



# PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

Triennio 2023-2025

Approvato con Delibera di G.C. n. ... del ....

Via IV Novembre, 2  
20090 Trezzano sul Naviglio (MI)  
tel. 02-484182001  
P.IVA/C.F.: 03029240151

PEC: [comune.trezzanosulnaviglio@legalmail.it](mailto:comune.trezzanosulnaviglio@legalmail.it)  
E-mail istituzionale: [protocollo@comune.trezzano-sul-naviglio.mi.it](mailto:protocollo@comune.trezzano-sul-naviglio.mi.it)  
WEB: <https://www.comune.trezzano-sul-naviglio.mi.it>



## SOMMARIO:

PREMESSE:.....	3
1. Sezione 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	3
2. Sezione 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	4
2.1. Valore pubblico .....	4
Risultati attesi e obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con il Documento Unico di Programmazione (D.U.P.). .....	4
Azioni e modalità finalizzate alla realizzazione della piena mobilità fisica e digitale. ....	8
Obiettivi di valore pubblico. ....	9
2.2. Elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare. ....	11
2.3. Progetti PNRR di transizione al digitale .....	15
2.4. Performance.....	16
Obiettivi di semplificazione.....	16
Obiettivi di digitalizzazione.....	16
Obiettivi finalizzati alla realizzazione della piena accessibilità. ....	17
Obiettivi finalizzati a favorire le pari opportunità e la parità di genere.....	17
2.5. Anticorruzione.....	18
Il processo di elaborazione del PTPCT: soggetti interni, ruoli e responsabilità.....	18
Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza ed il collegamento con il Piano della Performance. ....	18
Integrazione tra il PTPCTT e i sistemi di controllo interno e di misurazione della Performance.....	19
La metodologia di analisi del rischio.....	19
Valutazione di impatto del contesto esterno' .....	20
Matrice di analisi del contesto esterno. ....	22
Valutazione di impatto del contesto interno. ....	23
Rilevazione di fatti corruttivi interni che si sono verificati .....	23
Esiti di procedimenti disciplinari conclusi: .....	23
Segnalazioni di whistleblowing:.....	24
Mappatura dei processi - identificazione e valutazione dei rischi corruttivi - progettazione delle misure organizzative per il trattamento del rischio. ....	24
Identificazione, analisi e valutazione del rischio corruttivo .....	25
TRATTAMENTO DEL RISCHIO: PROGETTAZIONE DELLE MISURE E ASSESSMENT DELLE MISURE DI CARATTERE SPECIFICO.	25
CODICE DI COMPORTAMENTO .....	27
Programmazione e attuazione della trasparenza. ....	27
Sezione 3: VALORIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	28
3.1. Struttura organizzativa .....	28
3.2. Organigramma:.....	30
3.3. Organizzazione del lavoro agile.....	31
3.4. Piano triennale di fabbisogni di personale .....	40
3.5. FORMAZIONE DEL PERSONALE.....	40
Sezione 4: MONITORAGGIO .....	47
4.1. MONITORAGGIO DEL VALORE PUBBLICO .....	47
4.2. MONITORAGGIO PTCPT.....	47
4.3. MONITORAGGIO PERFORMANCES .....	48
4.4. MONITORAGGIO FORMAZIONE DEL PERSONALE .....	48



## PREMESSE:

L'articolo 6 del [DL 9 giugno 2021 n. 80](#), convertito con la legge n. 6 agosto 2021, n. 113, ha introdotto nel nostro ordinamento il **Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO)**, 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 e ottimizzazione della programmazione pubblica nell'ambito del processo di rafforzamento della capacità amministrativa delle PP.AA. funzionale all'attuazione del PNRR.

Con [Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, n. 132/2022](#), si sono poi regolamentati i contenuti e lo schema tipo del PIAO, nonché le modalità semplificate per gli enti con meno di 50 dipendenti.

Le finalità del PIAO sono infatti:

- consentire un **maggior coordinamento dell'attività programmatica** delle pubbliche amministrazioni e una sua semplificazione;
- assicurare una **migliore qualità e trasparenza dell'attività amministrativa e 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 *mission* pubblica complessiva di soddisfacimento dei bisogni della collettività e dei territori. Poiché gli ambiti di competenza dei comuni sono molteplici, così come i destinatari delle azioni, al fine di individuare un linguaggio comune di classificazione, il comune di Trezzano sul Naviglio ha utilizzato per il proprio PIAO, quale criterio di aggregazione, le Missioni di bilancio previste [dall'art. 13 del D.lgs. n. 118/2011](#), che rappresentano appunto le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle amministrazioni, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate. 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 vuole ottenere rispetto alle esigenze di valore pubblico da soddisfare.

Il PIAO non deve semplicemente costituire la sommatoria dei piani e delle programmazioni che la norma fa convergere nel documento, ma deve risultare uno strumento di formazione delle strategie messe in campo nei vari ambiti e della loro convergenza sul valore pubblico quale finalità ultima dell'azione amministrativa e delle politiche dell'Ente.

A tal fine, il PIAO, come prescritto [dall'art. 6 del DL 80/2021](#), espone: gli obiettivi programmatici e strategici della performance; la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il lavoro agile; le strategie di reclutamento e formazione delle risorse umane; gli strumenti e le fasi per raggiungere la piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa e per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione; le procedure da semplificare e reingegnerizzare; le modalità e le azioni finalizzate a realizzare al piena accessibilità fisica e digitale dell'Ente; le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

Nel PIAO assume particolare rilevanza la tematica del **Valore Pubblico (VP)**, cui è dedicata la prima sottosezione del documento, inteso come incremento del benessere economico, sociale, assistenziale e ambientale. In questa sottosezione, il comune di Trezzano sul Naviglio traduce, in coerenza con i documenti di programmazione economica e finanziaria e di altre programmazioni, le strategie per la creazione di Valore Pubblico dell'Ente e i relativi indicatori di impatto.

### 1. Sezione 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE<sup>1</sup>

Nominativo	COMUNE DI TREZZANO SUL NAVIGLIO	
Sede	VIA IV NOVEMBRE 2 – 20090 TREZZANO SUL NAVIGLIO (MI)	
Descrizione	Il comune di Trezzano sul Naviglio è situato a sud-ovest di Milano, nella città metropolitana di Milano in Lombardia, lungo le sponde del Naviglio Grande. La dimensione territoriale di Trezzano sul Naviglio è pari a Km <sup>2</sup> 10,77, per un'altitudine media di 116 metri sul livello del mare (min. 111 – max 121).	
Coordinate geografiche	45° 25' 26,40" N	9° 4' 3,00" E
Codice Istat	015220	
Codice catastale	L409	
Popolazione	21.514 abitanti	
Densità abitativa	1.699 abitanti al Km	

Il comune di Trezzano sul Naviglio ha una popolazione, al 31/12/2022 di 21.514 abitanti, con una tendenza in continua crescita. Nel 2022 la percentuale di popolazione fino alla scuola dell'obbligo sulla popolazione residente è pari al 13,24 %, mentre la percentuale di popolazione adulta rappresenta il 70,91 % e quella in età senile il 15,85 %, con una percentuale in crescita per la popolazione 0,25 %. La popolazione straniera residente nel comune di Trezzano sul Naviglio nel 2022 rappresenta il 10,20 % della popolazione totale. Rispetto alla media del triennio 2019-2021 si registra un incremento del 13,66 % della popolazione straniera.

Il territorio di Trezzano sul Naviglio si caratterizza per avere una superficie di Km<sup>2</sup> 12,66 Km di strade comunali, con un indice di urbanizzazione pari al 0.50 % al mq del territorio, una superficie adibita a verde pubblica superiore a 239.000 mq, a cui vanno aggiunti 53.056 mq di aree per il verde attrezzato e sportivo già ceduti all'interno di Piani Attuativi Vigenti, corrispondente a una dotazione minima per abitante pari a 13,9 mq.

<sup>1</sup> Dati comunicati dall'ufficio anagrafe dell'Ente



## 2. Sezione 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Il Valore Pubblico può essere definito come l'incremento del benessere reale (economico, sociale, ambientale, culturale etc.) che si viene a creare nella collettività. Tale obiettivo viene raggiunto mobilitando al meglio le risorse tangibili (finanziarie, tecnologiche etc.) e intangibili (capacità organizzativa, rete di relazioni interne ed esterne, capacità di lettura del territorio e di produzione di risposte adeguate, sostenibilità ambientale delle scelte, capacità di riduzione dei rischi reputazionali dovuti a insufficiente trasparenza o a fenomeni corruttivi) di diversi soggetti pubblici.

Va sottolineata la bidimensionalità che deve avere il Valore Pubblico: da una parte deve essere orientato al miglioramento degli impatti esterni delle Pubbliche Amministrazioni nei confronti dei cittadini, utenti e stakeholder (il "cosa" del benessere addizionale, che ha una logica di breve periodo) ma dall'altro deve attenere anche alle condizioni interne all'Amministrazione presso cui il miglioramento viene prodotto (il "come" del benessere addizionale, in una prospettiva di medio-lungo periodo).

In tempi di risorse economiche scarse e di esigenze sociali crescenti, una PA crea Valore Pubblico quando riesce a utilizzare le risorse a disposizione in modo funzionale al soddisfacimento delle esigenze del contesto sociale (utenti, cittadini, stakeholders in generale). Le esperienze di questi ultimi decenni (in cui si è passati da comportamenti totalmente orientati al consenso sociale a comportamenti caratterizzati da un'economicità spinta, con tagli lineari alla spesa pubblica) danno evidenza al fatto che la generazione di Valore Pubblico si realizzi grazie a un mix equilibrato di economicità e socialità, in cui si ponga una forte attenzione al fattore ambientale e alle modalità con la PA riesce a gestire le proprie risorse.

Sicuramente l'organizzazione della PA a canne d'organo o silos in voga nel passato, caratterizzata da forme frammentate e spesso autoreferenziali e impenetrabili, non appare funzionale alla generazione di Valore Pubblico: occorre una forma organizzativa più snella, flessibile ed integrante il complesso delle attività svolte dall'Ente in un'ottica olistica e volta alla generazione di Valore Pubblico.

Il processo di creazione di valore coinvolge trasversalmente l'organizzazione e avviene mediante la costante interrelazione tra la pianificazione strategica degli obiettivi, lo sviluppo delle attività operative interne, il rafforzamento del rapporto con i cittadini, gli utenti, gli stakeholders. Questo processo si basa su otto valori come input che l'Ente modifica, incrementa, consuma o utilizza al fine della creazione di valore pubblico e che vengono di seguito descritti come risultati attesi.

### 2.1. VALORE PUBBLICO

#### RISULTATI ATTESI E OBIETTIVI GENERALI E SPECIFICI, PROGRAMMATI IN COERENZA CON IL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE (D.U.P.).<sup>2</sup>

OBIETTIVI GENERALI	DESCRIZIONE	INDICATORI	BASELINE	TARGET	TIME-LIMIT
<b>LEGALITÀ, TRASPARENZA E PARTECIPAZIONE</b>	La cultura della legalità è fondamentale per ogni comunità sociale che si vuol definire democratica e civile. Il principio di legalità va inteso come il riconoscimento del valore delle norme e l'adesione spontanea alle stesse, indipendentemente dalle sanzioni minacciate. Nonostante esista oggi un forte bisogno di sicurezza individuale e sociale, e nonostante la cittadinanza chieda alle istituzioni di garantire tale sicurezza e fungere da esempio nel rispetto del principio di legalità, i comportamenti sociali non sono sempre in linea con questo principio. Per questo spetta alle istituzioni rafforzare la cultura della legalità, combattere e prevenire la corruzione, l'evasione fiscale, i comportamenti a rischio sociale (come ad esempio il gioco d'azzardo), fornire una comunicazione semplice e trasparente, che consenta la promozione della collaborazione tra le istituzioni e la cittadinanza, attraverso quella che può essere definita una "cittadinanza attiva", perseguita attraverso il sostegno alle associazioni, ai comitati, alle azioni di partecipazione sociale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Attuazione del piano triennale anticorruzione e trasparenza</li> <li>2. Riduzione dell'evasione fiscale</li> <li>3. Aumento delle manifestazioni di promozione della cultura della legalità</li> <li>4. Numero proposte bilancio partecipativo</li> <li>5. Numero riunioni Consiglio Comunale ragazzi</li> <li>6. Cittadinanza attiva</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nel solo anno 2022 il PTPCT ha avuto un'attuazione pari al 86,6 % di tutte le misure previste nel triennio 2022-2024.</li> <li>2. Nell'anno precedente si sono svolte n. tre importanti manifestazioni di promozione della cultura della legalità: uno Spettacolo legalità reading teatrale "Piero una storia d'amore"; una Giornata della Memoria e dell'impegno per il ricordo delle vittime della mafia; una giornata di omaggio a Falcone e Borsellino.</li> <li>3. Nel 2022 sono pervenute n. 18 proposte di bilancio partecipativo: tra queste sono state selezionate le tre messe in votazione.</li> <li>4. Il Consiglio comunale dei ragazzi nel 2022 si è riunito tre volte.</li> <li>5. L'Ente ha istituzionalizzato quattro iniziative di cittadinanza attiva: Università terza età, Spazio Giovani, Animazione culturale per adulti, Patto per la lettura.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Attuazione PTPCT : 90%</li> <li>2. Promozione legalità: 3 manifestazioni</li> <li>3. Bilancio partecipativo: 20 proposte</li> <li>4. Consiglio dei ragazzi: 4 riunioni</li> <li>5. Continuazione delle attività relative alla cittadinanza attiva</li> </ol>	31/03/2024

<sup>2</sup> Dati comunicati dagli uffici comunali competenti in materia



OBIETTIVI GENERALI	DESCRIZIONE	INDICATORI	BASELINE	TARGET	TIME-LIMIT
	come il bilancio partecipativo, il consiglio comunale dei ragazzi, le assemblee di quartiere.				
<b>SICUREZZA E LIBERTÀ</b>	La sicurezza è essenziale per i cittadini e, a garanzia di ciò, la Polizia Locale svolge un ruolo fondamentale. Al fine di migliorare la sua capacità di controllo del territorio, l'Amministrazione comunale si pone come obiettivo il rafforzamento dell'organico e delle dotazioni strumentali, come il sistema di videosorveglianza (anche attraverso finanziamenti specifici da Regione ed Organi ministeriali). Oltre alla Polizia Locale altri organismi possono migliorare la sicurezza del territorio; perciò, l'Amministrazione si propone di ottenere l'autorizzazione a creare sul territorio una caserma dei Vigili del Fuoco e aggiornare il Piano di Emergenza Comunale, migliorando allo stesso tempo l'organizzazione della Protezione Civile sul territorio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Copertura oraria della Polizia Locale</li> <li>2. Aggiornamento del Regolamento di Polizia Urbana</li> <li>3. Aggiornamento del Piano di Emergenza Comunale</li> <li>4. Servizi dei volontari di Protezione Civile</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nel 2022 la copertura oraria della Polizia Locale è stata pari a 76 ore settimanali (dal lun al ven dalle 07.45 alle 19:45 il sabato dalle 08:30 alle 18:30 e la domenica dalle 07:30 alle 13:30 e dalle 14:00 alle 20:00)</li> <li>2. Nel 2022 è stato aggiornato il Regolamento di Polizia Urbana</li> <li>3. L'ultimo aggiornamento del Piano di Emergenza Comunale è del 2014</li> <li>4. Nel 2022 è stato nominato il nuovo referente operativo per i servizi di protezione civile. I volontari sono stati dotati di vestiario, materiale e veicoli specialistici, formazione.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Copertura servizi di Polizia Locale almeno fino alle ore 24.00 dal lunedì al venerdì</li> <li>2. Indicatore già raggiunto</li> <li>3. Aggiornamento Piano di Emergenza comunale</li> <li>4. Indicatore già raggiunto</li> </ol>	31/03/2024
<b>AMBIENTE E DECORO URBANO</b>	La manutenzione e la salvaguardia gli spazi verdi di Trezzano sul Naviglio, ammontante a quasi mezzo milione di metri quadri di verde pubblico attrezzato, il miglioramento della raccolta differenziata e il contrasto all'abbandono di rifiuti sul territorio sono obiettivi primari di questa Amministrazione. Gli obiettivi in materia di ambiente e decoro urbano prevedono un ulteriore sforzo di riqualificazione del verde, della raccolta differenziata, della lotta all'abbandono di rifiuti, ma anche di valorizzazione del reticolo idrico, di bonifica dell'amianto presente negli immobili pubblici, di educazione al rispetto dell'ambiente e delle pratiche di riuso.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interventi di riqualificazione parchi, giardini, aree cani e orti</li> <li>2. Miglioramento raccolta differenziata</li> <li>3. Sanzioni per abbandono di rifiuti</li> <li>4. Bonifiche amianto su immobili pubblici</li> <li>5. Controlli qualità aria e acqua</li> <li>6. Ampliamento rete ciclopedonale</li> <li>7. Ampliamento servizi per la mobilità elettrica (colonnine di ricarica, noleggio biciclette)</li> <li>8. Adeguamento trasporto locale e agevolazione tariffaria</li> </ol>	<p>Nel 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sono stati effettuati lavori di riqualificazione su 12 orti comunali e 5 aree cani.</li> <li>• sono state bonificate le tettoie in amianto del canile e del tetto della scuola "Boschetto di via Annibal Caro.</li> <li>• Sono stati effettuati 6 controlli di monitoraggio acqua sul depuratore, controlli bimestrali sull'acquedotto e 1 monitoraggio aria.</li> <li>• Si sono ampliate le piste ciclopedonali del 54,34 % rispetto al 2021, costruendo 5 km di piste sul totale di 9,2 km.</li> <li>• Sono state implementate 11 colonnine a doppia presa per il rifornimento dei veicoli elettrici, sono state previste 4 auto elettriche e 3 mezzi ibridi per il noleggio da parte dei cittadini.</li> <li>• Sono state previste agevolazioni tariffarie per il trasporto pubblico per l'abbonamento degli studenti (studenti 10 € - comune 50 €), e la totale gratuità per gli over 65 anni.</li> <li>• Per la riqualificazione energetica degli edifici sono stati sostituiti gli infissi della scuola in via Verdi, le caldaie inquinanti degli alloggi SAP e quelle degli edifici pubblici in via Morona.</li> <li>• Negli anni 2020 e 2021 la media del miglioramento della raccolta differenziata si è attestata sul 0,28 %. Per il 2022 non si è ancora in possesso dei dati.</li> </ul>	<p>Miglioramento raccolta differenziata del 30%</p> <p>Sanzioni per abbandono di rifiuti</p>	31/03/2024



OBIETTIVI GENERALI	DESCRIZIONE	INDICATORI	BASELINE	TARGET	TIME-LIMIT
<b>ISTRUZIONE, CULTURA, SPORT, GIOVANI</b>	La principale ricchezza della città è costituita dai suoi cittadini, dalla loro capacità di superare le difficoltà senza arrendersi e dal mettere le loro competenze al servizio del bene comune. Tale capacità è il frutto di conoscenze, abilità, solidarietà e lavoro collettivo acquisito soprattutto con la scuola e con la partecipazione alle numerose e diverse iniziative culturali sempre nuove e diverse, pensate per accrescere il senso di partecipazione, per creare bellezza e vera conoscenza. Investire nell'apprendimento una parte rilevante delle nostre risorse è il modo più efficace per garantire un futuro migliore. Nella società di oggi, in continua e rapida evoluzione, non è possibile limitare l'istruzione all'età scolare, ma occorre agire in termini di formazione continua e permanente, sperimentando forme educative alternative.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Adeguamento del piano di diritto allo studio</li> <li>Scuola di formazione professionale</li> <li>Università della terza età</li> <li>Scuola di musica e di disegno</li> <li>Attività culturali nelle Biblioteche</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ogni anno l'Ente adegua il piano di diritto allo studio</li> <li>Nel 2022 è stata effettuata la selezione per l'avvio di una scuola di formazione professionale presso i locali di via Tintoretto, assegnata alla Fondazione Le Vele</li> <li>Già da tempo l'Ente ha istituzionalizzato l'Università della terza età</li> <li>Già da tempo l'Ente ha istituzionalizzato le scuole di musica e disegno</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Continuazione adeguamento annuale piano del diritto allo studio</li> <li>Avvio scuola di formazione</li> <li>Indicatore già raggiunto</li> <li>Indicatore già raggiunto</li> <li>Attivare 15 attività culturali nelle Biblioteche</li> </ol>	31/03/2024
<b>POLITICHE SOCIALI E FAMIGLIA</b>	<p>Le Politiche Sociali riguardano la fornitura dei servizi in materia di protezione sociale a favore e a tutela dei diritti della famiglia, dei minori, degli anziani, dei disabili, dei soggetti a rischio di esclusione sociale, ivi incluse le misure di sostegno alla cooperazione e al terzo settore che operano in questo ambito d'intervento.</p> <p>Il Comune di Trezzano sul Naviglio intende innalzare la qualità e la quantità delle prestazioni sociali già a livello dei comuni più virtuosi della zona. Sono stati infatti implementati progetti dedicati a madri sole con figli (Casa Lea in via Donizetti), al "Dopo di Noi", ai minori (Polo Ulisse in via Cavour), all'accoglienza (via Pitagora) ed attivati progetti sociali per la messa in rete di risorse (tavolo fragilità) e per la riqualificazione di quartieri (laboratori sociali alla Mezzetta). Sono stati, quindi, affrontate molteplici problematiche sociali: tutela dei minori, famiglie, anziani, disabili e immigrati in difficoltà.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Facilitatore di comunità</li> <li>Piano di zona</li> <li>Agenzia per l'abitare</li> <li>Consulta delle associazioni</li> <li>Centro anti violenza</li> </ol>	<p>Sono stati implementati progetti dedicati a madri sole con figli (Casa Lea in via Donizetti), al "Dopo di Noi", ai minori (Polo Ulisse in via Cavour), all'accoglienza (via Pitagora) ed attivati progetti sociali per la messa in rete di risorse (tavolo fragilità) e per la riqualificazione di quartieri (laboratori sociali alla Mezzetta).</p> <p>In collaborazione con il Piano di zona sono stati creati progetti di rete anti violenza.</p>	<p>Creazione del "facilitatore di comunità"</p> <p>Proseguimento delle attività con il piano di zona</p> <p>Creazione dell'Agenzia per l'abitare</p> <p>Creazione della Consulta per le associazioni</p>	31/03/2024
<b>ATTIVITÀ PRODUTTIVE E LAVORO</b>	Sostenere il valore del lavoro e le imprese del territorio nel rispetto dell'ambiente e del paesaggio dev'essere la priorità della politica per lo sviluppo sociale ed economico della città. È bene ricordare che oltre il 40% del tessuto urbanistico del Comune di Trezzano sul Naviglio ha destinazione	<ol style="list-style-type: none"> <li>Riqualificazione dei mercati</li> <li>Agevolazioni sul contributo di costruzione per</li> </ol>	<p>La riqualificazione dei mercati e le agevolazioni sul contributo di costruzione sono già state attuate nel 2022.</p> <p>Sono stati mappati gli immobili privati e pubblici nelle quali si trova ancora amianto. Sono state promosse politiche di</p>	Redazione del piano degli impianti pubblicitari	31/03/2024



