- E-procurement – SINTEL;
- Procedure – Ciclo di vita dei contratti e schede ANAC;
- Procedure - sopra soglia;
- Strumenti – Le comunità energetiche e gli accordi tra pubbliche amministrazioni;
- Strumenti – modifiche del contratto in corso di esecuzione;
- Funzioni - Rup e direttore dei lavori;
- IN-CONTRATTI: un caffè con l'esperto;
- Concessioni demaniali marittime;
- Tribunali delle Acque Pubbliche;
- La legge sul procedimento amministrativo;
- Diritto processuale amministrativo;
- Demolizione e ricostruzione. Ristrutturazione edilizia e/o nuova costruzione;
- L'Adozione del Regolamento Edilizio Tipo – RET;
- Il regime delle distanze in edilizia;
- Processi, strumenti e tecniche di project management;
- Costruire e mantenere la partnership di processo e di progetto;
- Management e valore pubblico la dimensione etica nella gestione dei progetti.

### **SERVIZI DEMOGRAFICI**

- I procedimenti anagrafici relativi ai cittadini dell'Unione europea;
- Le pratiche complesse in anagrafe: senza fissa dimora, presenze temporanee, occupazioni abusive, minori contesi;
- Le sanzioni amministrative per la violazione di obblighi anagrafici;
- Trascrizione degli atti dall'estero: verifiche formali;
- L'istituto dell'adozione in Italia: competenze dell'ufficiale dello stato civile;
- L'acquisto della cittadinanza italiana;
- La dichiarazione di nascita da parte del cittadino italiano e straniero e riconoscimento di filiazione successivo;

- La gestione del cimitero dalle concessioni alle operazioni tanatologiche;
- La gestione del decesso dalla formazione dell'atto di morte al permesso di seppellimento;
- La cremazione e la destinazione delle ceneri nella normativa nazionale e regionale;
- Il trasporto funebre in Italia e all'Estero.

### **WELFARE**

- Obblighi dei comuni in relazione AL Sistema Informativo delle prestazioni e dei bisogni sociali;
- Diritto di accesso e tutela della privacy nell'ambito dei servizi sociali;
- Tariffe dei servizi residenziali e semiresidenziali per anziani e disabili – Regolamento per la concessione di contributi ad integrazione delle rette delle strutture residenziali;
- Il tema della Riforma della disabilità, di cui al decreto legislativo 62/2024;
- Le novità Isee;
- Novità legge bilancio area servizi sociali;
- Modalità di affidamento di servizi sociali - Appalti e concessione.

### **POLIZIA LOCALE E ATTIVITÀ ECONOMICHE**

- Infortunistica stradale di base;
- Norma UNI 11472/2019 relativa all'infortunistica stradale;
- I sistemi di targatura dei veicoli esteri;
- La disciplina dei veicoli abbandonati;
- La gestione degli eventi e manifestazioni temporanee

### **TRANSIZIONE DIGITALE**

- Infortunistica stradale di base;
- Norma UNI 11472/2019 relativa all'infortunistica stradale;
- I sistemi di targatura dei veicoli esteri;
- La disciplina dei veicoli abbandonati;
- La gestione degli eventi e manifestazioni temporanee;
- L'intreccio tra ai act, privacy e appalti nell'adozione di tool IA nella PA;
- Quadro normativo europeo e italiano: tra hard e soft law;
- AI Act - Regolamento (UE) 2024/1689;
- European AI Office, Comitato europeo per l'intelligenza artificiale, Autorità nazionale.
- Aspetti essenziali AI Act: ruoli, responsabilità, obblighi per fornitore e PA;
- Le varie forme di responsabilità connesse all'adozione di strumenti IA;
- Codice dell'Amministrazione Digitale e IA: cloud qualificato, responsabilità e sanzioni;
- Profili privacy: ruoli, responsabilità, obblighi per la PA

- Processo decisionale interamente automatizzato ex art 22 GDPR;
- Obbligo DPIA per l'IA: Provvedimento Garante Privacy 14 ottobre 2018;
- Il necessario connubio tra DPIA e FRIA prima dell'adozione di strumenti di IA da parte di una PA;
- Riserva di umanità e riflessi in tema di invalidità dell'atto amministrativo automatizzato.

### **FORMAZIONE OBBLIGATORIA COMUNE A TUTTI I SETTORI**

- Anticorruzione nella P.A.;
- Codice etico e codice di comportamento;
- Codice della amministrazione digitale CAD;
- Antiriciclaggio,
  - PIAO;
- Società Partecipate;
- Responsabilità erariale;
- Appalti e contratti - novità giurisprudenziali;
- Ciclo di Bilancio;
- Ciclo della performance;
- I tempi medi di pagamento;
- Riolo del revisore dei conti e del Nucleo di Valutazione/OIV
- Quadro generale sulla prevenzione della corruzione;
- Il conflitto di interessi: il sistema di inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi;
- Il whistleblowing e la trasparenza;
- Codice di comportamento;
- I provvedimenti disciplinari

Prima della effettiva attivazione concreta sarà oggetto della prevista comunicazione alle oo.ss. nell'ambito delle relazioni sindacali previste dal CCNL di riferimento.