OBIETTIVI GENERALI	DESCRIZIONE	INDICATORI	BASELINE	TARGET	TIME-LIMIT
	produttiva la cui vitalità e consistenza sono date dalla presenza di oltre 2.000 imprese e 9.000 addetti. E' noto che il Comune non crea posti di lavoro, però può concorrere a creare le condizioni affinché un'impresa possa sentirsi integrata, accolta e favorita nei suoi investimenti. Per sostenere le aziende (piccole, medie e grandi), esse dovranno trovare nel Comune un partner attento e disponibile al confronto e all'ascolto delle esigenze delle imprese e mai una contro-parte burocratica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>riattivazione capannoni dismessi</li> <li>3. Riduzione amianto</li> <li>4. Consolidazione e incrementazione del tessuto economico produttivo ed occupazionale</li> <li>5. Piano degli impianti pubblicitari</li> <li>6. Riqualificazione energetica, mobilità sostenibile</li> </ul>	<p>agevolazione per la rimozione e smaltimento dell'amianto per gli immobili produttivi privati.</p> <p>Durante il 2022 sono stati effettuati diversi incontri con le attività produttive per la mappatura delle esigenze delle stesse in materia di edilizia produttiva e agevolazioni economico-finanziarie.</p>	Creazione di un sistema di Marketing territoriale	
<b>URBANISTICA, VIABILITÀ, LAVORI PUBBLICI</b>	È sempre stato obiettivo dell'Amministrazione comunale favorire la formazione di un'etica del territorio, in considerazione del fatto che il comune è storicamente cresciuto senza un vero e proprio piano urbanistico, e ciò ha determinato una	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Centro per Trezzano alla stazione ferroviaria</li> <li>2. Riqualificazione svincolo tangenziale su SP59</li> <li>3. Disincentivazione attraversamento traffico nord-sud e est-ovest</li> <li>4. Riconversione urbanistica Vetropack</li> <li>5. Progetto Terzago</li> <li>6. Adeguamento centro Tognazzi</li> <li>7. Pedonalizzazione centro storico</li> <li>8. Residenze per anziani</li> <li>9. Illuminazione pubblica a led</li> </ul>	<p>E' stato approvato un ambito di trasformazione denominato AT.i1 che prevede la realizzazione di un edificio plurifunzionale (residenze e terziario) la cui altezza è stata prevista in mt. 45 a seguito di una positiva valutazione tecnica-amministrativa del progetto.</p> <p>Sulla SP 59 sono state avviate concrete collaborazioni con la città Metropolitana di Milano e Serravalle spa al fine di perfezionare il progetto di fattibilità tecnico-economica per la riqualificazione degli svincoli previsti nel PNRR che sarà presentato da Città Metropolitana di Milano.</p> <p>La riconversione urbanistica Vetropack rientra tra i contenuti peculiari della variante generale n. 2 del PGT, che attualmente è in fase di V.A.S.</p> <p>Il progetto di recupero di Terzago è approvato e convenzionato nel 2022. I progetti edilizi di recupero sono attualmente al vaglio del parco agricolo sud Milano per l'autorizzazione paesaggistica.</p> <p>Per l'illuminazione pubblica a led è stata approvata la concessione con A2A per la riqualificazione, gestione e manutenzione degli impianti di pubblica illuminazione. I lavori sono stati affidati ed avviati e sono in corso di realizzazione.</p>	<p>Adeguamento centro Tognazzi</p> <p>Pedonalizzazione centro storico</p> <p>Progetto residenza anziani</p>	31/03/2024
<b>LA MACCHINA AMMINISTRATIVA</b>	Per ottenere un'Amministrazione efficiente è fondamentale dotare l'Ente di un'organizzazione adeguata, con personale e strumentazioni all'avanguardia. L'Ente ha ridefinito la propria mission con l'obiettivo di incrementare la qualità dei servizi resi a cittadini e imprese, determinando l'esigenza di proseguire nel 2023 con l'evoluzione del modello organizzativo ed operativo attuato nel 2022.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. evoluzione dei front office, a garanzia di completezza ed omogeneità delle interazioni e dei servizi all'utenza;</li> <li>2. potenziamento della struttura della Polizia Locale;</li> </ul>	<p>Sono stati attivati i servizi online dei lavori pubblici e del servizio di edilizia privata e urbanistica e dei servizi demografici. La Polizia Locale è stata potenziata di 7 agenti e 2 ufficiali; i servizi tecnici (area Infrastrutture e Gestione del territorio) sono stati aumentati di 3 unità e l'area Servizi sociali, culturali e sportivi di due unità.</p> <p>L'unità Direzione e Coordinamento generale ha attuato un rafforzamento delle funzioni di pianificazione e</p>	Aumento dei servizi online	31/03/2024



OBIETTIVI GENERALI	DESCRIZIONE	INDICATORI	BASELINE	TARGET	TIME-LIMIT
		3. potenziamento dell'assetto dell'Area Infrastrutture; 4. potenziamento dei Servizi Sociali, Area Socio-culturale e sportiva; 5. rafforzamento delle funzioni di pianificazione e monitoraggio dei servizi erogati.	monitoraggio dei servizi erogati, gestendo i dati relativi attraverso un software ad hoc.		

### AZIONI E MODALITÀ FINALIZZATE ALLA REALIZZAZIONE DELLA PIENA MOBILITÀ FISICA E DIGITALE.

AZIONI	MODALITÀ	INDICATORI	BASELINE	TARGET	TIME LIMIT
Trasporto disabili	L'Ente predispone il trasporto dei disabili presso le strutture (scuole, centri diurni, ecc.)	Disabili che accedono al servizio	Al momento il numero di utenti che accedono al servizio è pari a 20.	Mantenimento del numero di utenti	31/03/2024
Abbattimento barriere architettoniche	L'Ente predispone un piano di abbattimento delle barriere architettoniche per la creazione di scivoli dai marciapiedi	Individuazione degli scivoli marciapiedi per disabili sul territorio	È stato affidato un intervento di riqualificazione e abbattimento delle barriere architettoniche e percorsi pedonali del parco dei sorrisi.	Predisposizione di un piano di abbattimento delle barriere architettoniche sul territorio	31/03/2024
Procedure rilascio pass disabili	L'Ente rilascia i pass per disabili che consentono di parcheggiare nelle aree di sosta previste e di poter entrare nelle aree limitate	Pass per disabili rilasciati	Ad oggi risultano validi 496 pass per invalidi	Aggiornamento del registro con verifica dei requisiti	31/03/2024
Stalli di sosta per disabili	L'Ente procede eventualmente a creare stalli di sosta per disabili anche riservati	Censimento degli stalli di sosta per disabili	Attualmente sono presenti sul territorio 184 stalli di sosta per invalidi	Verifica necessità di aumento degli stalli di sosta per i disabili	31/03/2024
Accessibilità sito web istituzionale	L'Ente rende accessibile il sito web istituzionale	Conformità almeno alle norme WCAG attuali	Il sito istituzionale è conforme alle norme WCAG 2.1	Aggiornamento del sito alle norme WCAG 2.3	31/03/2024
Accessibilità servizi on line	L'Ente rende accessibile i servizi online	Conformità almeno alle norme WCAG attuali	I servizi online dell'ente sono conformi alle norme WCAG 2.1	Aggiornamento del sito alle norme WCAG 2.3	31/03/2024
Social media	L'Ente utilizza i social media per rendere più accessibili le informazioni	Abilitazione a Facebook e Instagram	L'Ente ha istituito due profili (Facebook e Instagram) social	Indicatore già attuato.	31/03/2024

**OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO.**

DOMINIO	OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	INDICATORI	BASELINE	TARGET	TIME LIMIT
<b>SICUREZZA E LEGALITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rafforzare il buon governo dell'Ente, diminuendo il rischio corruttivo, aumentando la trasparenza e predisponendo adeguati controlli sull'attività amministrativa;</li> <li>Migliorare la sensazione di sicurezza sul territorio con maggior presenza della Polizia Locale e attività di prevenzione dei reati, anche in collaborazione con altre forze di polizia;</li> <li>Contrastare l'evasione fiscale.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Attuazione del piano triennale anticorruzione e trasparenza</li> <li>Riduzione dell'evasione fiscale</li> <li>Aumento delle manifestazioni di promozione della cultura della legalità</li> <li>Numero proposte bilancio partecipativo</li> <li>Numero riunioni Consiglio Comunale ragazzi</li> <li>Cittadinanza attiva</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Nel solo anno 2022 il PTPCT ha avuto un'attuazione pari al 86,6 % di tutte le misure previste nel triennio 2022-2024.</li> <li>Nell'anno precedente si sono svolte n. tre importanti manifestazioni di promozione della cultura della legalità: uno Spettacolo legalità reading teatrale "Piero una storia d'amore"; una Giornata della Memoria e dell'impegno per il ricordo delle vittime della mafia; una giornata di omaggio a Falcone e Borsellino.</li> <li>Nel 2022 sono pervenute n. 18 proposte di bilancio partecipativo: tra queste sono state selezionate le tre messe in votazione.</li> <li>Il Consiglio comunale dei ragazzi nel 2022 si è riunito tre volte.</li> <li>L'Ente ha istituzionalizzato tre quattro iniziative di cittadinanza attiva: Università terza età, Spazio Giovani, Animazione culturale per adulti, Patto per la lettura.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Attuazione PTPCT : 90%</li> <li>Promozione legalità: 3 manifestazioni</li> <li>Bilancio partecipativo: 20 proposte</li> <li>Consiglio dei ragazzi: 4 riunioni</li> <li>Continuazione delle attività relative alla cittadinanza attiva</li> </ol>	31/03/2024
<b>BENESSERE SOGGETTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrastare l'esclusione sociale, assicurare la piena funzionalità del sistema di protezione sociale;</li> <li>Combattere la devianza attraverso prevenzione e integrazione sociale dei soggetti a rischio;</li> <li>Fornire sostegno alle istituzioni locali, a reti sociali o d'interesse, ai sistemi di protezione sociale locali.</li> </ul>	<p>Erogazione dei fondi sociali su numero richieste</p> <p>Importo finanziamenti alle reti di protezione sociale</p> <p>Miglioramento numero di servizi sulla devianza</p>	<p>Nel 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>sono stati erogati i fondi sociali al 100% delle richieste;</li> <li>nell'ambito corsichese sono stati erogati € 51.000,00 alle reti di protezione sociale</li> <li>i servizi sulla devianza non sono stati aumentati</li> </ul>	Indicatori già attuati	31/03/2024
<b>PAESAGGIO E PATRIMONIO CULTURALE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rafforzare le capacità di resilienza di comunità e territori;</li> <li>Assicurare elevate prestazioni ambientali di edifici, infrastrutture e spazi aperti;</li> <li>Rigenerare le città, garantire l'accessibilità e assicurare la sostenibilità delle connessioni.</li> </ul>	<p>Miglioramento prestazioni ambientali edifici comunali</p> <p>Numero associazioni, comitati e organizzazioni di cittadini con fini sociali</p>	<p>Per la riqualificazione energetica degli edifici sono stati sostituiti gli infissi della scuola in via Verdi, le caldaie inquinanti degli alloggi SAP e quelle degli edifici pubblici in via Morona.</p> <p>È stata creato l'albo delle associazioni che conta n. 50 organizzazioni, di cui 7 comitati</p>	Indicatori già attuati	31/03/2024
<b>AMBIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salvaguardare parchi e giardini e zone protette come orti e aree cani;</li> <li>Arrestare il consumo di suolo;</li> <li>Proteggere le risorse e ridurre l'inquinamento atmosferico, idrico e acustico.</li> </ul>	Numero di interventi di bonifica ambientale	Sono state bonificate le tettoie in amianto del canile e del tetto della scuola "Boschetto di via Annibal Caro.	Indicatori già attuati	31/03/2024



DOMINIO	OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO	INDICATORI	BASELINE	TARGET	TIME LIMIT
			Sono stati effettuati 6 controlli di monitoraggio acqua sul depuratore, controlli bimestrali sull'acquedotto e 1 monitoraggio aria. Nel 2022 sono stati elevati 5 verbali legati a questioni ambientali		
<b>INNOVAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consentire di accedere alle istanze online, senza doversi recare in Comune;</li> <li>Migliorare l'innovazione nel sistema produttivo;</li> <li>Promuovere la rete di accesso a internet in banda larga.</li> </ul>	Servizi online su numero servizi Ente Numero attività di promozione della banda larga sul territorio	È stato redatto il piano di localizzazione e la regolamentazione delle antenne di telefonia mobile.	Aumentare i servizi online	31/03/2024
<b>QUALITÀ DEI SERVIZI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Migliorare il servizio di raccolta differenziata dei rifiuti;</li> <li>Miglioramento della connessione dei servizi di TPL;</li> <li>Aumentare l'offerta dei servizi sociali per le fasce deboli (anziani, disabili)</li> </ul>	Miglioramento servizio di raccolta differenziata dei rifiuti Miglioramento linee TPL	È stato predisposto il nuovo progetto di raccolta e smaltimento dei rifiuti (finalizzato al nuovo appalto) con la finalità di elevare la quota di differenziata e migliorare il servizio all'utenza. È stato razionalizzato il tracciato del TPL con predisposizione di modifiche alle fermate.	Indicatori già attuati	31/03/2024
<b>ISTRUZIONE, FORMAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornire servizi di formazione ulteriore rispetto le scuole;</li> <li>Sostenere il diritto allo studio;</li> <li>Fornire spazi per attività culturali e sportive;</li> <li>Promuovere l'integrazione tra scuola e lavoro.</li> </ul>	Numero di attivazione dell'integrazione scuola/lavoro utilizzati nell'Ente Numero spazi adibiti ad attività culturali e sportive	Nel 2022: <ul style="list-style-type: none"> <li>Sono state attivate 5 integrazioni scuola/lavoro utilizzate dall'ente;</li> <li>Sono stati adibiti ad attività culturali e sportive 13 spazi di proprietà dell'ente</li> </ul>	Indicatori già attuati	31/03/2024
<b>LAVORO E CONCILIAZIONE TEMPI DI VITA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornitura di servizi di asilo nido;</li> <li>Miglioramento dei servizi di TPL;</li> <li>Riqualificazione dei mercati.</li> </ul>	Numero di bambini accolti negli asili nido dell'Ente Numero interventi di riqualificazione mercati	Nel 2022: <ul style="list-style-type: none"> <li>Sono stati accolti 87 bambini negli asili nido dell'Ente</li> <li>I mercati sono stati uniti e riqualificati già nel 2021</li> </ul>	Indicatori già attuati	31/03/2024
<b>BENESSERE ECONOMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidazione e incrementazione del tessuto produttivo ed occupazionale.</li> </ul>	Miglioramento reddito netto famiglie	Sono stati effettuati degli incontri con le imprese con il coinvolgimento del politecnico di Milano per raccogliere le esigenze di tipo energetico e prestazionali delle imprese e inserirle nella variante 2 del PGT.	Portare a termine il progetto	31/03/2024

L'Ente ha ottenuto **finanziamenti PNRR** per la costruzione di un nuovo asilo nido e la riqualificazione del refettorio scolastico, che consentiranno l'aumento del numero di bambini accoglibili negli asili pubblici e il miglioramento delle condizioni di fruizione del pasto da parte degli alunni delle scuole.



## 2.2.ELENCO DELLE PROCEDURE DA SEMPLIFICARE E REINGEGNERIZZARE.

Processo	Baseline	2023	2024	2025
Accertamenti Polizia Locale	X			
A.I.R.E. (Anagrafe Italiana Residenti all'Estero)	X			
A.N.P.R. (Anagrafe Nazionale Popolazione Residente)	X			
Accertamenti anagrafici	X			
Accesso atti		X		
Adempimenti statistici ISTAT		X		
Affari Legali	X			
Agibilità fabbricati		X		
Albo Avvocati	X			
Albo degli scrutatori	X			
Albo Giudici popolari	X			
Albo Presidenti di seggio	X			
Ascensori e montacarichi		X		
Assicurazioni	X			
Atti notori	X			
Atti, registri e annotazioni di stato civile	X			
Attività di P.G.			X	
Attuazione dello statuto del contribuente			X	
AUA			X	
Autentiche di firma	X			
Autorizzazione taglio alberi	X			
Autorizzazioni commerciali (vicinato, medie e grande distribuzione)				X
Autorizzazioni scarichi in corso d'acqua				X
Beni confiscati alla criminalità				X
Bilancio consolidato			X	
Bilancio di previsione e relative variazioni				X
Bollettazione, solleciti di pagamento e gestione morosità e decadenza assegnazione alloggi				X
C.I.E. (carta d'identità elettronica)	X			
Centrali termiche comunali			X	
Centri estivi		X		
Commercio su area pubblica				X
Commissione comunale di vigilanza				X
Comunicazione istituzionale	X			
Condomo edilizio				X
Contrassegni disabili		X		
Controllo attività edilizia residenziale (PDC, SCIA, CILA)			X	



Processo	Baseline	2023	2024	2025
Controllo del territorio		X		
Convenzioni urbanistiche			X	
Coordinamento e controllo degli agenti contabili			X	
Coordinamento gestioni tributarie esternalizzate			X	
Deflazione del contenzioso e mediazioni tributarie			X	
Diritto allo studio	X			
Disegno e monitoraggio della Performance	X			
Dote scuola			X	
Economato e spese economali			X	
Edilizia convenzionata L. 167/62				X
Edilizia produttiva e attività imprese				X
Educazione stradale e alla legalità			X	
Farmacie ed edicole			X	
Finanziamento abbattimento barriere architettoniche				X
Finanziamento enti religiosi				X
Formazione	X			
Gare distribuzione gas metano			X	
Gestione amministrativa di spazi comunali (sale convention, ecc.)	X			
Gestione amministrativa impianti sportivi	X			
Gestione amministrativo-contabile SAP e SAT			X	
Gestione canoni patrimoniali e demaniali			X	
Gestione dei servizi elettorali	X			
Gestione del contenzioso nei ricorsi alle violazioni al codice della strada			X	
Gestione delle Biblioteche comunali				X
Gestione demanio mobile (bolli auto, ecc.)				X
Gestione diretta TARI				X
Gestione disagio/fragilità adulti			X	
Gestione disagio/fragilità anziani			X	
Gestione disagio/fragilità disabili			X	
Gestione disagio/fragilità minori			X	
Gestione documentale	X			
Gestione e organizzazione di eventi e manifestazioni culturali e sportive	X			
Gestione economica del personale				X
Gestione finanziaria, economica e patrimoniale				X
Gestione fiscale				X
Gestione gemellaggi		X		
Gestione giuridica del personale		X		