Pertanto, l'attività formativa programmata per il triennio 2025-2027 si svilupperà sulle aree tematiche come sopra descritte, ed è effettuata in modo da garantire un impegno complessivo di durata non inferiore a 40 ore annuali da raggiungere al termine del triennio

Considerato che l'ente può assumere iniziative di collaborazione con altri enti o amministrazioni finalizzate a realizzare percorsi di formazione comuni ed integrati, appare utile indicare la seguente proposta formativa, che dovrà essere svolta dai soggetti destinatari, fermo restando la possibilità di rivisitazione da parte dei singoli dirigenti a fronte di specifiche ulteriori esigenze formative non attualmente prevedibili, sempre nell'ottica del raggiungimento di 20 ore di formazione per l'anno 2025, 30 ore per il 2026 e 40 ore per il 2027.

Si segnalano per il 2025 i seguenti corsi

Ambito	Descrizione	Destinatari	Soggetto erogatore	Durata	Frequenza
COMPETENZE DI LEADERSHIP E SOFT SKILLS	<p><b>Leadership e gestione della complessità –</b> Processi. Strumenti per progettare procedure efficaci</p> <p>(Corso avanzato)</p>	Segretario Generale, Dirigenti, Funzionari E.Q.	Scuola IFEL  <a href="https://elearning.fondazioneifel.it/course/index.php?categoryid=136">https://elearning.fondazioneifel.it/course/index.php?categoryid=136</a>	9 ore	
COMPETENZE PER L'ATTUAZIONE DELLA TRANSIZIONE AMMINISTRATIVA	<p><b>Accountability per il governo aperto:</b> Conoscere il principio di trasparenza, la pratica della condivisione delle informazioni e le modalità di attuazione di iniziative di accountability nella Pubblica Amministrazione italiana</p>	Segretario Generale, Dirigenti, Funzionari E.Q.	Syllabus  <a href="https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus/offerta-accountability-ga">https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus/offerta-accountability-ga</a>	4 ore e 30 minuti	
	Atti e procedimenti amministrativi: Istruttoria, tecniche di redazione, emanazione e notifica	Dirigenti, Funzionari e Istruttori	Scuola IFEL  <a href="http://elearning.fondazioneifel.it/enrol/index.php?id=414">http://elearning.fondazioneifel.it/enrol/index.php?id=414</a>	7 ore	

Ambito	Descrizione	Destinatari	Soggetto erogatore	Durata	Frequenza
COMPETENZE PER L'ATTUAZIONE DELLA TRANSIZIONE DIGITALE	Competenze digitali per la PA: Gestire dati, informazioni e contenuti digitali (livello base, intermedio e avanzato)	Tutto il personale	Syllabus  <a href="https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus/offerta-td-dati-info-doc">https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus/offerta-td-dati-info-doc</a>	1 ora e 30 minuti	
	Proteggere i dati personali e la privacy (a cura di IFOA) - Livello base	Tutto il personale	Syllabus  <a href="https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus/offerta-td-sicurezza#fragment-118-kobc">https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus/offerta-td-sicurezza#fragment-118-kobc</a>	1 ora e 30 minuti	
COMPETENZE PER L'ATTUAZIONE DELLA TRANSIZIONE ECOLOGICA	La gestione degli appalti verdi per una Pubblica Amministrazione sostenibile (livello base, intermedio e avanzato)	Segretario Generale, Dirigenti, Funzionari E.Q., Funzionari e RUP	Syllabus  <a href="https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus/offerta-green-procurement">https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus/offerta-green-procurement</a>	6 ore	
			Syllabus	12 ore	

Ambito	Descrizione	Destinatari	Soggetto erogatore	Durata	Frequenza
COMPETENZE RELATIVE AI VALORI E AI PRINCIPI DELLA P.A.	La cultura del rispetto	Tutto il personale	<a href="https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus/offerta-cultura-del-rispetto">https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus/offerta-cultura-del-rispetto</a>		
	Riforma Mentis	Tutto il personale	Syllabus <a href="https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus/offerta-riforma-mentis">https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus/offerta-riforma-mentis</a>	1 ora	
	Devo mettere in piedi un sistema antiriciclaggio. Come faccio?	Responsabile antiriciclaggio, 1 dirigente o funzionario per settore	Scuola IFEL <a href="https://elearning.fondazioneifel.it/enrol/index.php?id=259">https://elearning.fondazioneifel.it/enrol/index.php?id=259</a>	7 ore e 30 minuti	
RIFORMA  ACCRUAL	Quadro Concettuale	Dirigenti, Funzionari e Istruttori	RGS – Formazione ACCRUAL <a href="https://accrual.rgs.mef.gov.it/it/index.html">https://accrual.rgs.mef.gov.it/it/index.html</a>	2 ore	
	Ricavi e proventi - ITAS 9	Dirigenti, Funzionari e	RGS – Formazione ACCRUAL	2 ore	