Processo	Baseline	2023	2024	2025
Gestione graduatorie e assegnazioni bandi pubblici casa		X		
Gestione magazzino			X	
Gestione nidi comunali	X			
Gestione Organi istituzionali	X			
Gestione orti urbani		X		
Gestione posta interna/esterna	X			
Gestione servizi di Tesoreria		X		
Gestione sinistri	X			
Gestione spese condominiali			X	
Gestione tecnica del patrimonio e del demanio immobiliare			X	
Help Desk			X	
I.S.E.E.		X		
Idoneità alloggiativa		X		
Impianti di carburante				X
Impostazione e gare per gli enti convenzionati			X	
impostazione e pubblicazione gare per l'Ente	X			
Insegne di esercizio			X	
Invarianza idraulica			X	
Inventario			X	
Iscrizione/cancellazione anagrafiche	X			
Istruttoria enti esterni (Parco Sud Milano, Arpa, ATS, CMM)			X	
Istruttoria inquinamento atmosferico, acustico e idrico			X	
Istruttoria reticolo idrico minore			X	
Manomissioni suolo pubblico	X			
Manutenzione condotte fognarie edifici comunali		X		
Manutenzione del verde pubblico		X		
Manutenzione impianti elevatori in uffici pubblici			X	
Manutenzione ordinaria e straordinaria edifici pubblici			X	
Manutenzione ordinaria e straordinaria strade	X			
Manutenzioni segnaletica orizzontale/verticale		X		
Monumenti funebri				X
MUTA				X
Notifiche				X
Occupazione temporanea di spazi e aree pubbliche	X			
Ordinanze in materia ambientale		X		
Organismi partecipati			X	
P.E.G.			X	



Processo	Baseline	2023	2024	2025
Permessi a costruire convenzionati in deroga al PGT				X
Permessi a costruire in variante SUAP				X
Permessi cittadini comunitari		X		
Piano triennale OO.PP.		X		
Polizia Amministrativa, commerciale, edilizia		X		
Pratiche convivenze di fatto	X			
Pratiche D.A.T. (Disposizioni Anticipate di Trattamento)	X			
Pratiche domicilio	X			
Prevenzione e contrasto alla corruzione	X			
Privacy	X			
Procedimenti Disciplinari	X			
Progetti di educazione ambientale			X	
Programmazione e realizzazione dell'infrastruttura informatica			X	
Programmazione Triennale acquisti				X
Promozione delle pari opportunità			X	
Promozione dell'effettività del diritto alla casa			X	
Promozione, support e collaborazione dell'associazionismo e del volontariato			X	
Propaganda elettorale				X
Protezione Civile				X
Pubblica Sicurezza			X	
Pubblicazioni e Albo Pretorio			X	
Redazione e registrazione dei contratti per l'Ente	X			
Regolamentazione locale dei tributi e delle entrate di pertinenza			X	
Relazioni con l'organo di revisione economico-finanziaria				X
Rendiconto di gestione			X	
Revisioni e statistiche anagrafiche e di stato civile	X			
Rilascio certificati elettorali, anagrafici e di stato civile	X			
Rilascio codici fiscali	X			
Rilascio servizi di certificazione digitale			X	
Rilevazione incidenti stradali	X			
Rimozione veicoli			X	
S.P.R.A.R. (Sistema di Protezione Richiedenti Asilo e Rifugiati)		X		
Segnalazione guasti sottoservizi			X	
Servizi cimiteriali	X			
Servizi di igiene ambientale			X	
Servizi scolastici	X			
Servizio pubblica illuminazione			X	



Processo	Baseline	2023	2024	2025
Servizio Trasporto Pubblico Locale		X		
Somministrazioni di alimenti e bevande				X
Sostegno situazioni di fragilità e disagio assegnatari alloggi			X	
Sportello telematico edilizia	X			
Supporto manifestazioni patrocinate	X			
Supporto Trasporto Organi			X	
Taxi				X
Toponomastica e numerazione civica			X	
Trasparenza Amministrativa	X			
TSO			X	
Unioni civili	X			
Videosorveglianza	X			

### 2.3.PROGETTI PNRR DI TRANSIZIONE AL DIGITALE

L'Ente ha ottenuto finanziamenti PNRR per la transizione al digitale, che prevedono:

1. App IO	Il progetto intende rendere disponibile sull'app IO i servizi online dell'Ente
2. Cloud	Il progetto si prefigge di trasferire in cloud tutti i database e i software dell'Ente
3. Notifiche Digitali	Il progetto consente la notifica digitale degli atti
4. Sito web	Il progetto intende aggiornare il sito web istituzionale dell'Ente, rendendolo conforme alle nuove linee guida Agid e ai nuovi criteri di accessibilità

**2.4.PERFORMANCE****OBIETTIVI DI SEMPLIFICAZIONE.**

Obiettivi	Descrizione	Indicatori	BaseLine	Target	TimeLimit
Implementazione sistema di gestione ricorso ex L. 689/81	La gestione dei ricorsi ex Legge 689/81 è stata effettuata fino al 2022 dall'area Polizia Locale. Nel 2023 tale gestione è stata trasferita all'ufficio Affari Legali, con un arretrato di circa 100 ricorsi. L'ufficio Affari Legali deve pertanto prevedere un nuovo sistema di gestione, ridisegnando il processo, prevedendo nuove matrici di valutazione delle fattispecie concrete ed implementando un sistema di smaltimento dell'arretrato.	Riduzione dei tempi del processo a 30 giorni Smaltimento dell'arretrato entro il 31/12/2023	Arretrato di circa 100 ricorsi	Smaltimento arretrato Riduzione dei tempi del processo	31/12/2023
Progetto interfunzionale di actualización e integrazione del sistema di gestione documentale	L'obiettivo ridisegna l'architettura applicativa dei sistemi di gestione documentale ADS, crea un portale intranet per il miglioramento della gestione delle informazioni, integra il sistema di gestione documentale agli atti amministrativi, all'Amministrazione Trasparente, alla gestione contabile, alla conservazione sostitutiva, alla gestione dei contratti.  Il progetto si propone di aumentare la velocità e la qualità dei processi, renderli monitorabili (per una migliore trasparenza amministrativa), ottimizzare la gestione delle risorse umane, rendere disponibili le informazioni e i dati di interoperatività, ridurre i costi standard dei processi.	Miglioramento dei tempi dei processi del 25% Integrazione di almeno ulteriori 3 processi nel sistema di gestione	Informatizzazione parziale con parziale integrazione dei processi	Miglioramento dei tempi dei processi integrati	30/06/2024
Ricognizione del patrimonio immobiliare pubblico da poter utilizzare in sostituzione delle scuole come seggio elettorale	Ricognizione del patrimonio immobiliare pubblico da poter utilizzare quale sede di seggio elettorali, in alternativa all'impiego delle strutture scolastiche al fine di evitare il ripetersi delle interruzioni della didattica e semplificare i processi elettorali	Individuazione di almeno 3 seggi elettorali alternativi alle scuole	Solo seggi elettorali nelle scuole	Individuazione di almeno 3 seggi elettorali alternativi alle scuole	31/03/2024
Progetto di formazione continua nell'Ente	Si vuole creare un sistema di formazione continua all'interno dell'Ente allo scopo di rendere sempre adeguata la professionalità e la qualità dei servizi offerti	Organizzazione di un sistema di erogazione della formazione continuo, attraverso formatori interni	Piano formativo esterno	Almeno 3 corsi di formazione continua annuali	31/03/2024

**OBIETTIVI DI DIGITALIZZAZIONE.**

Obiettivi generali	Descrizione	Indicatori	BaseLine	Target	TimeLimit
Informatizzazione dell'ufficio Affari Legali e Assicurativi	L'ufficio Affari Legali e Assicurativi attualmente è solo parzialmente informatizzato, senza un software che gestisca l'integrazione dei dati provenienti dal Protocollo, dalle pratiche legali e dall'Albo Legali. Si vuole informatizzare l'ufficio legale in modo da rendere integrati i dati e rendere monitorati i processi.	Implementazione dell'informatizzazione dell'ufficio entro il 01/10/2023 Inserimento dati nel software entro il 31/03/2024	Parziale informatizzazione	Integrazione dei dati con software specifico e informatizzazione dell'ufficio	31/03/2024
Aumento dei servizi fruibili on-line	Attualmente sono fruibili online i servizi tecnici, le prenotazioni per gli uffici e l'anagrafe. Si vuole aumentare i servizi usufruibili online	Aumento di almeno tre servizi usufruibili online	Usufruibili solo 3 servizi online	Rendere usufruibili almeno 6 servizi online	31/03/2024

**OBIETTIVI FINALIZZATI ALLA REALIZZAZIONE DELLA PIENA ACCESSIBILITÀ.**

Obiettivi generali	Descrizione	Indicatori	BaseLine	Target	TimeLimit
Adeguamento dei siti web e dei portali di servizi online alle linee guida Agid e alle norme di accessibilità	L'Ente ha un sito istituzionale e alcuni portali per la fruizione dei servizi online. In particolare, i portali riguardano i servizi tecnici, i servizi demografici, le prenotazioni per gli uffici. L'obiettivo si propone di adeguare tutti questi portali alle nuove linee guida Agid e alle nuove norme sull'accessibilità dei siti della PA (norme WCAG 3.1).	Adeguamento dei portali web dell'Ente con verifica dell'accessibilità e della corrispondenza alle linee guida Agid	Portali non aggiornati alle nuove norme	Aggiornamento di tutti i portali dell'Ente	31/12/2023

**OBIETTIVI FINALIZZATI A FAVORIRE LE PARI OPPORTUNITÀ, LA PARITÀ DI GENERE E L'INTEGRAZIONE DI PERSONE SOGGETTE A FRAGILITÀ.**

Obiettivi generali	Descrizione	Indicatori	BaseLine	Target	TimeLimit
Strategie di contrasto alla violenza di genere, alla discriminazione e promozione di una cultura organizzativa basata sul rispetto delle differenze	L'obiettivo prevede l'attuazione di una formazione esperienziale volta alla creazione di consapevolezza delle situazioni di disagio derivanti dalla violenza di genere, dalla discriminazione dei più deboli e per la creazione di una cultura basata sul rispetto delle diversità.	Partecipazione delle scuole all'obiettivo Numero partecipanti alla formazione	Nessun tipo di formazione di questo tipo	Creazione di una collaborazione con le scuole per la formazione di contrasto alla discriminazione	31/03/2024
Progetto Alzheimer Café	Incontri individuali e di gruppo per affrontare le tematiche tipiche della malattia in presenza di diversi specialisti; accompagnamento e sostegno a livello psicologico per una più funzionale gestione della comunicazione e della relazione con la persona malata	Numero utenti/partecipanti	Nessuna	Favorire l'integrazione delle persone soggette a fragilità	31/12/2023
Cartella sociale informatizzata	Con l'implementazione della cartella sociale informatizzata ci si aspetta di migliorare la gestione delle informazioni sociali dell'utenza, il collegamento tra banche dati e l'assolvimento del debito informativo nazionale e regionale.	Caricamento archivio	Nessuna	Miglioramento della gestione delle informazioni sociali dell'utenza, collegamento tra banche dati	31/12/2023

Si allega piano performance.



## 2.5. ANTICORRUZIONE

### IL PROCESSO DI ELABORAZIONE DEL PTPCT: SOGGETTI INTERNI, RUOLI E RESPONSABILITÀ.

L'ultimo assetto organizzativo approvato dalla Giunta Comunale non ha determinato variazioni in merito all'incarico di RPC, che svolge, in ossequio al disposto normativo di cui all'art. 43 del d.lgs. n. 33/2013, anche le funzioni di Responsabile della trasparenza. L'incarico di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza viene infatti conferito al Segretario Comunale, attualmente la Dott.ssa Elisa Terrazzino.

In merito, si ricorda che l'individuazione è stata effettuata sulla base della considerazione che le funzioni di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza devono essere preferibilmente assegnate a dirigenti non titolari di uffici che svolgono attività di gestione e di amministrazione attiva o, comunque, attività nei settori più esposti al rischio corruttivo (v. PNA 2019 e PNA 2022).

Al fine di assicurare adeguato supporto alle attività del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, con la riorganizzazione di giugno 2020 è stata creata una struttura operativa, coordinata dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e composta dal personale della Direzione di coordinamento e controllo, di Staff al Segretario Comunale (in considerazione del carattere altamente strategico delle misure di carattere generale che fanno capo alla suddetta Direzione). La struttura operativa costituisce una vera e propria "cabina di regia" funzionale non soltanto alla predisposizione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, ma altresì al monitoraggio dell'attuazione delle misure in esso contenute. Essa deve avere dunque una valenza trasversale, che consenta di coordinare nei fatti le aree dell'Ente, che sono chiamate a collaborare non solo per la redazione del piano, ma anche per l'attuazione dello stesso.

Alla luce delle risultanze dei monitoraggi intermedi, non si è ritenuto opportuno procedere alla revisione delle matrici di mappatura (vedi allegati) e delle misure specifiche per ogni singolo processo, in quanto l'obiettivo di conseguire un più alto grado di "omogeneità" della gestione del rischio era già stato raggiunto con il precedente PTPCT.

La programmazione delle attività attuative delle misure generali è stata, poi, preventivamente condivisa con la Conferenza degli Apicali, in considerazione non solo dei profili strettamente connessi alla programmazione strategica ed operativa, ma anche perché si tratta di strumenti ad applicazione generalizzata e di governo di sistema che incidono sull'apparato complessivo della prevenzione della corruzione e intervengono in materia trasversale sull'intera amministrazione. La condivisione con il la Conferenza degli Apicali, pertanto, rafforza l'attività di coordinamento dell'azione amministrativa.

Le Posizioni di Elevata Qualificazione, infatti, sono i principali soggetti che detengono una profonda conoscenza di come si configurano i processi decisionali e di quali profili di rischio possano presentarsi e sono, dunque, i più qualificati a identificare le misure di prevenzione che maggiormente si conformano alla fisionomia dei rispettivi processi. Le misure di prevenzione costituiscono, tra l'altro, parte integrante degli obiettivi dirigenziali, cui è subordinata l'indennità di risultato.

Infine, attori principali della strategia di prevenzione della corruzione sono sempre tutti i dipendenti dell'Ente, che sono tenuti a perseguire gli obiettivi di trasparenza e di prevenzione della corruzione. Il Piano, pertanto, sarà oggetto di consultazione pubblica aperta agli stakeholders interni mediante un apposito avviso, inviato via mail, al fine di consentire di formulare proposte di integrazione e contributi di aggiornamento rispondenti ad ulteriori e specifiche esigenze.

In merito agli stakeholders esterni, come si può dedurre dal paragrafo relativo all'analisi del contesto esterno, si tratta di moltissimi soggetti, pubblici e privati, che interagiscono con l'Ente in forza delle sue competenze.

Pertanto, in considerazione dell'elevato numero di stakeholders, con i quali, peraltro, l'Amministrazione mantiene un confronto pressoché costante per lo svolgimento dei propri compiti istituzionali, si è preferito svolgere una consultazione successiva, piuttosto che preventiva, che sarà avviata, successivamente all'approvazione, attraverso il sito istituzionale.

Di conseguenza, il PTPCT 2023-2025, come i precedenti, viene pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente nella sezione "Amministrazione Trasparente", "Altri contenuti – Prevenzione della Corruzione" – "Piano triennale di prevenzione della corruzione" e di tale pubblicazione sarà data una specifica evidenza nel sito medesimo, in modo che tutti i soggetti interessati potessero proporre, attraverso la modulistica appositamente predisposta, osservazioni e integrazioni, da valutare attentamente al fine di eventuali aggiustamenti del Piano.

A seguito della chiusura della consultazione, si procederà ad un eventuale aggiornamento del documento in modo da recepire le osservazioni pervenute e considerate meritevoli di accoglimento nonché da assicurare l'attualità delle informazioni ivi riportate.

### GLI OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA ED IL COLLEGAMENTO CON IL PIANO DELLA PERFORMANCE.

Come noto l'art. 3 del TU Enti Locali approvato con D.Lgs. 18 agosto 2000 n. 267 dichiara che "Il comune è l'ente locale che rappresenta la propria comunità, ne cura gli interessi e ne promuove lo sviluppo". La mission istituzionale dell'Ente, pertanto, si può individuare nella "rappresentazione della comunità territoriale, nella cura degli interessi e nella promozione dello sviluppo della stessa".

Nel D.U.P. 2023-2025 sono previste le aree strategiche in cui si esplica l'azione dell'Ente come segue:

- Legalità, Trasparenza e Partecipazione
- Sicurezza e Libertà
- Ambiente e Decoro Urbano
- Istruzione, Cultura, Sport e Giovani
- Politiche Sociali e Famiglia



- Attività Produttive e Lavoro
- Urbanistica, Viabilità e Lavori Pubblici
- Organizzazione della macchina comunale.

Sulla base delle predette aree, sono stati individuati gli obiettivi strategici e operativi nel Piano della Performance allegato, a cui si rimanda. Tali obiettivi rappresentano la traduzione di alcune delle misure di trasparenza e di prevenzione dei possibili comportamenti corruttivi, individuate ed elaborate in sede di mappatura dei processi e delle attività degli Uffici dell'Ente. Essi, in altri termini, concorrono a fornire una più efficace lettura del PTPCT e delle relative mappature dei processi e delle attività.

Il Piano della Performance, pertanto, sarà strettamente coordinato con il PTPCT e la sua coerenza con quest'ultimo sarà oggetto di apposita valutazione da parte della Conferenza degli Apicali, prima della sua approvazione. Si rappresenta, infine, che la valutazione del personale direttivo verrà effettuata non solo tenendo conto degli obiettivi operativi assegnati, ma altresì sulla base della corretta adozione delle misure individuate nel PTPCT.

### **INTEGRAZIONE TRA IL PTPCT E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO E DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE.**

Al fine di realizzare un'integrazione tra il PTPCT e i sistemi di controllo interno e di misurazione della Performance è stata prevista l'attuazione, secondo fasi e tempistiche che si articolano su diverse annualità, della misura generale dell'informatizzazione dei processi.

Quest'ultima consiste nell'individuazione, mappatura e reingegnerizzazione dei processi dell'Ente e nella definizione dei requisiti funzionali necessari alla loro informatizzazione.

Attraverso la realizzazione della predetta misura, pertanto, si valorizza l'interazione tra sistemi di controllo di gestione, misurazione della Performance e PTPCT, laddove ciascuna di queste attività si interseca in qualche modo con le altre. I processi mappati all'interno del PTPCT, infatti, costituiscono la base di partenza per il controllo di gestione che sarà costruito, così come avverrà per la misurazione della Performance, anche tenendo conto delle misure adottate per la prevenzione della corruzione.

In quest'ottica, l'adozione di un Piano il più possibile esaustivo in tutte le sue parti è, infatti, d'ausilio anche per attività di controllo interno e di valutazione della Performance, assumendo la duplice funzione di strumento concreto di presidio alla riduzione del rischio di corruzione e di elemento di efficace supporto per il miglioramento gestionale. L'individuazione e l'informatizzazione dei processi, così come individuati nel PTPCT, hanno, infatti, l'immediato vantaggio di incrementare la trasparenza e di circoscrivere in maniera puntuale l'ambito di azione dei centri di responsabilità.

### **LA METODOLOGIA DI ANALISI DEL RISCHIO.**

Nel corso del 2022 il monitoraggio dell'esecuzione del PTPCT ha suggerito un affinamento della metodologia di analisi e valutazione del rischio e della metodologia utilizzata per lo svolgimento del processo di gestione del rischio, al fine di assicurare una maggiore precisione nella rappresentazione delle informazioni rilevanti, in armonia con gli orientamenti espressi dall'ANAC, e di superare alcune criticità emerse in occasione del monitoraggio.

L'impostazione sottesa al presente PTPCT si fonda sull'adozione di un sistema di misurazione ispirato al modello adottato dal "UN Global Compact"<sup>3</sup>, con l'obiettivo di conferire agilità ed efficacia al processo di valutazione del rischio. Si è cercato di concentrare lo sforzo verso la necessaria acquisizione di conoscenze sul contesto ambientale ed operativo delle attività gestite, piuttosto che sulla meccanica applicazione di parametri e formule per il calcolo del rischio. Tale approccio ha posto l'Ente nelle condizioni di dover acquisire un'adeguata consapevolezza della minaccia di corruzione e dei relativi impatti che questa può avere sull'amministrazione, e di conseguenza, sugli stakeholders (cittadini, utenti, operatori economici).

È evidente che l'adeguato livello di consapevolezza del contesto di minaccia che grava sull'amministrazione costituisce un fondamentale prerequisito per un'efficace attività di contrasto della corruzione.

Quanto alla stima del livello di esposizione al rischio di un evento di corruzione, il valore finale è stato calcolato come il prodotto della probabilità dell'evento per l'intensità del relativo impatto:  $Rischio (R) = Probabilità(P) \times Impatto(I)$ :

P) la probabilità che si verifichi uno specifico evento di corruzione deve essere valutata raccogliendo tutti gli elementi informativi sia di natura oggettiva (ad esempio, eventi di corruzione specifici già occorsi in passato, segnalazioni pervenute all'amministrazione, notizie di stampa), che di natura soggettiva, tenendo conto del contesto ambientale, delle potenziali motivazioni dei soggetti che potrebbero attuare azioni corruttive, nonché degli strumenti in loro possesso; tale valutazione deve essere eseguita dal responsabile al meglio delle sue possibilità di raccolta di informazioni ed operando una conseguente, attenta valutazione di sintesi al fine di rappresentare la probabilità di accadimento dell'evento attraverso una scala crescente su 5 valori: molto bassa, bassa, media, alta, altissima;

I) l'impatto viene valutato calcolando le conseguenze che l'evento di corruzione produrrebbe:

- a) sull'amministrazione in termini di qualità e continuità dell'azione amministrativa, impatto economico, conseguenze legali, reputazione e credibilità istituzionale, etc.;
- b) sugli stakeholders (cittadini, utenti, imprese), a seguito del degrado del servizio reso a causa del verificarsi dell'evento di corruzione.

---

<sup>3</sup> L'UN Global Compact (conta 12.000 aderenti in 145 Paesi) ha creato una task force per valutare i rischi anticorruzione. Con il supporto di società di riferimento a livello mondiale tra cui la Deloitte Touche Tohmatsu ha creato una guida per l'analisi dei rischi di corruzione caratterizzata da robustezza metodologica e semplicità applicativa. La metodologia è stata inoltre soggetta a consultazione che ha coinvolto primarie organizzazioni internazionali, tra cui l'Ufficio delle Nazioni.



La metodologia di calcolo si basa sul prodotto dei due fattori (probabilità ed impatto), declinati in una scala crescente di 5 valori (molto bassa, bassa, media, alta, altissima).

Il prodotto derivante da questi due fattori ha avuto, come possibile esito, quattro valori di rischio: “basso”, “medio”, “alto” e “altissimo”, che sono tutti valori che richiedono un adeguato - seppur differenziato - trattamento in termini di mitigazione del rischio, con idonee misure preventive.

Ai fini operativi è stata, quindi, utilizzata la seguente matrice di calcolo del rischio.

PROBABILITA	IMPATTO			
	BASSO	MEDIO	ALTO	ALTISSIMO
ALTISSIMA	ALTO	ALTO	ALTISSIMO	ALTISSIMO
ALTA	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTISSIMO
MEDIA	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO
BASSA	BASSO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
MOLTO BASSA	BASSO	BASSO	BASSO	BASSO

La probabilità e l’impatto costituiscono “indicatori di sintesi”, caratterizzati da flessibilità e pluralità delle fonti informative di supporto. Gli stessi assumono contenuti più o meno diversi in riferimento ai singoli eventi corruttivi, favorendo una valutazione complessiva dei dati a disposizione.

Al fine di rafforzare l’efficacia del sistema innanzi delineato, è stato previsto che alle matrici di mappatura degli uffici fosse aggiunta una colonna ulteriore, all’interno della quale è stato richiesto ai responsabili delle unità organizzative di inserire le motivazioni a corredo delle valutazioni espresse, in modo da poterne verificare l’adeguatezza e/o richiedere chiarimenti in sede di controllo. Dalle giustificazioni addotte sarà possibile evincere gli indicatori di rischio adoperati nel caso specifico.

**VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL CONTESTO ESTERNO<sup>4</sup>**

L’analisi del contesto esterno ha come obiettivo quello di evidenziare come le caratteristiche strutturali e congiunturali dell’ambiente culturale, sociale ed economico nel quale l’Ente opera possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi. Ciò in relazione sia al territorio di riferimento, sia a possibili relazioni con portatori di interessi esterni che possono influenzarne l’attività, anche con specifico riferimento alle strutture che compongono l’Ente.

Occorre preliminarmente chiarire che l’ambito territoriale si riferisce al territorio del comune di Trezzano sul Naviglio, globalmente inteso come “territorio di riferimento”, fermo restando quanto di seguito specificato in ordine alle relazioni istituzionali dell’Ente.

I dati relativi alla valutazione di impatto sono meglio descritti nell’allegato A del presente documento.

Nel 2017 nella regione Lombardia i reati contro la Pubblica Amministrazione rappresentavano circa il 50% di tutti i reati denunciati. Ciò implica un alto rischio corruttivo.

Al fine di aggiornare l’analisi del contesto esterno si è effettuata una verifica della ricognizione delle competenze istituzionali verso l’esterno dell’Ente, nell’ottica di rilevare le tipologie di relazioni esterne dell’Ente.

Dall’esame sopra riportato è emerso che i prevalenti ambiti di intervento verso l’esterno si identificano con le aree previste dalla riorganizzazione operata a luglio 2020:

- Supporto al Sindaco, Giunta Comunale, Consiglio Comunale, Commissioni Consiglieri, Segreteria Generale – svolto dall’area Servizi Civici e relazioni con i cittadini
- Protocollo, conservazione sostitutiva, posta, accertamenti anagrafici, notifiche atti, pubblicazioni Albo Pretorio e Amministrazione Trasparente - svolto dall’area Servizi Civici e relazioni con i cittadini
- Elettorale, Anagrafe, Stati Civile, Concessioni cimiteriali e Sportello Polifunzionale al cittadino - svolto dall’area Servizi Civici e relazioni con i cittadini
- Informatizzazione, gestione delle risorse umane, gestione economico-finanziaria, Gestione delle procedure di approvvigionamento ed erogazione di lavori, servizi e forniture, gestione dei tributi comunali, Gestione amministrativo-contabile case ERP (Edilizia Residenziale Pubblica) e SAP (Servizi Abitativi Popolari): Assegnazione e gestione alloggi, bollettazione, recupero delle morosità - svolto dall’area Servizi Economico-Finanziari e di Supporto Interfunzionale

<sup>4</sup> Dati estratti dalla banca dati ARCHI.ME.DE. di Istat



- Gestione ambiente e trasporti, lavori pubblici su strade e sottoservizi, lavori pubblici su immobili, Gestione gare Ente, gestione contratti e registrazione Agenzia delle Entrate, gestione CUC (Centrale Unica di Commit-tenza), AUSA, CIG Anac (Autorità Nazionale Anticorruzione), Osservatorio Regione Lombardia - svolto dall'area Infrastrutture
- Urbanistica, edilizia residenziale, edilizia convenzionata, commercio ed attività produttive, gestione patrimonio pubblico - svolto dall'area Sviluppo del Territorio
- Mobilità, traffico e tutela ambientale, controllo del territorio - svolto dall'area Polizia Locale
- Supporto alla programmazione e alla gestione, gestione sistema di misurazione e valutazione delle performance, privacy, Trasparenza e Anticorruzione, gestione affari legali e Assicurativi - svolto dalla Direzione, coordinamento e supporto alla Governance

Dall'analisi dei sopra elencati settori è possibile individuare i soggetti che interagiscono con l'Ente, di seguito suddivisi per attività omogenee:

#### AREA SERVIZI CIVICI E RELAZIONI CON I CITTADINI:

- Amministrazioni pubbliche centrali
- Amministrazioni pubbliche locali
- Cittadini

#### AREA SERVIZI ECONOMICO-FINANZIARI E DI SUPPORTO INTERFUNZIONALE:

- Amministrazioni pubbliche centrali
- Amministrazioni pubbliche locali
- Enti nazionali di previdenza e assistenza
- Ordini professionali - Società controllate
- Società partecipate
- Amministrazioni aggiudicatrici
- Enti aggiudicatori
- Operatori economici

#### AREA INFRASTRUTTURE:

- Imprese esecutrici di lavori pubblici
- Contraenti generali
- Amministrazioni pubbliche centrali
- Amministrazioni pubbliche locali
- Ordini professionali
- Amministrazioni aggiudicatrici
- Enti aggiudicatori
- Operatori economici

#### AREA SVILUPPO DEL TERRITORIO:

- Operatori economici
- Ordini professionali
- Professionisti (Ingegneri, Architetti, Geometri, ecc.)
- Amministrazioni pubbliche centrali
- Amministrazioni pubbliche locali

#### AREA POLIZIA LOCALE:

- Amministrazioni pubbliche centrali
- Amministrazioni pubbliche locali
- Cittadini
- Amministrazione della Giustizia

#### DIREZIONE COORDINAMENTO:

- Amministrazioni pubbliche centrali



- Amministrazioni pubbliche locali
- Cittadini

Per quanto riguarda l'incidenza delle relazioni con soggetti esterni, le stesse possono, in termini generali suddividersi tra: relazioni di input (acquisizione di dati, informazioni e documentazione), relazioni di output (emanazione di provvedimenti, ricezione di comunicazioni, dati, relazioni) e relazioni che contemperano entrambi gli aspetti di input e output. La tipologia di relazione può avere senz'altro incidenza nella valutazione del rischio.

L'interazione con i soggetti sopra indicati, la frequenza di detta interazione anche in relazione alla numerosità dei soggetti, nonché, da un lato, la rilevanza degli interessi sottesi all'azione dell'Ente e, dall'altro lato, l'incidenza degli interessi e i fini specifici perseguiti, in forma singola o associata, dai soggetti di cui sopra, sono tutti elementi alla luce dei quali è stata elaborata la "Matrice di analisi del contesto esterno" di cui di seguito, che, tenuto conto dei principali dati analizzati e dei fattori di cui sopra, illustra l'incidenza del contesto esterno e conseguentemente la sua relazione con il livello di rischio considerato nel presente PTPCT.

Le risultanze delle valutazioni svolte hanno indotto ad assumere una posizione massimamente garantista ai fini della misurazione del rischio relativo al contesto esterno, di modo tale che gli Uffici possano imputare presuntivamente a ciascun processo il giusto livello di rischio corruttivo.

**MATRICE DI ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.**

Soggetto	Tipologia di relazione		Eventuale incidenza di variabili esogene (es. territoriali; culturali; criminologiche; sociali ed economiche)	Impatto	Probabilità	Rischio
	Input	output				
Amministrazioni Pubbliche Centrali	Partecipazione a tavoli tecnici - ricezioni di direttive - ricezioni di pareri	Trasmissione di dati - trasmissione di segnalazioni	Territoriali, sociali ed economiche	Alto	Basso	Medio
Amministrazioni Pubbliche Locali	Partecipazione a tavoli tecnici - ricezione di segnalazioni - ricezione di dati - ricezione di richieste di parere	Emanazione di pareri - esamina congiunta di processi - trasmissione di segnalazioni	Territoriali, sociali ed economiche	Alto	Basso	Medio
Ordini Professionali	Ricezione dati - Ricezione segnalazioni -Ricezione documentazione	Richiesta dati – richiesta pareri	Sociali ed economiche	Basso	Alto	Medio
Amministrazioni aggiudicatrici (comprese convenzionate CUC)	Ricezione di dati - Ricezione di documentazione -Ricezione di richieste di predisposizioni gare	Richiesta dati – richiesta documentazione – trasmissione predisposizione gara	Economiche	Altissimo	Alto	Altissimo
Enti aggiudicatori	Ricezione di dati – ricezione documentazione -	Richiesta dati – richiesta documentazione – Trasmissione ordini	Tecnologiche -Economiche	Alto	Alto	Altissimo
Cittadini	Ricezione segnalazioni – richiesta autorizzazioni – ricezione documentazione – ricezione dati	Autorizzazioni – interventi sul territorio – gestione dati – attività autoritativa su sfera privata - sanzioni	Territoriali – culturali – criminologiche – sociali ed economiche	Altissimo	Altissimo	Altissimo
Enti Nazionali di Previdenza ed Assistenza	Ricezione di dati -Ricezione di segnalazioni -Ricezione di documentazione -Ricezione di pareri	Richieste di dati – trasmissione di dati	Sociali ed economiche - tecnologiche	Altissimo	Basso	Medio



Soggetto	Tipologia di relazione		Eventuale incidenza di variabili esogene (es. territoriali; culturali; criminologiche; sociali ed economiche)	Impatto	Probabilità	Rischio
	Input	output				
Società controllate o partecipate	Ricezione di dati di segnalazioni -Ricezione di documentazione -Ricezione di richieste di pareri	-Ricezione di dati -Ricezione di pareri Emanazione di atti a carattere generale - richiesta di dati - emissione di pareri	Sociali ed economiche	Alto	Medio	Alto
Operatori Economici	Ricezione di dati - ricezione di documentazione - richiesta di inserimento albo fornitori - trasmissione di preventivi - Ricezione segnalazioni - richiesta autorizzazioni	Autorizzazioni - gestione dati - attività autoritativa - sanzioni - Trasmissione ordini - richiesta preventivi - trasmissione ordini	Tecnologiche - sociali ed economiche	Altissimo	Alto	Altissimo
Imprese esecutrici di Lavori Pubblici	Ricezione di dati - ricezione di documentazione - richiesta di inserimento albo fornitori - trasmissione di preventivi	Richiesta dati - richiesta documentazione - richiesta preventivi - trasmissione ordini	Tecnologiche - sociali ed economiche	Altissimo	Alto	Altissimo
Contraenti Generali	Ricezione di dati - ricezione di documentazione - richiesta di inserimento albo fornitori - trasmissione di preventivi	Richiesta dati - richiesta documentazione - richiesta preventivi - trasmissione ordini	Tecnologiche - sociali ed economiche	Altissimo	Alto	Altissimo
Professionisti	Ricezione di dati - ricezione di documentazione - richiesta di inserimento albo fornitori - trasmissione di preventivi	Richiesta dati - richiesta documentazione - richiesta preventivi - trasmissione ordini	Tecnologiche - sociali ed economiche	Altissimo	Alto	Altissimo
Amministrazione della Giustizia	Ricezioni di direttive - ricezione di documentazione	Trasmissione di dati - trasmissione di segnalazioni - trasmissione di documentazione	Territoriali, sociali ed economiche	Alto	Basso	Medio

### VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL CONTESTO INTERNO.

Per la valutazione del contesto interno la selezione delle informazioni e dei dati è funzionale sia a rappresentare l'organizzazione, sia ad individuare quegli elementi utili ad esaminare come le caratteristiche organizzative possano influenzare il profilo di rischio dell'amministrazione, anche per quanto riguarda la distribuzione delle responsabilità attribuite e alla qualità e quantità di personale. Si rimanda alla [sezione 3](#).

Per quanto riguarda le risorse finanziarie cui si dispone, si rimanda al DUP approvato con Deliberazione di Consiglio Comunale n. 11/2023 e agli eventuali aggiornamenti successivi.

### RILEVAZIONE DI FATTI CORRUTTIVI INTERNI CHE SI SONO VERIFICATI:

Questo ente è stato oggetto di alcuni fatti corruttivi negli ultimi anni. Nel 2008 un impiegato del settore tecnico si rendeva reo del reato di corruzione relativamente alla distruzione di un documento di scrittura privata. Nel 2014 l'allora Comandante della Polizia Locale, unitamente al Responsabile dell'area Tecnica e ad un Assessore si sono resi rei di reati corruttivi in relazione al PGT allora in fase di decisione. Successivamente, nel 2017, un altro dipendente di questo Ente, un Messo Comunale, fu incarcerato per corruzione nel rilascio di certificazione anagrafica.

### ESITI DI PROCEDIMENTI DISCIPLINARI CONCLUSI:

Tutti i procedimenti disciplinari nei confronti di tutti i dipendenti che si sono resi colpevoli di corruzione si sono conclusi con il licenziamento degli stessi.



### SEGNALAZIONI DI WHISTLEBLOWING:

L'Ente ha adottato già nel 2022 una procedura interna di whistleblowing, di cui all'allegato P del presente documento, di cui forma parte integrante e sostanziale.

Risulta una sola segnalazione di whistleblowing, su cui si è aperta una procedura di verifica interna, che non ha prodotto risultanze di rischio corruttivo.

### MAPPATURA DEI PROCESSI - IDENTIFICAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI - PROGETTAZIONE DELLE MISURE ORGANIZZATIVE PER IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO.

In primo luogo, si è attuata una graduale semplificazione del sistema di gestione del rischio corruttivo, ivi compresa l'attività di identificazione delle funzioni istituzionali, dei macro-processi e dei processi dell'Amministrazione attraverso un approccio flessibile e contestualizzato, che tiene conto delle specificità di questa Amministrazione, degli esiti del monitoraggio del PTPCT 2022-2024 e del contesto interno ed esterno nel quale essa opera.

L'obiettivo è che l'intera attività svolta dall'amministrazione venga gradualmente esaminata al fine di identificare aree che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi.

In virtù delle funzioni di coordinamento della mappatura dei processi dell'intera amministrazione assegnata al servizio Direzione e Coordinamento Generale, quest'ultimo ha svolto un'attività di analisi schede di mappatura di attività degli uffici e di quelle dei procedimenti amministrativi al fine di identificare l'elenco completo dei processi svolti dall'Ente. Gli esiti sono stati verificati alla luce dell'organigramma dell'Ente, per assicurare l'osservanza del criterio di completezza. Ai dirigenti responsabili dei processi<sup>5</sup> è stato quindi richiesto un contributo critico e una condivisione, in un'ottica di miglioramento del modello prodotto.

Raccolte le osservazioni, il Servizio Direzione e Coordinamento Generale ha sottoposto l'elenco dei processi, suddivisi in attività, al Comitato di Direzione, unitamente al file contenente le funzioni istituzionali, i macro-processi ed i processi dell'Ente.

La mappatura dei processi è stata impostata sulla base dei principi di completezza, flessibilità, e gestibilità.

In attuazione del principio di completezza, sono state individuati tutti i processi facenti capo alle diverse aree organizzative, suddivise per aree di rischio corrispondenti ai servizi/uffici individuati nella struttura organizzativa.

In attuazione del principio di flessibilità, si è adottato, nella individuazione dei processi, un grado di approfondimento sufficiente, al fine di porre in evidenza ogni possibile ambito in cui potessero trovare spazio comportamenti a rischio corruttivo secondo una prospettiva massimamente garantista.

L'analisi del rischio, infine, è stata effettuata nel rispetto del principio di gestibilità, aggregando più procedimenti in un unico processo, anche con l'obiettivo di rendere le schede più fruibili da parte degli utenti.

La base di partenza è stata, da un lato, l'attività di ricognizione effettuata e registrata all'interno di una matrice in formato Excel (una per ogni ufficio), dall'altro quella svolta in concomitanza del monitoraggio quadrimestrale.

Le matrici di mappatura sono costituite da tre sezioni: la prima contenente informazioni di carattere generale (indicazione della denominazione e dell'acronimo dell'ufficio, nome del processo, ecc.), la seconda relativa all'identificazione, analisi e valutazione del rischio corruttivo e la terza corrispondente al trattamento del rischio previsto.

La prima sottosezione "Mappatura processi-attività" è composta dal seguente gruppo di informazioni:

- ufficio;
- area di rischio;
- descrizione processo;
- descrizione attività che scandiscono e compongono il processo;
- esecutore attività ovvero il soggetto che esegue materialmente l'attività stessa, non necessariamente coincidente con il responsabile del processo.

Si è tenuto conto di tutti i possibili soggetti coinvolti nello svolgimento dei processi, come segue;

ESECUTORE ATTIVITA'	
1	Segretario
2	Consiglio Comunale
3	Giunta Comunale

<sup>5</sup> In merito, infatti, l'allegato al PNA afferma a p. 18 che "Per la mappatura è fondamentale il coinvolgimento dei responsabili delle strutture organizzative principali".



ESECUTORE ATTIVITA'	
4	Dirigente
5	Responsabile di procedimento
6	Dipendente area Funzionari e Elevata Qualificazione
7	Dipendente area Istruttori
8	Dipendente area Operatori Esperti

### IDENTIFICAZIONE, ANALISI E VALUTAZIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO.

La valutazione del rischio è la macro-fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso viene identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi, al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio).

L'attività di individuazione dei comportamenti a rischio è stata guidata da un principio di massima analiticità, nella consapevolezza che un comportamento a rischio di corruzione non individuato in fase di mappatura non potrà essere valutato nella successiva fase di trattamento del rischio e, dunque, sfuggirà tout court dal programma di prevenzione.

Come primo passaggio è stato descritto il potenziale comportamento che individua un fenomeno di corruzione e/o riportato le azioni finalizzate a ottenere vantaggi illeciti attraverso corruzione o abusi di ruolo/funzione, indicandone anche le finalità. Successivamente sono stati individuati i fattori abilitanti che agevolano lo stesso verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione.

Si è proceduto, quindi, alla misurazione del rischio alla luce delle analisi svolte anche unitamente agli uffici, utilizzando la metodologia di analisi in cui il valore del rischio di un evento di corruzione è stato calcolato come il prodotto della probabilità dell'evento per l'intensità del relativo impatto.

### TRATTAMENTO DEL RISCHIO: PROGETTAZIONE DELLE MISURE E ASSESSMENT DELLE MISURE DI CARATTERE SPECIFICO.

La fase successiva, relativa al trattamento del rischio, è la fase tesa a individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi. Occorre, cioè individuare apposite misure di prevenzione della corruzione che, da un lato siano efficaci nell'azione di mitigazione del rischio, dall'altro siano sostenibili da un punto di vista economico ed organizzativo (altrimenti il PTPCT sarebbe irrealistico e rimarrebbe inapplicato) e siano, infine, calibrate in base alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione.

La fase di individuazione delle misure deve essere impostata avendo cura di contemperare la sostenibilità anche della fase di controllo e di monitoraggio delle stesse, onde evitare la pianificazione di misure astratte e non realizzabili.

L'identificazione della concreta misura di trattamento del rischio deve rispondere ai principi di:

- neutralizzazione dei fattori abilitanti del rischio corruttivo;
- sostenibilità economica e organizzativa delle misure;
- adattamento alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione.

Le schede sono state articolate con l'inserimento di alcune colonne volte ad illustrare con maggiore precisione la programmazione della misura specifica e con la quale si è inteso rispondere alle esigenze innanzi rappresentate, nell'ottica di perfezionare la completezza delle informazioni acquisite in fase di monitoraggio.

Rientra, infatti, nell'ambito di valutazione stimare se è sufficiente l'applicazione di una o più misure generali per neutralizzare il rischio o se, invece, è necessario progettare anche una o più misure specifiche o se, ancora, per le caratteristiche del rischio occorre prevedere solo una misura specifica.