Ambito	Descrizione	Destinatari	Soggetto erogatore	Durata	Frequenza
		Istruttori	<a href="https://accrual.rgs.mef.gov.it/it/index.html">https://accrual.rgs.mef.gov.it/it/index.html</a>		
	Costi e oneri - ITAS 18	Dirigenti, Funzionari e Istruttori	RGS – Formazione ACCRUAL <a href="https://accrual.rgs.mef.gov.it/it/index.html">https://accrual.rgs.mef.gov.it/it/index.html</a>	1 ora e 30 minuti	

I corsi possono essere sostituiti con altri analoghi ovvero istituzionali aventi durata pari o superiore nell'ambito dell'obiettivo orario minimo da raggiungere per il 2025. La progettazione in dettaglio di eventuali corsi sostitutivi o comunque ulteriori corsi da erogare, con l'individuazione e definizione dello specifico target relativo alla materia di competenza, dei singoli moduli, durata, docenze, modalità di erogazione, è effettuata ad opera del dirigente competente.

Infine, appare utile segnalare che allo stato attuale, l'amministrazione, a seguito di apposita adesione, promuove attività formative con:

- a) ANUTEL, Associazione Nazionale Uffici Tributi Enti Locali, per le esigenze degli uffici tributi/entrate, finanziari e amministrativi dell'ente;
- b) Fondazione Gazzetta Amministrativa, per tutti i settori, con attività formative sia in presenza che on line;
- c) ANUSCA, Associazione Nazionale Ufficiali di Stato Civile e d'Anagrafe, per le esigenze dei servizi demografici.
- d) Ministero dell'Interno

Mentre sono state affidate specifiche attività formative anticorruzione per il personale dipendente che si terranno nella seconda metà dell'anno in fase di calendarizzazione per i mesi di settembre/dicembre 2025.

A completamento di quanto sopra si precisa che:

- per quanto concerne i corsi di formazione erogati da IFEL, tenuto conto che la registrazione sul portale della formazione avviene in via autonoma, la partecipazione agli stessi non sarà soggetta a monitoraggio da parte di un supervisore;
- per la piattaforma Syllabus, gestita dal Dipartimento della Funzione Pubblica, referente e supervisore è la Dott.ssa Elisa Colafrancesco;
- per la piattaforma Accrual, gestita dalla Ragioneria Generale dello Stato, referente e supervisore è la Dott.ssa Angelica Tomaro (i corsi di formazione vengono individuati dal dirigente finanziario, in aggiunta o modifica a quelli indicati);
- per Anutel, referente ai fini della registrazione è il Dott. Mauro Turriziani.

Tutte le citate attività di formazione saranno prioritarie per il successivo percorso di carriera dei dipendenti nel rispetto delle condizioni previste dalla vigente normativa.

## 4. MONITORAGGIO

Il monitoraggio integrato del livello di attuazione del PIAO rappresenta un elemento fondamentale per il controllo di gestione nell'amministrazione. Secondo l'articolo 6 del D.Lgs. n. 150/2009, gli organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei dirigenti, sono tenuti a verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi e, ove necessario, a proporre interventi correttivi. Il monitoraggio integrato del PIAO del Comune di Frosinone sarà effettuato secondo la seguente metodologia:

1. il monitoraggio del livello di realizzazione degli obiettivi di Valore Pubblico è svolto tramite una verifica a cascata delle attività all'interno di ciascun ambito di programmazione del PIAO (performance organizzativa ed individuale, misure di gestione dei rischi corruttivi e della trasparenza, stato di salute delle risorse);
2. il collegamento degli obiettivi/target con gli obiettivi strategici e di mandato che fanno riferimento agli obiettivi di Valore Pubblico tramite un sistema di pesature, consente il calcolo del raggiungimento degli obiettivi strategici e quindi del contributo di ogni ambito di programmazione al raggiungimento degli obiettivi di Valore Pubblico.
3. fatte salve diverse indicazioni all'interno delle singole sezioni il monitoraggio intermedio avverrà per l'anno 2025 nel mese di luglio/settembre e novembre sulla base di relazioni dirigenziali dirette al Nucleo di Valutazione e per quanto di competenza al segretario generale da inviare entro il termine dei mesi indicati rappresentando lo stato degli obiettivi