Nell'ipotesi in cui non sia specificamente individuata una misura generale si presume comunque l'applicazione generalizzata e trasversale a tutti gli uffici.

In merito alle misure di carattere specifico, le matrici di mappatura degli Uffici ne contengono un numero significativo, sulla base del principio di concentrazione dell'attenzione su questa tipologia di misure, allo scopo di consentire la personalizzazione della strategia di prevenzione. Nelle ipotesi in cui dal calcolo effettuato sia risultato un valore del rischio pari a "alto" o "altissimo" se ne è indicata almeno una, proprio in quanto la misura specifica costituisce il rimedio ritenuto più efficace ai fini del contrasto alla corruzione. La misura va individuata facendo riferimento all'evento rischioso enucleato.

Il Servizio Direzione e Coordinamento Generale ha svolto una attenta verifica in merito alla mappatura delle misure di riduzione del rischio e alla loro idoneità a neutralizzare i fattori abilitanti degli eventi a rischio descritti all'interno delle schede.



Al fine di evitare che le misure programmate rimanessero una previsione astratta, e garantire che fossero opportunamente progettate e scadenze a seconda delle priorità rilevate e delle risorse a disposizione sono state riportate nella scheda anche le seguenti informazioni:

- tipologia misure specifiche:

TIPOLOGIA DI MISURA	
1	misure di controllo;
2	misure di trasparenza;
3	misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento;
4	misure di regolamentazione;
5	misure di semplificazione;
6	misure di formazione;
7	misure di sensibilizzazione e partecipazione;
8	misure di rotazione;
9	misure di segnalazione e protezione;
10	misure di disciplina del conflitto di interessi;
11	misure di regolazione dei rapporti con i "rappresentanti di interessi particolari" (lobbies).

- stato di attuazione al 1° gennaio 2023, ovvero se la misura individuata nella mappatura dei processi dell'Ufficio alla data del 1° gennaio 2023 è da attuare (perché nuova o non ancora realizzata) o in attuazione, in quanto già adottata nella passata annualità e confermata per quella in corso;
- fasi e tempi di attuazione: ovvero i vari passaggi con cui l'ufficio intende adottare la misura, soprattutto nel caso di misure programmate su base triennale. In molte ipotesi si tratta di misura continuamente e costantemente attuata pertanto si è suggerito di riportare la seguente dicitura "misura attuata continuamente nel corso dell'intera annualità". L'esplicitazione delle fasi è utile sia per scadenze l'adozione della misura e sia per consentire un agevole monitoraggio da parte del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
- indicatori di attuazione: necessario per misurare il livello di realizzazione della misura. Valore target: ovvero l'obiettivo che l'ufficio si è prefisso applicando la misura;
- soggetto responsabile: deve intendersi come tale il Responsabile dell'area organizzativa in cui è collocato il processo.

Per la consultazione delle singole misure specifiche per ogni unità organizzativa dell'Amministrazione si rimanda, quindi, alle matrici di mappatura di cui agli Allegati del presente atto.

È stata implementata anche l'attività di "assessment" delle misure di carattere specifico, che mira ad analizzare in ogni sua parte l'attività amministrativa svolta, che avrebbe potuto comportare un'eccessiva frammentazione nella rappresentazione di alcune misure di prevenzione di carattere specifico. Di conseguenza si è proceduto ad un'attenta ricognizione e analisi delle misure di carattere specifico al fine di verificarne il raggiungimento, da parte del Responsabile, in termini di Performance individuale.



È stata poi dedicata una particolare attenzione alla definizione degli indicatori di attuazione previsti per ciascuna misura, si è proceduto, quindi, a redigere tre tabelle di carattere generale che contengono la ricognizione delle misure di prevenzione di carattere specifico.

Quest'operazione di "assessment" delle misure di prevenzione e dei relativi indicatori ha reso possibile utilizzare le tabelle sotto riportate sia come parametri per rendere più omogeneo il linguaggio e la metodologia utilizzata, che come utile suggerimento per l'introduzione all'interno di ciascuna unità organizzativa di nuovi efficaci strumenti, anche se concepiti da altri uffici.

Infine, le tabelle di "assessment" costituiscono uno strumento di analisi, grazie a cui è stato possibile fare un confronto tra le tre diverse categorie di misure, sia in termini di contenuti, sia in relazione ai rispettivi indicatori, che risultano in alcuni casi di natura quantitativa, in altri di natura qualitativa; si è potuto registrare la sussistenza sia di misure comuni a tutte le aree, sia di strumenti con caratteristiche qualitative diverse, riconducibili alle diverse specificità dell'area di appartenenza. Le tabelle di assessment sono allegate al presente documento, di cui formano parte integrante e sostanziale, all'allegato N.

### **CODICE DI COMPORTAMENTO**

Il codice di comportamento dei dipendenti del comune di Trezzano sul Naviglio viene disciplinato dall'allegato Q del presente documento, di cui costituisce parte integrante e sostanziale.

### **PROGRAMMAZIONE E ATTUAZIONE DELLA TRASPARENZA.**

La Trasparenza costituisce presupposto per realizzare una buona amministrazione, ma anche una misura di prevenzione della corruzione, come la stessa Corte Costituzionale ha evidenziato nella sentenza 20/2019, laddove considera la legge 190/2012 "*principio-argine alla diffusione di fenomeni di corruzione*".

Il ruolo primario che il legislatore riconosce alla trasparenza si arricchisce con il riconoscimento del suo concorrere alla protezione e alla creazione di valore pubblico attuata con la normativa sul P.I.A.O.

L'allegato O prevede la tabella di riepilogo degli obblighi di pubblicazione sul sito web istituzionale dell'Ente – Sezione Amministrazione Trasparente.



### Sezione 3: VALORIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Il raggiungimento degli obiettivi programmatici e strategici della performance presuppongono strumenti operativi che non possono prescindere dallo sviluppo organizzativo e da un'attenta strategia del capitale umano.

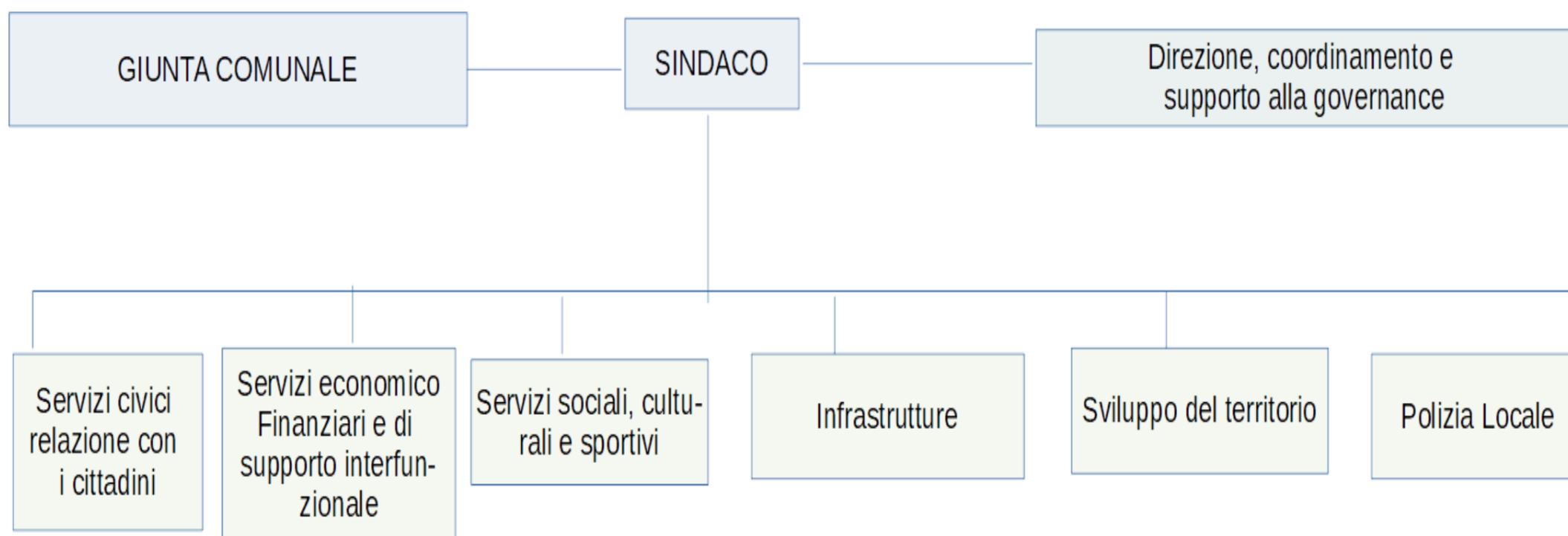
#### 3.1.STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'assetto organizzativo dell'Ente ha subito modifiche dal 2020 in poi.

Nel luglio 2020 sono state ridotte le aree da 8 a 6 ed è stata creata un'unità organizzativa denominata "Direzione e Coordinamento". Successivamente sono state effettuate piccole modifiche alla microstruttura, che hanno portato alla presente configurazione.

Attualmente il comune di Trezzano sul Naviglio è articolato in 6 aree e 1 Direzione.

La macrostruttura è la seguente:



Ad ogni area corrisponde servizi ed uffici, secondo quanto previsto nel vigente Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi, approvato con delibera di G.C. n. 117/2001 e s.m.i., indicati al paragrafo 3.2.

L'organizzazione si compone delle seguenti risorse umane, divise per categoria e tempo determinato/indeterminato:

L'indice F.T.E. (Full Time Equivalent) indica che, calcolato il tempo/lavoro del personale in Part-time e del tempo/lavoro del personale in full-time, il totale virtuale del personale in servizio è pari 105,64, di cui 90 a tempo indeterminato, 8 a tempo determinato e 7,64 in F.T.E. part-time.

Ora andiamo a vedere le competenze specifiche delle diverse aree organizzative dell'ente.



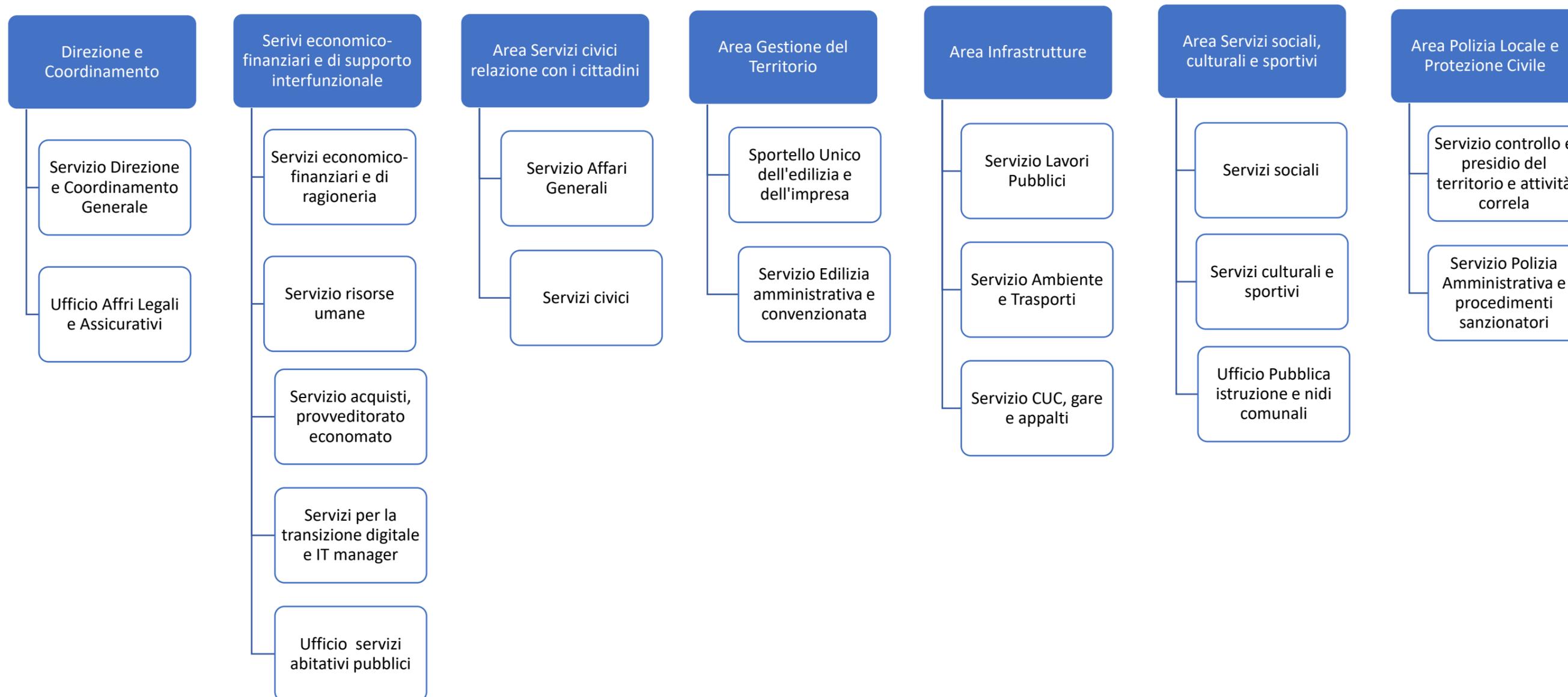
Tempo indeterminato	Numero	Tempo determinato	Numero	Part-Time	Ore	Numero
Area degli Operatori Esperti	10	Area degli Operatori Esperti	0	Area degli Operatori Esperti	30	3
Area degli Istruttori	61	Area degli Istruttori	7	Area degli Istruttori	30	2
					32	1
Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	19	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	1	Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	30	2
					33	1
<b>TOTALE</b>	<b>90</b>	<b>TOTALE</b>	<b>8</b>		<b>FTE</b>	<b>7,64</b>
<b>Totale virtuale</b>						<b>105,64</b>

L'indice F.T.E. (Full Time Equivalent) indica che, calcolato il tempo/lavoro del personale in Part-time e del tempo/lavoro del personale in full-time, il totale virtuale del personale in servizio è pari a 105,64, di cui 90 a tempo indeterminato, 8 a tempo determinato e 7,64 in F.T.E. part-time. Occorre indicare anche che, fuori dalla dotazione organica, l'Ente partecipa ad un progetto ANCI per cui 3 persone esplicano attività lavorativa all'interno dell'Ente, ognuna a 25 ore settimanali, per un totale di FTE di 9,72 e un totale virtuale pari a 107,72.

Le competenze specifiche delle diverse aree organizzative dell'ente sono indicate nell'allegato C del presente documento, a cui si rimanda.



### 3.2.ORGANIGRAMMA:





### 3.3. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Lo smart working, è un'opportunità non solo per le aziende, ma anche per il mondo della Pubblica amministrazione. Costituisce infatti una rivoluzione culturale, organizzativa, di processo e scardina alla base consuetudini e approcci tradizionali e consolidati nel mondo del lavoro pubblico, basandosi su una cultura orientata ai risultati e su una valutazione legata alle reali performance.

Si tratta di una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati e presuppone il cambiamento culturale della PA orientato verso il rafforzamento della capacità amministrativa.

#### **Riferimenti normativi del lavoro agile**

Il lavoro agile nella pubblica amministrazione prende avvio nella Legge 7 agosto 2015, n.124 “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche” che con l’art. 14 “Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche” stabilisce che “le amministrazioni, ..., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l’attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera”.

La successiva Legge 22 maggio 2017, n.81, “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato” disciplina, al capo II, il lavoro agile, prevedendone l’applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l’accordo individuale e l’utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa “in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”.

Attraverso la direttiva n. 3/2017, recante le linee guida sul lavoro agile nella PA, il Dipartimento della Funzione pubblica fornisce indirizzi per l’attuazione delle già menzionate disposizioni attraverso una fase di sperimentazione.

Le linee guida contengono indicazioni per l’organizzazione del lavoro e la gestione del personale al fine di promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l’esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori.

Le misure più significative riguardano:

- ✓ Prima previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione (Art 18 co. 5 del DL 9 del 2 marzo 2020, che modifica l’articolo 14 della Legge n.124/2015);
- ✓ Previsione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall’amministrazione (Art 87 co 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni);
- ✓ Introduzione del POLA: “Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all’articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in tale modalità, che almeno il 60 % dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce altresì le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza dell’azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 % dei dipendenti, ove lo richiedano”. (Art.263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020, come modificato dalla L. 17 giugno 2021 n. 87).

Ulteriori interventi normativi:

1. Indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19/10/2020);
2. Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9/12/2020 con cui si approvano le linee guida per il POLA;
3. Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 20/01/2021 con cui viene prorogato il regime semplificato in materia di lavoro agile al 30/04/2021;
4. Decreto-Legge 30 Aprile 2021, N. 56, con cui viene previsto a regime e dunque fuori dal contesto emergenziale - il Pola (Piano organizzativo del lavoro agile) riducendone dal 60% al 15% la misura minima di attività da svolgere in lavoro agile, aumentando la capacità organizzativa delle singole amministrazioni e prevedendo che, in caso di mancata adozione del Pola, il lavoro agile sia svolto da almeno il 15% del personale che ne faccia richiesta;
5. L. 17 giugno 2021, N. 87 abroga il decreto-legge 56/2021 convertendo il Decreto-Legge 22 aprile 2021 n. 52 con modificazioni, consentendo il lavoro agile nella misura minima del 15% fino alla definizione della disciplina da parte dei contratti collettivi, ove previsti, e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2021, in deroga alle misure di cui all’articolo 87, comma 3, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27.
6. D.P.C.M. 23/09/2021 in materia di modalità ordinaria per lo svolgimento del lavoro nelle pubbliche amministrazioni;
7. Le Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) approvate dalla Conferenza Unificata il 16/12/2021;
8. Contratto Nazionale di Lavoro Enti Locali 2022



## Le linee guida sul lavoro agile

Il lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore, basato sul **principio guida "FAR BUT CLOSE"**, ovvero "lontano ma vicino". Ciò a significare la collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione.

Tale principio si basa sui seguenti fattori:

- **Flessibilità** dei modelli organizzativi
- **Autonomia** nell'organizzazione del lavoro
- **Responsabilizzazione** sui risultati
- **Benessere** del lavoratore
- **Utilità** per l'amministrazione
- **Tecnologie digitali** che consentano e favoriscano il lavoro agile
- **Cultura** organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti
- **Organizzazione** in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive
- **Equilibrio** in una logica *win-win*: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "Work-life balance".

Tra questi fattori, rivestono un **ruolo strategico** la **cultura organizzativa** e le **tecnologie digitali** in una logica di "change management", ovvero di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie.

Ma ancor prima della digitalizzazione, le esperienze di successo mostrano come la vera chiave di volta sia l'affermazione di una cultura organizzativa basata sui risultati, capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, di apprezzare risultati e merito di ciascuno.

## Livello di attuazione e sviluppo del lavoro agile

Il comune di Trezzano sul Naviglio, prima dell'emergenza epidemiologica da Covid-19, non aveva implementato attività in smart working.

Tuttavia, a seguito della pandemia da Corona virus Covid-19, il 23/03/2020 con Ordinanza Dirigenziale n. 6/2020, è stato attuato con forma semplificata lo smart working, e sono state dichiarate attività indifferibili svolgibili in presenza solo le seguenti attività:

- Stato civile (denunce di nascita e di morte),
- anagrafe (nei casi di documentati smarrimento di documenti e per verifiche anagrafiche non differibili connesse agli aggiornamenti richiesti dalle autorità impegnate nella gestione dell'emergenza),
- protocollo (esclusivamente per richieste indifferibili);
- assistenza sociale (con riferimento all'assistenza agli anziani e ai soggetti che presentano situazioni di fragilità nell'ambito dell'emergenza coronavirus).
- servizi di reperibilità;
- servizi CED con particolare riferimento a quanto necessario per garantire l'efficienza tecnica delle attività in smart working;
- servizi di vigilanza e di gestione dell'emergenza da parte della Polizia Locale anche con riferimento all'attività di protezione civile organizzata nell'ambito del COC recentemente attivato;
- servizi di gestione del personale per stipendi e adempimenti contributivi.

Successivamente, con Ordinanza Dirigenziale n. 28 del 10/05/2020 si sono ampliate le aree di attività svolgibili in presenza, prevedendo che possano essere svolte in tale modalità:

- attività attinenti allo Stato civile (denunce di nascita e di morte), all'anagrafe (per il rilascio di carte di identità nei casi di documentati smarrimento di documenti e per verifiche anagrafiche non differibili connesse agli aggiornamenti richiesti dalle autorità impegnate nella gestione dell'emergenza), al protocollo (esclusivamente per richieste indifferibili);
- attività dell'articolazione organizzativa "Servizi affari generali – segreteria del Sindaco".
- attività dell'articolazione organizzativa "Servizio tributi" a supporto delle attività produttive.
- attività dell'articolazione organizzativa "Servizio territorio - Ufficio Urbanistica e Ufficio edilizia";
- attività dell'articolazione organizzativa "Servizio attività produttive e commerciali-Ufficio SUAP e Ufficio commercio".
- attività proprie e connesse ai sopralluoghi di cantiere per i lavori pubblici;
- attività dell'articolazione organizzativa "Servizio Ambiente e trasporti".
- Servizi CED con particolare riferimento a quanto necessario per garantire l'efficienza tecnica delle attività in smart working.
- Servizi di gestione del personale per stipendi e adempimenti contributivi.
- Servizi di vigilanza e di gestione dell'emergenza da parte della Polizia Locale anche con riferimento all'attività di protezione civile organizzata nell'ambito del COC;
- attività relative all'assistenza sociale con particolare riferimento all'assistenza agli anziani e ai soggetti che presentano situazioni di fragilità nell'ambito dell'emergenza coronavirus.
- Servizi di reperibilità

Attraverso l'implementazione di una VPN di collegamento alla rete interna dell'Ente, e alla collaborazione dei dipendenti, che hanno fornito i propri mezzi tecnici (laptop, portatili, desktop, smartphone), controllati e messi in sicurezza dal servizio CED interno, si è potuto attivare lo smart working con collegamenti sicuri al PC dell'ufficio.

Ogni lavoratore autorizzato a lavorare in smart working ha avuto autorizzazione allo svolgimento agile del proprio lavoro con Ordinanza Dirigenziale del proprio Responsabile di Area, nella quale sono state precisate le modalità e sono state consegnate un'informativa sulla sicurezza e sulla protezione dei dati personali durante il lavoro agile.

Le modalità di svolgimento del lavoro in modalità smart working sono state anche ribadite nell'Ordinanza Dirigenziale del Segretario Generale n. 22/2020 del 02/05/2020, prevedendo:

- un periodo di contattabilità dalle ore 9:00 alle ore 12:00 e dalle ore 15:00 alle ore 18:00 al numero di telefono personale, nonché tramite e-mail;
- che nelle giornate di lavoro in modalità smart working il dipendente resta soggetto al potere gerarchico di indirizzo e controllo del datore di lavoro e ogni comportamento difforme sarà suscettibile di valutazione disciplinare;



- che il dipendente dovrà inserire le giornate autorizzate in smart working sull'applicativo Present web nell'apposita voce "Smart working Codice 02" e indicare nel riquadro disponibile per le annotazioni le attività svolte per ciascuna giornata. Si precisa che questa limitata e sintetica reportistica è stata prevista come possibile dalla citata Circolare n.2/2020;
- che non è previsto il riconoscimento di lavoro straordinario né di buoni pasto.

È stato previsto che la presenza sul luogo di lavoro sia organizzata dai responsabili di Area, preferibilmente a giornate fisse, utilizzando criteri di rotazione tra il personale, anche per garantire un presidio minimo negli uffici qualora ritenuto indispensabile per assicurare la funzionalità dei servizi, e comunque con priorità di presenza delle figure aventi funzione dirigenziale ai sensi della direttiva 2/2020, punto 2, sopracitata.

Come precisato dalla Circolare del Ministro per la Pubblica Amministrazione n 2/2020 anche le attività indifferibili possono essere svolte in smart working, nelle occasioni in cui non sia necessaria la presenza nelle sedi di lavoro.

Nel periodo 23/03-31/12/2020 hanno svolto attività in smart working 48 dipendenti su 108, con modalità attuative diverse a seconda delle attività espletate, rappresentando una percentuale del 44,44% su tutti i lavoratori dell'Ente.

Considerate le attività che debbono essere prestate necessariamente in presenza (polizia locale, LLPP, servizi demografici, tributi, servizi educativi e scolastici, CED, servizi sociali e di reperibilità), che rappresentano un totale di 61 unità lavorative, il personale che ha svolto attività in smart working si assesta sul 100 % di quello le cui attività è possibile svolgere in tale modalità organizzativa.

Descrizione Servizi	N°	SM	si	no
Acquisti, provveditorato ed economato	4	X	4	0
Affari Generali	5	X	5	0
Ambiente e Trasporti	1	X	1	0
IT Manager	2		1	1
Polizia Amministrativa e Procedimenti Sanzionatori	8		0	8
CUC gare e contratti	2	X	2	0
Servizi culturali e sportivi	5	X	5	0
Direzione e coordinamento generale	1	X	1	0
Edilizia amministrativa e convenzionata	2	X	2	0
Servizi abitativi pubblici	3	X	3	0
Affari Legali e Assicurativi	1	X	1	0
Lavori Pubblici	7		3	4
Controllo e presidio del territorio e attività correlate	13		0	13
Gestione Risorse Umane	3	X	3	0
Pubblica Istruzione e nidi comunali	24	X	2	22
Posizioni Organizzative	6	X	6	0
Servizi economico-finanziari e di ragioneria	3	X	3	0
Servizi sociali	4	X	1	3
Servizi Civici	8		0	8
Sportello Unico edilizia e Imprese	3	X	3	0
Tributi	2		0	2
	107		46	61

Giova precisare che le Ordinanze Dirigenziali emanate non hanno mai previsto le attività da svolgersi in smart working, stabilendo invece quelle per le quali è possibile lo svolgimento in presenza, in un'ottica per la quale l'attività ordinaria deve svolgersi in modalità agile, com'è quella derivante dalle esigenze della sicurezza dello svolgimento della prestazione lavorativa a seguito della pandemia da Covid-19.

Tuttavia, negli ultimi cinque mesi dell'anno 2020 sono rientrati in ufficio full time 11 dipendenti, mentre gli altri 37 hanno previsto un rientro part time tra 1 e 4 giornate lavorative settimanali, evidenziando come lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile full time sia ancora problematico per i lavoratori e i dirigenti.

Tale situazione deriva dalla mancanza:

1. di modelli organizzativi flessibili, in considerazione del fatto che nell'Ente non si era ancora attuato il lavoro agile e ci si è dovuti adattare precipitosamente a causa dell'emergenza;
2. della riprogettazione di competenze e comportamenti in un'ottica di smart working basata sulla logica win-win: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "Work-life balance".

Dopo il D.P.C.M. 23/09/2021 che ha previsto la modalità ordinaria del lavoro in presenza nella pubblica amministrazione, tutto il personale è rientrato negli uffici.

In considerazione delle criticità riscontrate durante il lavoro agile in emergenza, è necessario che si sviluppino i fattori che rendono possibile la gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie e dalle forme di lavoro più flessibile e responsabilizzante.

### **Modalità attuative**

Il lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione, ponendosi quale patto fiduciario tra l'amministrazione e il lavoratore, basato sul principio guida "FAR BUT CLOSE", ovvero "lontano ma vicino". Ciò a significare la collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori per la creazione di valore pubblico, a prescindere dal luogo, dal tempo e dalle modalità che questi ultimi scelgono per raggiungere gli obiettivi perseguiti dall'amministrazione.

Tale principio si basa sui seguenti fattori:

- Flessibilità dei modelli organizzativi
- Autonomia nell'organizzazione del lavoro
- Responsabilizzazione sui risultati



- Benessere del lavoratore
- Utilità per l'amministrazione
- Tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile
- Cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti
- Organizzazione in termini di programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive
- Equilibrio in una logica win-win: l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "Work-life balance".

In base alle Linee Guida DM 09/12/2020, in ragione delle peculiarità dei rispettivi ordinamenti, gli Enti locali si adeguano agli indirizzi generali contenuti nel presente documento e declinano i contenuti specifici del POLA compatibilmente con le loro caratteristiche e dimensioni. Resta fermo quanto previsto dall'art. 169, comma 3-bis del TUEL anche in ordine alla tempistica di approvazione dei documenti di programmazione.

Lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile:

- a) l'invarianza dei servizi resi all'utenza;
- b) l'adeguata rotazione del personale autorizzato alla prestazione di lavoro agile, assicurando comunque la prevalenza per ciascun lavoratore del lavoro in presenza;
- c) l'adozione di appositi strumenti tecnologici idonei a garantire l'assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni trattati durante lo svolgimento del lavoro agile;
- d) la necessità per l'amministrazione della previsione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove accumulato; e) la fornitura di idonea dotazione tecnologica al lavoratore;
- e) la stipula dell'accordo individuale di cui all'articolo 18, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81, cui spetta il compito di definire:
  - 1) gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
  - 2) le modalità ed i tempi di esecuzione della prestazione;
  - 3) le modalità ed i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in lavoro agile;

### **Gli impatti del lavoro agile**

Il lavoro agile non si limita a contribuire alla performance organizzativa ed individuale, ma ha impatti sia all'interno dell'amministrazione che all'esterno.

Occorre pertanto prevedere degli indicatori che consentano di verificare gli impatti che lavoro agile potrebbe avere sull'attività dell'ente.

#### **Impatti esterni:**

- Impatto sociale, valutato per gli utenti sulle minori code agli sportelli fisici (in caso di servizi digitali), per i lavoratori sulla riduzione delle ore per commuting casa lavoro e sul work-life balance.
- Impatto ambientale, valutato per la collettività sul minor livello di emissioni di CO2, stimato su dichiarazioni del dipendente rispetto ai chilometri casa/lavoro, sulla minore quantità di stampe e sulla minore quantità di spazio fisico occupato per gli uffici.
- Impatto economico, valutato per i lavoratori sugli importi risparmiati per la riduzione del commuting casa/lavoro e sulla differenza con l'aumento delle spese per le utenze

#### **Impatti interni:**

- Impatto sulla salute dell'ente, valutato sul miglioramento della salute organizzativa e di clima, della salute professionale e digitale e della salute economico-finanziaria.

La valutazione di tali impatti necessita di un orizzonte temporale di medio-lungo termine e di strumenti di rilevazione degli stati di avanzamento che necessariamente individuino delle *proxy* utili a rilevarli.

### **Le condizioni per l'accesso alla prestazione lavorativa in forma agile**

#### **1. Condizioni tecnologiche, privacy e sicurezza.**

- Si deve, di norma, fornire il lavoratore di idonea dotazione tecnologica. Si rende quindi necessario il passaggio dalle utenze domestiche alle strumentazioni tecnologiche.
- Per le attività da remoto sono utilizzate strumentazioni tecnologiche, di norma fornite dall'amministrazione, in grado di garantire la protezione delle risorse aziendali a cui il lavoratore deve accedere. L'amministrazione deve assicurare il costante aggiornamento dei meccanismi di sicurezza, nonché il monitoraggio del rispetto dei livelli minimi di sicurezza. In alternativa, previo accordo con il datore di lavoro, possono essere utilizzate anche dotazioni tecnologiche del lavoratore che rispettino i requisiti di sicurezza di cui al periodo precedente.
- Se il dipendente è in possesso di un cellulare di servizio, deve essere prevista o consentita, nei servizi che lo richiedano, la possibilità di inoltrare le chiamate dall'interno telefonico del proprio ufficio sul cellulare di servizio.
- In particolare, l'accesso alle risorse digitali ed alle applicazioni dell'amministrazione raggiungibili tramite la rete internet deve avvenire attraverso sistemi di gestione dell'identità digitale (sistemi Multi factor authentication), anche per l'accesso alla posta elettronica aziendale, in grado di assicurare un livello di sicurezza adeguato e tramite sistemi di accesso alla rete predisposti sulla postazione di lavoro in dotazione in grado di assicurare la protezione da qualsiasi minaccia proveniente dalla rete. Alternativamente si può ricorrere all'attivazione di una VPN (Virtual Private Network, una rete privata virtuale che garantisce privacy, anonimato e sicurezza) verso l'ente oppure prevedere la tecnologia VDI. Inoltre, l'amministrazione dovrà prevedere sistemi gestionali e sistema di protocollo raggiungibili da remoto per consentire la gestione in ingresso e in uscita di documenti e istanza, per la ricerca della documentazione, etc.
- Fermo restando quanto indicato nei paragrafi precedenti, coerentemente con il superamento della fase emergenziale non può essere utilizzata una utenza personale o domestica del dipendente per le ordinarie attività di servizio, salvo i casi preventivamente verificati e autorizzati. In quest'ultima ipotesi, sono fornite dall'amministrazione puntuali prescrizioni per garantire la sicurezza informatica.



## **Accesso al lavoro agile.**

1. L'adesione al lavoro agile ha natura consensuale e volontaria ed è consentita a tutti i lavoratori, siano essi con rapporto di lavoro a tempo pieno o parziale e indipendentemente dalla circostanza che siano stati assunti con contratto a tempo indeterminato o determinato;
2. L'amministrazione individua le attività che possono essere effettuate in lavoro agile, previo confronto con le organizzazioni sindacali, fermo restando che sono comunque esclusi i lavori in turno e quelli che richiedono l'utilizzo costante di strumentazioni non remotizzabili;
3. Fermo restando che il lavoro agile non è esclusivamente uno strumento di conciliazione vita-lavoro ma anche uno strumento di innovazione organizzativa e di modernizzazione dei processi, l'amministrazione nel prevedere l'accesso al lavoro agile ha cura di conciliare le esigenze di benessere e flessibilità dei lavoratori con gli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico nonché con le specifiche necessità tecniche delle attività. Fatte salve queste ultime e fermi restando i diritti di priorità sanciti dalle normative vigenti, il principio di rotazione dei lavoratori al lavoro agile per quanto applicabile e l'obbligo di garantire prestazioni adeguate, l'amministrazione, previo coinvolgimento delle organizzazioni sindacali attraverso gli istituti di partecipazione previsti dai CCNL, avrà cura di facilitare l'accesso al lavoro agile ai lavoratori che si trovino in condizioni di particolare necessità, non coperte da altre misure.

## **Accordo individuale.**

1. L'accordo individuale è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova. Ai sensi degli artt. 19 e 21 della legge n. 81/2017 e, compatibilmente con la disciplina prevista dai rispettivi CCNL vigenti, disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali dell'amministrazione, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro ed agli strumenti utilizzati dal lavoratore.

L'accordo deve, inoltre, contenere almeno i seguenti elementi essenziali:

- a) durata dell'accordo, avendo presente che lo stesso può essere a termine o a tempo indeterminato;
  - b) modalità di svolgimento della prestazione lavorativa fuori dalla sede abituale di lavoro, con specifica indicazione delle giornate di lavoro da svolgere in sede e di quelle da svolgere a distanza;
  - c) modalità di recesso, che deve avvenire con un termine non inferiore a 30 giorni salve le ipotesi previste dall'art. 19 della legge n. 81/2017;
  - d) ipotesi di giustificato motivo di recesso;
  - e) i tempi di riposo del lavoratore che, su base giornaliera o settimanale, non potranno essere inferiori a quelli previsti per i lavoratori in presenza nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro;
  - f) le modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'amministrazione, nel rispetto di quanto disposto dall'art. 4 della legge 20 maggio 1970, n. 300 e s.m.i.. 2.
2. In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere dall'accordo senza preavviso indipendentemente dal fatto che lo stesso sia a tempo determinato o a tempo indeterminato.

## **Articolazione della prestazione in modalità agile e diritto alla disconnessione.**

1. La prestazione lavorativa in modalità agile è svolta senza un vincolo di orario nell'ambito delle ore massime di lavoro giornaliere e settimanali stabilite dai CCNL.
2. Devono essere individuati periodi temporali nei quali il lavoratore non può erogare alcuna prestazione lavorativa. Tali periodi comprendono la fascia di inoperabilità (disconnessione), nella quale il lavoratore non può erogare alcuna prestazione lavorativa. Tale fascia comprende, in ogni caso, il periodo di 11 ore di riposo consecutivo (di cui all'art. 17, comma 6, del CCNL 12 febbraio 2018 del CCNL Funzioni Centrali ed alle analoghe disposizioni degli altri CCNL vigenti).
3. Il lavoratore può richiedere, ove ne ricorrano i relativi presupposti, la fruizione dei permessi previsti dai contratti collettivi o dalle norme di legge quali, a titolo esemplificativo, i permessi per particolari motivi personali o familiari, i permessi sindacali di cui al CCNQ 4 dicembre 2017 e s.m.i., i permessi per assemblea di cui all'art. 10 del CCNL 12 febbraio 2018, i permessi di cui all'art. 33 della legge 104/1992.
4. Nelle giornate in cui la prestazione lavorativa viene svolta in modalità agile non è possibile effettuare lavoro straordinario, trasferte, lavoro disagiato, lavoro svolto in condizioni di rischio.
5. In caso di problematiche di natura tecnica e/o informatica, e comunque in ogni caso di cattivo funzionamento dei sistemi informatici, qualora lo svolgimento dell'attività lavorativa a distanza sia impedito o sensibilmente rallentato, il dipendente è tenuto a darne tempestiva informazione al proprio dirigente. Questi, qualora le suddette problematiche dovessero rendere temporaneamente impossibile o non sicura la prestazione lavorativa, può richiamare il dipendente a lavorare in presenza. In caso di ripresa del lavoro in presenza, il lavoratore è tenuto a completare la propria prestazione lavorativa fino al termine del proprio orario ordinario di lavoro.
6. Per sopravvenute esigenze di servizio il dipendente in lavoro agile può essere richiamato in sede, con comunicazione che deve pervenire in tempo utile per la ripresa del servizio e, comunque, almeno il giorno prima. Il rientro in servizio non comporta il diritto al recupero delle giornate di lavoro agile non fruite.

## **Formazione.**

1. Al fine di accompagnare il percorso di introduzione e consolidamento del lavoro agile, nell'ambito delle attività del piano della formazione saranno previste specifiche iniziative formative per il personale che usufruisca di tale modalità di svolgimento della prestazione.
2. La formazione di cui al comma 1 dovrà perseguire l'obiettivo di addestrare il personale all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare in modalità agile nonché di diffondere moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, l'empowerment, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni. I percorsi formativi potranno, inoltre, riguardare gli specifici profili relativi alla salute e la sicurezza per lo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori dell'ambiente di lavoro.



## Soggetti, Processi E Strumenti del Lavoro Agile

### Ruolo, Strutture, Processi, Strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile

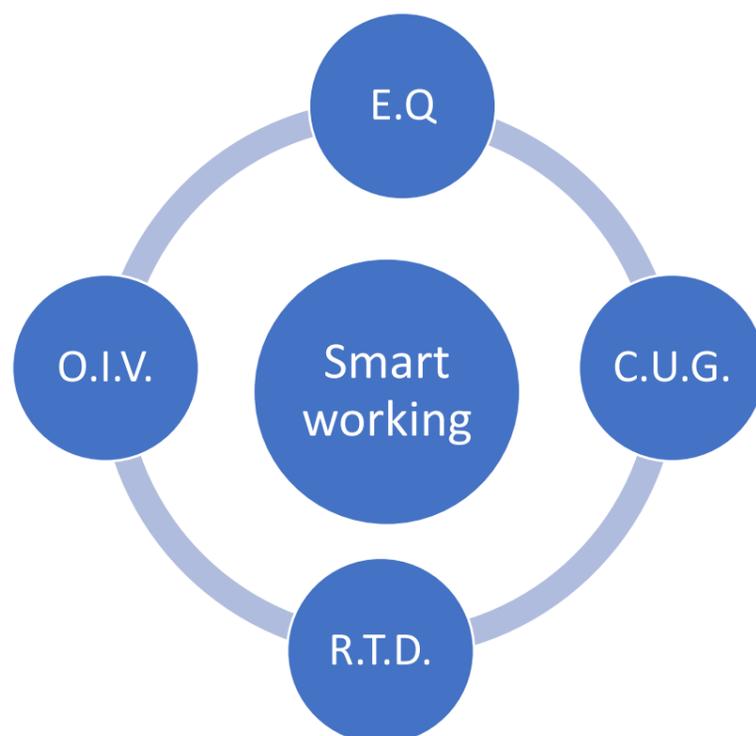
**Posizioni di Elevata Qualificazione:** Propongono all'Amministrazione Comunale il piano degli obiettivi e dei processi, indicando il personale coinvolto, precisando se in modalità agile. Sovrintendono al raggiungimento degli obiettivi programmati, rendicontano i minori costi (riduzione dei consumi); il migliore tasso di conciliazione vita-lavoro; il miglioramento del benessere organizzativo raggiunti con il lavoro agile. Promuovono la responsabilizzazione dei dipendenti in modalità agile e favoriscono la formazione degli stessi.

**Comitati unici di garanzia (CUG):** secondo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 verificano l'attuazione del lavoro agile nell'ottica di politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo, alla valorizzazione del principio di uguaglianza di genere.

**Nucleo di Valutazione/Organismo Indipendente di Valutazione (OIV):** in riferimento al ruolo degli OIV, come già evidenziato nelle LG n.2/2017, la definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance è un'attività di importanza cruciale e ciò può essere ancora più rilevante quando si deve implementare il lavoro agile, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati. Così come per gli indicatori definiti nel Piano della performance, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell'OIV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

**Responsabile della Transizione al Digitale (RTD):** In questo ambito è da considerare anche la Circolare n. 3/2018 che contiene indicazioni relative al ruolo dei RTD che integrano le disposizioni riportate all'art. 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD). La centralità del RTD è evidenziata anche nel Piano triennale per l'informatica per la PA 2020-2022 che affida alla rete dei RTD il compito di definire un maturity model per il lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni. Tale modello individua i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari.

Mapa delle interazioni tra i soggetti coinvolti nel lavoro agile



### Indicatori Abilitanti

Gli indicatori abilitanti del lavoro agile sono meglio descritti nell'allegato C del presente documento, a cui si rimanda.

### Le misure organizzative del lavoro agile

L'organizzazione del lavoro in modalità agile o da remoto, che mira all'incremento della produttività del lavoro in termini di miglioramento della performance organizzativa ed individuale e richiede quindi un rafforzamento dei sistemi di valutazione improntati alla verifica dei risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati e concordati.

Nell'ambito del lavoro agile, che si svolge per fasi, cicli, obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, risulta infatti necessario che la valutazione della performance sia collegata alla verifica del raggiungimento dei risultati della prestazione lavorativa, più che alla verifica del lavoro quotidianamente svolto come avviene in presenza o attraverso il numero delle ore lavorate.

La logica per risultati implica l'attivazione di meccanismi di responsabilizzazione del lavoratore in merito ai risultati da raggiungere e comporta un maggior grado di autonomia rispetto alla tradizionale organizzazione del lavoro in presenza.

Il lavoro agile se ben organizzato rappresenta inoltre una leva motivazionale che determina un miglioramento progressivo delle performance individuali e della performance organizzativa sia con riferimento ai singoli settori che all'amministrazione complessivamente considerata.

Come evidenziato dalla attuale distribuzione per settore dei dipendenti autorizzati al lavoro agile, è già stato verificato che potenzialmente almeno 48 persone che lavorano al Comune di Trezzano sul Naviglio svolgono attività che, anche a rotazione, possono essere svolte in modalità agile qualora ricorrano le seguenti condizioni minime:



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

Non rientrano pertanto nelle attività che possono essere svolte in remoto, neppure a rotazione, quelle relative a:

- personale dell'area educativa, impegnati nei servizi da rendere necessariamente in presenza nelle scuole;
- personale della Polizia Locale impegnati nei servizi da rendere necessariamente in presenza sul territorio;
- personale assegnato a servizi che richiedono presenza per attività da effettuarsi nelle sedi dell'Ente o sul territorio, come Messi, Uscieri, Centralisti, Biblioteche, ecc.

Il lavoro agile deve poi svolgersi in modo verificabile, flessibile e condiviso.

Per farlo quindi occorre che:

- Venga previsto un orario di contattabilità che sia il più possibile conforme all'orario di lavoro previsto per le figure che non potranno svolgere il proprio lavoro in modalità flessibile, ovvero dalle ore 09.00 alle ore 12.30 e dalle ore 14.30 alle ore 16.15 dal lunedì al giovedì e dalle ore 09.00 alle ore 13.00 il venerdì;
- L'avvicendamento delle giornate di rientro avvenga garantendo la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza, ed in maniera flessibile e conosciuta, anche su base mensile, in modo da evitare, per quanto possibile, che nello stesso ufficio siano presenti più persone contemporaneamente. Pertanto, le presenze in ufficio andranno programmate attraverso l'utilizzo dell'agenda Zimbra condivisa di area, inserendo il personale presente almeno settimanalmente;
- La rendicontazione della giornata lavorativa sia effettuata sul sistema Present Web, indicando nelle note il lavoro svolto, qualora non siano previsti altri sistemi di verifica, come project management o altro.

### **Sistema di valutazione delle performance del lavoratore agile**

Le attività da realizzare e i risultati da raggiungere da parte del dipendente in lavoro agile sono da ricollegare sia agli obiettivi assegnati con il Piano Performance che, più in generale, alle funzioni ordinarie assegnate al Settore (processi), nell'ottica del miglioramento della produttività del lavoro.

La corretta rappresentazione del lavoro per obiettivi rende necessario utilizzare un project management che consenta al dirigente di monitorare il lavoro svolto e predisporre eventuali interventi di assessment per consentire il raggiungimento dei risultati nei tempi e nelle modalità previste.

Nella sezione Obiettivi Specifici e nella sezione Processi del piano performance sono già stabilite per tutti i lavoratori le attività, i risultati attesi da raggiungere nel rispetto di tempi predefiniti, gli indicatori di misurazione dei risultati (tipo di indicatore, descrizione, valore target) attraverso i quali verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi e dei processi assegnati, l'efficienza, l'efficacia e l'economicità che si intende valevole anche per i lavoratori agili.

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti, occorre apportare alcune modifiche all'attuale sistema di valutazione e monitoraggio delle performance, in considerazione della particolarità del lavoro svolto in modalità agile.

In particolare, necessita valutare:

	<b>Posizione di Elevata Qualificazione</b>	<b>Dipendente</b>
<b>RESPONSABILITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>revisione dei processi e dei modelli di lavoro dell'unità organizzativa (UO), anche in ordine alle modalità di erogazione dei servizi, in funzione di un approccio agile all'organizzazione</i></li> <li>• <i>definizione e comunicazione degli obiettivi di UO e degli obiettivi individuali ai dipendenti</i></li> <li>• <i>monitoraggio dello stato avanzamento delle attività di UO e del singolo dipendente</i></li> <li>• <i>feed-back al gruppo sull'andamento delle performance di gruppo e di UO</i></li> <li>• <i>feed-back frequenti ai dipendenti sull'andamento delle loro performance</i></li> <li>• <i>gestione equilibrata del gruppo ibrido non creando disparità tra lavoratori agili e non</i></li> <li>• <i>capacità di delega</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di auto organizzare i tempi di lavoro</li> <li>• flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati e nelle modalità di rapportarsi ai colleghi</li> <li>• orientamento all'utenza</li> <li>• puntualità nel rispetto degli impegni presi</li> <li>• rispetto delle regole/procedure previste</li> <li>• evasione delle e-mail al massimo entro n. x giornate lavorative</li> <li>• presenza on line in fasce orarie di contattabilità da concordare in funzione delle esigenze, variabili, dell'ufficio</li> <li>• disponibilità a condividere con una certa frequenza lo stato avanzamento di lavori relativi a obiettivi/task assegnati</li> <li>• disponibilità a condividere le informazioni necessarie con tutti i membri del gruppo</li> </ul>
<b>COMUNICAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>attivazione e mantenimento dei contatti con i membri del gruppo</i></li> <li>• <i>individuazione del canale comunicativo più efficace in funzione dello scopo (presenza, e-mail, telefono, video-meeting, ecc.)</i></li> <li>• <i>comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, durata, considerazione delle preferenze altrui, ecc.)</i></li> <li>• <i>attenzione all'efficacia della comunicazione (attenzione a che i messaggi siano compresi correttamente, ricorso a domande aperte, a sintesi, ecc.)</i></li> <li>• <i>ascolto attento dei colleghi</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, grado di partecipazione, ecc.)</i></li> <li>• <i>comunicazione scritta non ambigua, concisa, corretta</i></li> <li>• <i>comunicazione orale chiara e comprensibile</i></li> <li>• <i>ascolto attento dei colleghi</i></li> <li>• <i>assenza di interruzioni</i></li> </ul>



Le modalità di rendicontazione e di monitoraggio dei risultati potranno essere previste anche, oltre che attraverso la predisposizione di report periodici su Present Web da parte del dipendente (anche non giornalieri), con la previsione di momenti di confronto tra la Posizione di Elevata Qualificazione e il dipendente per l'esercizio del potere di controllo della prestazione lavorativa, la verifica e validazione da parte della Posizione di Elevata Qualificazione dello stato di raggiungimento dei risultati rispetto ai valori target definitivi.

Annualmente la Posizione di Elevata Qualificazione produrrà un report di valutazione rispetto al lavoro agile che riguarderà la verifica del contributo apportato nell'ambito del generale processo di cambiamento organizzativo che investe l'Ente a seguito dell'emergenza sanitaria e dell'introduzione del lavoro agile.

Il ruolo della Posizione di Elevata Qualificazione risulta infatti fondamentale per consentire il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento della complessiva organizzazione, attraverso una maggiore autonomia e responsabilizzazione dei dipendenti, il ripensamento delle prestazioni lavorative in termini di spazi e orari, l'aumento della flessibilità ed elasticità.

### ***I requisiti tecnologici del lavoro agile***

Il Comune di Trezzano sul Naviglio adotta, già da tempo, sistemi informatici che consentono a soggetti esterni l'accesso alla rete dell'Ente. I dispositivi hardware, gli applicativi software e le procedure adottate, per gestire tali collegamenti, si basano su meccanismi in grado di garantire un elevato livello di sicurezza e controllo.

Il collegamento è effettuato mediante VPN criptata e vengono mantenuti i log, ovvero la traccia, delle operazioni effettuate.

Forti di questa esperienza gli Uffici del Comune sono stati capaci, in tempi molto rapidi, di organizzare e rendere operativo l'accesso agli applicativi dell'Ente ad un numero elevato di dipendenti collocati in lavoro agile. È stato inoltre constatato che il metodo più rapido – che allo stesso tempo garantisce la maggior produttività per i dipendenti – è quello di consentire l'accesso da remoto al proprio computer di lavoro collocato in sede.

Per consentire l'organizzazione e la partecipazione alle video conferenze sono state acquistate alcune licenze GoToMeeting. Questa modalità di comunicazione è largamente usata per gli incontri interni, per i rapporti con soggetti esterni e per l'organizzazione dei lavori di Giunta e Consiglio con la possibilità di trasmettere in diretta le sedute.

Come sviluppi futuri da implementare nel 2022 si prevede l'incremento di dotazioni hardware da assegnare in comodato d'uso ai dipendenti.

Giova precisare che almeno il 90 % degli applicativi in uso all'Ente sono già in cloud, ovvero disponibili direttamente dalla rete internet, con un sistema di sicurezza, che riguarda principalmente i sistemi di Protocollo e Gestione Atti, che presuppone l'ingresso in VPN nella rete interna dell'Ente.

Il Comune di Trezzano sul Naviglio dispone dei seguenti strumenti:

- firewall che consente accessi in VPN alla rete dell'ente;
- applicativi software in cloud che gestiscono i flussi documentali;
- software e hardware per consentire la fruizione di videoconferenze;
- possibilità di accedere alla posta elettronica da remoto.

Vengono individuati sviluppi riguardanti i seguenti strumenti:

- Implementazione di desktop virtuali;
- Incremento delle dotazioni hardware
- Applicativo di gestione dei progetti (project management)

### ***Le scelte logistiche a seguito del lavoro agile***

La gestione di una parte delle attività in modalità agile consente di gestire gli spazi in maniera innovativa rispetto al metodo consolidato di prevedere un ufficio e delle postazioni specifiche per ogni operatore.

La distribuzione degli strumenti informatici portatili può portare a stabilire delle aree di coworking, attrezzate con punti rete con relativi cavi e monitor, o anche in wireless, da prenotarsi e da utilizzare in modalità condivisa.

Ciò consentirebbe di diminuire le sedi e/o comunque le aree da mettere a disposizione del personale per il lavoro in presenza, riducendo i costi per energia elettrica, riscaldamento, pulizie, manutenzioni, ecc.

Attualmente l'Ente ha principalmente due sedi amministrative: l'immobile di via IV Novembre e l'immobile di via Boito, oltre alle sedi della Polizia Locale, degli Asili Nido e delle Biblioteche, con la sede del Consiglio Comunale dislocata in un immobile non adibito ad uffici e sito in via Manzoni. Questo comporta problematiche diverse, in particolar modo nella predisposizione delle pulizie e nell'apertura al pubblico di aree assegnate a terzi.

L'accentramento delle attività di coworking per il personale in modalità agile nelle giornate di rientro potrebbe portare ad un ripensamento della distribuzione degli spazi, ad esempio con la possibilità di prevedere la sala consigliare, attualmente decentrata presso l'immobile di via Manzoni, nell'immobile di via IV Novembre.



## Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile

La mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità agile è specificata nell'allegato E del presente documento, a cui si rimanda.

## Piano Formativo Lavoro Agile

*Piano formativo per i dirigenti finalizzato a dotarli di nuove competenze digitali, nonché delle competenze necessarie per una diversa organizzazione del lavoro e per modalità di coordinamento indispensabili ad una gestione efficiente del lavoro agile.*

Titolo	Target	Previsione
Obblighi e responsabilità del datore di lavoro pubblico in materia di smart working	Posizioni di Elevata Qualificazione	Entro il 31/12/2023
Produttività e valutazione delle performances in smart working	Posizioni di Elevata Qualificazione	Entro il 31/12/2023
Revisione dei processi interni e sviluppo di nuovi modelli organizzativi in smart working	Posizioni di Elevata Qualificazione	Entro il 31/12/2023

*Piano formativo per i dipendenti che comprenda l'aggiornamento delle competenze digitali e nuove soft skills per l'auto-organizzazione del lavoro, per la cooperazione a distanza tra colleghi e per le interazioni a distanza anche con l'utenza.*

Titolo	Target	Previsione
I nuovi strumenti di lavoro a distanza, privacy e cyber security	Dipendenti	Entro il 31/12/2023
Lo sviluppo delle soft skills per l'autorganizzazione del lavoro, la cooperazione e l'interazione a distanza.	Dipendenti	Entro il 31/12/2023

### **Il programma di sviluppo del lavoro agile**

La scelta sulla progressività e sulla gradualità dello sviluppo del lavoro agile è rimessa all'Amministrazione, che programma l'attuazione tramite il presente atto, fotografando la baseline e definendo i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, lo stato di implementazione, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi.

E ciò, lungo i tre step del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

Nell'arco di un triennio, l'amministrazione giungerà ad una fase di sviluppo avanzato in cui saranno monitorate tutte le dimensioni indicate.

Nella definizione degli obiettivi e degli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, l'amministrazione si riferisce alle modalità attuative descritte sinteticamente nella parte II, così evitando duplicazioni rispetto ad altre sezioni del Piano della performance.

Il programma di sviluppo del lavoro agile è precisato nell'allegato F del presente documento, a cui si rimanda.



### 3.4.PIANO TRIENNALE DI FABBISOGNI DI PERSONALE

Il Piano triennale del fabbisogno di personale, coordinato con le previsioni in materia di attività ed organizzazione, è previsto dall'allegato M al presente documento, di cui costituisce parte integrante e sostanziale.

### 3.5.FORMAZIONE DEL PERSONALE

#### **OBIETTIVI GENERALI:**

Nel rispetto dei contenuti della normativa vigente, il piano formativo persegue i seguenti obiettivi:

- abilitazione di figure specifiche atte ad ottimizzare le attività qualificate come messi, responsabili della riscossione, ecc.;
- diffusione di una cultura della formazione nelle materie trasversali e strategiche di alto livello;
- diffusione capillare della formazione sulle materie di competenza dell'Ente, avvalendosi anche di competenze interne, di nuove metodologie didattiche on-line, di attività formative pianificate e organizzate per favorire l'acquisizione di competenze di alto livello, di valorizzazione delle migliori pratiche ed esperienze professionali, di condivisione di strumenti operativi comuni a supporto della diffusione di strategie e gestioni condivise;
- implementazione del sistema formazione attraverso la collaborazione con altri Enti del territorio;
- mantenimento strutturato, in maniera permanente, del sistema formativo per favorire lo sviluppo delle risorse umane, anche in ragione dei cambiamenti organizzativi e culturali che nascono dalla spinta dei nuovi bisogni della comunità locale, valorizzando le risorse e le competenze personali, per ottenere, in parallelo, un efficace sviluppo organizzativo.

#### **OBIETTIVI SPECIFICI:**

L'Ente si propone di attuare una politica di formazione continua, agevolando la strutturazione di sistemi automatici di fruizione dei corsi in conseguenza di:

- innovazioni di carattere normativo e/o tecnologico
- nuove assunzioni
- nuove assegnazioni settoriali di personale
- implementazione del lavoro agile
- personale che ha esigenza di formazione a seguito di analisi settoriale (attraverso il monitoraggio dell'applicazione del PTPCT per la prevenzione della corruzione e attraverso i data breach e l'analisi dei processi per la privacy).

La valorizzazione della formazione nell'Ente è tesa al fine di rafforzare una cultura della collaborazione nei processi di progettazione degli interventi di sostegno allo sviluppo delle risorse umane.

I soggetti responsabili della programmazione e dello sviluppo delle attività di formazione vengono identificati nelle Posizioni di Elevata Qualificazione che sono chiamati a valutare se vi sia o meno distanza tra le competenze necessarie al loro raggiungimento e quelle direttamente coordinate identificando, in definitiva, l'eventuale necessità di intervenire con percorsi di formazione diretti al proprio personale.

La Direzione e Coordinamento, che ha il compito di supportare tale processo, si conetterà anche con i vertici dell'Ente per individuare interventi di interesse strategico e collaborerà stabilmente con le strutture di supporto alla misurazione della performance organizzativa. Si coordinerà altresì con le aree per l'erogazione della formazione obbligatoria per legge.

Si ritiene importante anche una maggiore diffusione della formazione in modalità webinar e e-learning, per gli evidenti e ormai noti vantaggi di una simile modalità, che consente di fruire dei prodotti formativi in qualsiasi momento, in sicurezza rispetto alle problematiche della pandemia da Covid-19, e in modalità che consente di concentrarsi maggiormente nelle materie di cui trattasi.

#### **LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO**

Direttiva del 13 dicembre 2001 del Ministro per la Funzione Pubblica sulla formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni.

Art.1 comma 1 lettera c) del D.Lgs 165/2001 e s.m.i che così dispone: "Realizzare la miglior utilizzazione delle risorse umane nelle Pubbliche Amministrazioni, curando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti ...".

Art.7 comma 4 del citato D.Lgs. 165/2001 e s.m.i. che così dispone: "Le amministrazioni curano la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo, altresì, dei programmi formativi al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione".

Legge 122 del 30 luglio 2010 "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, recante misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica".

Direttiva n. 10 del 30 luglio 2010 della Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica (Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione).



Art. 8 D.P.R. 70/2013 Regolamento recante riordino del sistema di reclutamento e formazione dei dipendenti pubblici e delle Scuole pubbliche di formazione, a norma dell'articolo 11 del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135.

Legge 21 giugno 2017, n. 96 “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 24 aprile 2017, n. 50, recante disposizioni urgenti in materia finanziaria, iniziative a favore degli enti territoriali, ulteriori interventi per le zone colpite da eventi sismici e misure per lo sviluppo”.

Con il rispetto delle condizioni di cui alla normativa in argomento, potranno essere superati i limiti di cui alla Legge 122 del 30 luglio 2010, altrimenti per attività la formazione sarà possibile spendere fino al 50% della spesa sostenuta nel 2009.

Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale del Comparto Funzioni Locali – triennio 2019/2021.

## **LA PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE**

Tiene conto:

- della necessità di assicurare la qualità delle attività formative e del contenimento della spesa pubblica attraverso un efficiente utilizzo delle risorse umane e materiali disponibili;
- della complessità organizzativa dell’Ente, nella quale opera personale appartenente ai ruoli, tecnico, giuridico, amministrativo e contabile, e conseguentemente, consente la partecipazione alle iniziative di formazione da parte di tutto il personale dipendente istituzionalmente interessato dagli argomenti di volta in volta affrontati, previa autorizzazione del Dirigente competente.

È realizzata secondo criteri di:

- pubblicità del materiale didattico, di modo da favorire la più ampia diffusione e informazione sui temi oggetto delle attività formative;
- massima partecipazione del personale, soprattutto di quello operante nei settori a più elevato rischio di corruzione e violazione della privacy;
- collaborazione con altri Enti al fine di preconstituire le migliori condizioni economiche-finanziarie per la stesura di un programma formativo qualificato in grado di accrescere il portafoglio di competenze individuali;
- creazione di uno scambio costruttivo, nonché l’instaurazione di logiche di collaborazione e lavoro di rete.

Poiché la formazione in materia di prevenzione della corruzione e di tutela della privacy deve considerarsi una formazione continua, la sua programmazione tiene conto della necessità di una cultura di base per tutti i dipendenti, che andrà riproposta almeno ogni due anni, e di una cultura specialistica per determinate figure principalmente utilizzate e responsabili di attività peculiari in queste due materie, per le quali sarà prevista una formazione almeno annuale.

Il processo di formazione si basa anche sulla rilevazione di un assessment di competenze, conoscenze e capacità tecnico/professionali/skills necessarie all’adeguatezza del ruolo di ogni dipendente pubblico. Il framework delle competenze ha lo scopo di colmare l’eventuale gap tra le competenze richieste dal ruolo e le competenze possedute dal personale, anche in un’ottica pluriennale.

## **Framework Delle Competenze**

Nella definizione dell’EQF (European Qualifications Framework – Quadro europeo delle Qualifiche e dei Titoli), le competenze “indicano la comprovata capacità di usare conoscenze, abilità e **capacità personali, sociali e/o metodologiche**, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e/o personale”. Pertanto, la mappatura delle competenze rappresenta la base su cui creare un progetto di organizzazione e di formazione efficace.

## **JOB COMPETENCY CLUSTER MODELLING (JCCM): Introduzione al modello di gestione del personale per cluster di competenze**

Le variabili che fanno di un’organizzazione efficace ed efficiente sono tre:

1. RISORSE UMANE
2. SISTEMI TECNOLOGICI
3. PROCEDURE ORGANIZZATIVE

Tuttavia, mentre i sistemi tecnologici e le procedure organizzative negli anni si sono sviluppate ed hanno introdotto soluzioni innovative e metodi concreti di problem solving, non altrettanto è avvenuto nell’ambito della gestione e valorizzazione delle risorse umane.



In questo ambito si sono avuti sì sviluppi teorici, per esempio il metodo di gestione per competenze, ma senza che ciò abbia mai portato a soluzioni applicative di modeling che consentissero un'analisi snella e concreta delle tematiche di sviluppo e crescita delle risorse umane all'interno di un'organizzazione, scontrandosi spesso con la complessità realizzativa e la necessità di interventi di indagine prima ed avviamento poi molto onerosi in termini di tempo e risorse coinvolte.

In una organizzazione di medie dimensioni come il comune di Trezzano sul Naviglio, il perdere o non valorizzare il fattore umano può essere un fattore determinante nel venir meno del funzionamento della macchina comunale.

Il **Sistema** ed il **Metodo** di gestione del personale per competenze consente un deployment verso una valorizzazione delle risorse umane attuata attraverso una tipologia di formazione basata sulla riduzione del gap tra skills attesi e rilevati, sulla base di una costruzione del MODELLO DELLE COMPETENZE *personalizzato sull'organizzazione propria dell'Ente*.

### *Fondamenti teorici*

La base teorica del sistema parte dal concetto che per agire in modo adeguato, efficiente ed efficace, è necessario essere competenti.

Tale teoria risale al principio di Le Boterf, per cui la competenza non è solo una realtà cognitivo-pratica, ma anche la capacità di integrare saperi diversi ed eterogenei per finalizzarli alla realizzazione delle attività.

Gli aspetti essenziali sono essenzialmente due:

1. la disponibilità, legata alla volontà e alla motivazione, da parte di una persona di combinare un insieme di risorse quali conoscenze teoriche, metodi lavorativi e procedure;
2. la capacità di far ricorso, utilizzare e combinare attivamente e creativamente le risorse disponibili (conoscenze, capacità ed attitudini) in maniera funzionale ai contesti e alle situazioni lavorative.

Questo significa essere competenti e adeguati ad un determinato ruolo all'interno di un'organizzazione: saper mobilitare le risorse/competenze necessarie (ovvero sapere, saper fare, saper apprendere, saper agire, volere agire), non solo possederle.

### *Costruzione del framework delle competenze*

Il contenuto core del sistema sono quindi le competenze (conoscenze e capacità tecnico-professionali ottimali/ideali) insieme alla capacità di mobilitare tali competenze per poter assumere quei comportamenti corretti che permettano di svolgere adeguatamente le mansioni ed assumere le responsabilità specifiche richieste per la posizione che viene occupata nell'organizzazione.

Perciò occorre definire gli elementi che devono coesistere per consentire l'efficacia e l'efficienza di un'organizzazione:

1. Le Competenze (sistema articolato di conoscenze, esperienze, abilità, motivazioni, atteggiamenti e valori duraturi della personalità dei dipendenti);
2. Le Conoscenze (insieme di esperienze strutturate, di valori, di informazioni contestuali e di intuizioni, derivati da studio e/o percorsi di vita e professionali, che forniscono il SAPERE necessario per rispondere adeguatamente alle richieste dell'organizzazione);
3. Le Capacità tecnico-professionali/Skills (insieme delle conoscenze e delle capacità relative alla specifica professionalità che il dipendente usa per concretamente agire in un determinato ambito lavorativo).

Si parla pertanto di Adeguatezza (della persona) al Ruolo e non di abilità nella performance, di ciò che è necessario, che si dovrebbe e che sarebbe preferibile SAPERE (conoscenza) SAPER FARE (capacità/abilità) e SAPER ESSERE (comportamenti/atteggiamenti) per ricoprire con successo personale ed aziendale il ruolo assegnato.

Lo scopo di queste analisi è **la costruzione dell'adeguatezza al ruolo del personale** in un sistema di gestione integrata delle competenze costituito da:

- Un modello delle competenze necessarie all'Ente;
- Una mappatura delle competenze esistenti;
- Un sistema di riduzione del gap tra competenze espresse e competenze necessarie, mediante lo sviluppo delle competenze potenziali del personale.

Esistono vari metodi per l'individuazione di un modello di competenze che si sviluppano di norma su interviste semi-strutturate e strumenti di raccolta codificata delle informazioni, sui quali sono poi applicati metodi di indagine statistica ed analisi qualitativa.

Tuttavia, la creazione di una rappresentazione puntuale delle necessità di ogni singolo ruolo organizzativo necessita di interventi di indagine ed analisi molto impegnativi e di conseguenza onerosi sia in termini di tempo che economici. Il deployment dei sistemi di gestione per competenze dimostra inoltre che questi sistemi di gestione debbano comunque sottostare al **principio del miglioramento continuo** che sta alla base dei sistemi per la gestione della qualità totale. Questo produrrebbe pesi organizzativi molto invadenti, che non consentirebbero ad un Ente delle dimensioni di Trezzano sul Naviglio di attivare un'analisi di questo tipo.



Invece l'introduzione di un sistema per la gestione delle competenze mediante tecniche di clustering dei soggetti/oggetti di analisi e gestione (semplificando in tal modo gli oneri ed i tempi di analisi iniziale), successivamente sottoposta a cicli continui di ri-analisi e pianificazione, deployment, verifica, correzione e miglioramento (affinando via via la precisione del sistema) consentirebbe ad enti anche di piccole/medie dimensioni di attivare modelli di valorizzazione delle risorse umane.

In altre parole, se i ruoli organizzativi sono l'oggetto della mappatura delle competenze, nelle fasi iniziali di applicazione essi possono essere analizzati e mappati sulla base di criteri di aggregazione (**cluster**) prefissati e coerenti con le caratteristiche organizzative e di processo dell'organizzazione.

Successivamente i responsabili della gestione potranno provvedere ad analizzare la rispondenza dei risultati alle esigenze organizzative e ad apportare, prima del successivo ciclo di applicazione del metodo, adeguamenti, integrazioni e specializzazioni dei cluster e, eventualmente, indagini e mappature di dettaglio per i ruoli più strategici.

Occorre ridurre soggettività e distorsioni percettive individuali nell'analisi e quindi procedere con la maggior oggettività possibile definendo a monte le attività che occorre portare a termine in un dato ruolo e le competenze/caratteristiche personali necessarie per portarle a termine adeguatamente. **La definizione "a monte" del modello delle competenze è quindi la garanzia per una valutazione quanto più oggettiva possibile delle competenze "agite" dal soggetto valutato.**

### *Metodologia di lavoro*

Il metodo di lavoro parte dalla rilevazione dell'organigramma gerarchico delle posizioni/ruoli in base alla dotazione organica, da questa base costruisce gli skill e le conoscenze tecniche necessarie per area e per servizio (cluster organizzativo/funzionale) e i cluster dei livelli organizzativi di responsabilità, per poi procedere ad un primo livello di Aggregazione Tipologica delle Competenze, nel quale vengono analizzate le competenze base, le competenze trasversali, gli skill e le conoscenze tecniche necessarie ai vari servizi dell'ente per poi procedere all'analisi delle competenze trasversali (sempre analizzate per servizio), approfondendo le necessità di competenze cognitive, di efficacia personale, relazionali, realizzative, gestionali/manageriali e valoriali necessarie a secondo del relativo servizio.

In questo step si costruirà:

1. Un **Dizionario** delle competenze
2. Un Set di **Cluster tipologici** di competenze

Il progetto potrà in futuro prevedere:

- un secondo step, che potrà essere costituito dalla rilevazione delle competenze esistenti: per poterlo fare, considerato che la competenza, in sé o come capacità combinatoria, è difficile da rilevare/osservare direttamente, occorrerà predisporre dei questionari di rilevazione sistematica di tutti i cluster tipizzati. Si può partire da una autovalutazione che consenta un primo approccio alla clusterizzazione degli **Indicatori di Conoscenze ed Indicatori Comportamentali** correlati alle competenze auto individuate (in termini di "fare cosa in quale modo"). Tali indicatori aiuteranno a rilevare i "comportamenti" riscontrabili oggettivamente all'interno dell'organizzazione.

In questo step si potrà effettuare:

1. l'adozione di una **Scala numerica di Valutazione delle Competenze** in riferimento ai set di cluster tipologici tipizzati nelle fasi precedenti;
  2. lo sviluppo di un **set di Declaratorie di Competenze Esistenti** coerenti con i cluster tipologici determinati.
- un terzo step che potrà provvedere a rilevare il gap tra le competenze esistenti e quelle attese attraverso un'analisi aggregata dei cluster tipologici standardizzati in riferimento alle declaratorie delle competenze esistenti e, attraverso una pianificazione dei percorsi di sviluppo individuale tenderà alla riduzione e poi all'eliminazione del gap rilevato.

In questo step si costruirà:

1. un **Gap Analysis Individuale** che individui il gap esistente, individuo per individuo, rispetto ai cluster tipizzati;
2. un **Piano di Sviluppo Individuale** che consenta di colmare il gap rilevato.

Tutte queste analisi hanno lo scopo di gestire con maggiore efficienza ed efficacia gli investimenti formativi e la misurazione del ROI della formazione.

### **L'Assetto Organizzativo<sup>6</sup>**

Per l'assetto organizzativo dell'Ente e il cluster organizzativo/funzionale si rimanda alla [sezione 3.1](#) del presente documento.

<sup>6</sup> Dati ricavati dalla delibera di G.C. n. 148/2021

**Cluster dei Livelli Organizzativi di Responsabilità<sup>7</sup>**

<b>Livelli organizzativi</b>	<b>Descrizione del livello di responsabilità</b>
Elevata Qualificazione	Funzioni di responsabilità di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa. Funzioni di responsabilità con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.
Funzionari – Responsabili di servizio	Gestione dei processi amministrativi-contabili e tecnici e dei sistemi di erogazione dei servizi che, nel quadro di indirizzi generali, assicurano il presidio di importanti e diversi processi, concorrendo al raggiungimento degli obiettivi stabiliti, assicurando la qualità dei servizi e dei risultati, la circolarità delle comunicazioni, l'integrazione/facilitazione dei processi, la consulenza, il coordinamento delle eventuali risorse affidate, anche attraverso la responsabilità diretta di moduli e strutture organizzative.
Istruttori	Gestione dei processi amministrativi-contabili e tecnici e dei sistemi di erogazione dei servizi che svolgono fasi di processo e/o processi, nell'ambito di direttive di massima e di procedure predeterminate, anche attraverso la gestione di strumentazioni tecnologiche. Tale personale è chiamato a valutare nel merito i casi concreti e ad interpretare le istruzioni operative. Risponde, inoltre, dei risultati nel proprio contesto di lavoro.
Operativi	Appartengono a quest'area i lavoratori inseriti nel processo produttivo e nei sistemi di erogazione dei servizi e che ne svolgono fasi di processo e/o processi, nell'ambito di direttive di massima e di procedure predeterminate, anche attraverso la gestione di strumentazioni tecnologiche che presuppongono conoscenze specifiche e/o qualificazioni professionali

**Organigramma gerarchico delle posizioni/ruoli**

(Tabella depositata agli atti – non visibile per motivi di privacy)

**Glossario delle competenze trasversali**

Il Glossario delle competenze trasversali è indicato nell'allegato G del presente documento, a cui si rimanda.

**Cluster Tipologico delle Competenze**

La descrizione delle competenze richieste per ogni servizio/ufficio è indicata nell'allegato H del presente documento, a cui si rimanda.

<sup>7</sup> Deliberazione di G.C. n. 56/2023



## **IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PIANO DI FORMAZIONE:**

### FASI METODOLOGICHE

1. Individuazione delle necessità di formazione generale finalizzata alla copertura dei fabbisogni formativi di base alla luce di nuovi e futuri reclutamenti;
2. individuazione delle possibilità di interventi formativi specialistici in correlazione con il framework delle competenze;
3. individuazione delle priorità e della strategicità degli interventi
4. programmazione delle attività formative
5. erogazione delle attività formative
6. monitoraggio e gestione del piano di formazione
7. valutazione della formazione (presenze e gradimento)

Come già affermato, le Posizioni di Elevata Qualificazione, in quanto responsabili della gestione del proprio personale e quindi della formazione delle risorse umane, sono attualmente le figure di riferimento per la realizzazione del presente piano.

## **GLI ATTORI COINVOLTI NEL PROCESSO DELLA FORMAZIONE**

### **Direzione e Coordinamento Generale**

La Direzione progetta organizza e gestisce le attività formative del presente piano rivolte ai dipendenti, nello specifico:

- predispone e gestisce il Piano di Formazione dell'Ente;
- Monitora gli interventi formativi programmati dal punto di vista della partecipazione, del gradimento dei partecipanti, dell'impatto sull'attività lavorativa
- Interviene eventualmente apportando modifiche od integrazioni al presente piano in relazione a necessità contingenti dettate dalla normativa, dall'introduzione di nuove tecnologie, da nuove assunzioni, da nuove assegnazioni settoriali di personale, da nuovi fabbisogni derivanti dall'analisi dei data breach dell'Ente, del disegno dei processi, del monitoraggio sull'attuazione del PTPCT.
- Collabora con il servizio gestione delle risorse umane nella gestione del budget di formazione.

### **Responsabili di Area**

Le Posizioni di Elevata Qualificazione, quali responsabili della gestione del proprio personale e figure di riferimento per la realizzazione del presente piano, sono coinvolti nei processi di formazione a più livelli:

- rilevano i fabbisogni formativi per il proprio personale, RIFERENDOSI AL FRAMEWORK DELLE COMPETENZE, iscrivendo i dipendenti ai corsi di formazione che favoriscano la riduzione del gap di competenza rilevato;
- autorizzano il proprio personale alla partecipazione alle iniziative formative;
- relazionano alla Direzione in merito alle ricadute operative dei corsi effettuati dai propri collaboratori;
- collaborano per la divulgazione all'interno dell'area di competenza di circolari e/o informative predisposte dalla Direzione
- collaborano per la scansione temporale delle iniziative e l'organizzazione interna per consentire al personale di partecipare alle iniziative formative.

### **Destinatari della formazione:**

La formazione è obbligatoria e forma oggetto di valutazione nella gestione delle performance.

I destinatari della formazione, quindi, hanno l'obbligo:

- di partecipare al corso al quale sono iscritti in modo responsabile, espletando eventualmente l'esame finale se previsto;
- di esprimere il gradimento rispetto ai corsi di formazione attivati;
- di valutare le conoscenze/competenze acquisite.

### **I docenti interni**

La Direzione si può avvalere di docenti interni all'amministrazione per l'erogazione di alcuni corsi. I docenti interni sono considerati a tutti gli effetti in servizio durante la somministrazione dei corsi erogati.

### **I docenti esterni**

La Direzione si può avvalere per l'erogazione dei corsi trasversali, di docenti esterni appositamente selezionati, anche appartenenti a società di formazione riconosciute.

Sia i docenti esterni che i docenti interni possono essere chiamati ad esprimere una valutazione complessiva sui destinatari della formazione erogata, in termini di rispetto degli orari, comportamento, attenzione, dinamiche interattive.

## **PREDISPOSIZIONE DEL PIANO FORMATIVO**

### *Analisi del fabbisogno*

La Direzione verifica le esigenze formative, a seguito di attenta analisi delle innovazioni di carattere normativo e/o tecnologico, delle nuove assegnazioni settoriali di personale, delle necessità di aggiornamento professionale anche derivanti dall'analisi dei data breach, del disegno dei processi, del monitoraggio dell'attuazione del PTPCT. La Direzione aggiorna il framework delle competenze per ogni singola area almeno annualmente.

### *Adozione del Piano formativo*

La Direzione, a seguito all'analisi del fabbisogno, individua le tematiche formative predisponendo una proposta di Piano di Formazione.

### *Flessibilità del Piano*

Il piano triennale della formazione ed i suoi piani annuali, pur avendo carattere programmatico, richiedono una certa flessibilità in fase attuativa con riferimento ai seguenti aspetti:



- modalità di effettuazione dei corsi (a catalogo, in house, ecc.);
- ordine temporale di effettuazione dei singoli corsi;
- sopravvenute esigenze di carattere esogeno o endogeno, alcuni corsi potrebbero essere rinviati o annullati e, al contempo, ne potrebbero essere programmati di nuovi (nel limite delle risorse disponibili);
- entità dei budget indicati per ogni fattispecie formativa che può subire degli scostamenti, qualora nel momento di organizzare i relativi corsi si verificano in concreto costi diversi rispetto alle previsioni;
- modifica nei singoli bilanci annuali delle previsioni di spesa per la formazione.

### **Criteri di Applicazione degli Interventi Formativi**

Al fine di avere un riscontro sulla didattica appare opportuno che le attività di formazione possano concludersi con misure di accertamento dell'avvenuto conseguimento di un significativo accrescimento della professionalità del singolo lavoratore, che costituiranno ad ogni effetto "titoli di servizio".

I partecipanti ai corsi, pertanto, potranno essere tenuti a sostenere una prova finale per valutarne l'apprendimento.

I corsi saranno ritenuti validi se la frequenza sarà pari almeno al 75% del monte ore previsto (tranne che per quei corsi la cui normativa preveda un'obbligatorietà di frequenza diversa nonché per i corsi di durata inferiore alle 10 ore per i quali è richiesta la totale frequenza). Solo così si potrà accedere alle prove finali (se previste); sarà superata positivamente la prova finale, se prevista.

Solo a queste condizioni sarà considerato valido l'attestato di partecipazione.

La partecipazione ad un'iniziativa formativa implica un impegno di frequenza nell'orario stabilito dal programma.

La mancata partecipazione per motivi di servizio o malattia (da attestarsi per iscritto da parte del Responsabile di Area) comporterà l'inserimento (sempre che sia possibile) del dipendente in una successiva sessione o edizione del corso.

Il dipendente che richiede di partecipare ad un corso non può, in linea di massima, recedere dalla propria decisione se non per seri e fondati motivi che il Responsabile di Area deve confermare autorizzando la rinuncia.

La socializzazione delle conoscenze acquisite nei percorsi formativi frequentati è una buona pratica che deve diffondersi all'interno di ogni settore, anche attraverso il supporto di appositi strumenti informatici.

#### **Azioni di Customer**

Responsabile di Area: Al Responsabile di Area potrà venir chiesto di relazionare in merito alle ricadute operative dei corsi effettuati dai propri collaboratori.

Dipendenti: Saranno chiamati ad esprimere una valutazione di gradimento rispetto ai corsi di formazione attivati

Docenti: Sia i docenti esterni che i docenti interni potranno essere chiamati ad esprimere una valutazione complessiva sui destinatari della formazione erogata, in termini di rispetto degli orari, comportamento, attenzione, dinamiche interattive.

### **Iniziativa Formative in previsione per l'anno 2023**

La formazione dell'Ente prevede:

- iniziative formative di base per nuovi assunti o a seguito di modifiche organizzative
- iniziative formative trasversali ai settori
- iniziative formative specialistiche settoriali
- iniziative per la formazione del lavoro agile
- interventi di formazione continua anche finanziati con fondi FSE o Ministeriali.

Il budget attribuito alla Formazione è assegnato al Responsabile dell'Area Servizi economico-finanziari e di supporto Interfunzionale.

Per l'anno 2023, si è stabilito:

- di utilizzare, laddove possibile, le competenze interne all'ente per soddisfare la maggior parte delle necessità formative emerse;
- di prevedere la formazione principalmente attraverso le modalità di e-learning e/o webinar;
- di ricorrere alle docenze esterne solo per percorsi formativi di alta specializzazione, ovvero necessari ed improcrastinabili.

Nel prospetto analitico di cui all'allegato I del presente documento (a cui si rimanda), i corsi sono raggruppati in base al tipo di docenza prevista: docenza esterna all'Ente o docenza interna all'Ente.

### **Norma di chiusura**

Le Posizioni di Elevata Qualificazione potranno richiedere corsi anche ulteriori rispetto a quelli previsti nel presente piano, in caso di subentro di nuove normative, esigenze gestionali sopravvenute e/o verifica di criticità formativa all'interno delle aree di competenza, nuove assunzioni. Il piano annuale 2023 deve intendersi, come previsto nel piano triennale, quale pianificazione flessibile in grado di rispondere alle esigenze in continua trasformazione nella società moderna.



## Sezione 4: MONITORAGGIO

In questa sezione si ripercorrono tutti gli aspetti relativi al monitoraggio delle sezioni precedenti con evidenza degli strumenti, delle tempistiche, delle modalità e delle responsabilità.

### 4.1. MONITORAGGIO DEL VALORE PUBBLICO

Misurare il valore pubblico generato dall'Ente mediante le proprie azioni strategiche si esplicita concretamente nel misurare i risultati raggiunti nelle aree istituzionali e strategiche previste dal presente atto.

Gli indicatori di monitoraggio sono quelli previsti dal presente piano, la cui verifica sarà effettuata con le seguenti periodicità:

1. verifica dal 01/01 al 30/04 da effettuarsi entro il 30/06 di ogni anno
2. verifica dal 01/05 al 31/08 da effettuarsi entro il 31/10 di ogni anno
3. verifica dal 01/09 al 31/12 da effettuarsi entro il 28/02 di ogni anno

Le operazioni di monitoraggio sono svolte in autonomia dal Segretario Comunale con il supporto dei Responsabili di Area.

Tale supporto è da intendersi quale

I referti del moitoraggio saranno trasmessi alla Giunta Comunale, ai Responsabili di Area, al Nucleo di valutazione e ai revisori dei conti dell'Ente.

### 4.2. MONITORAGGIO PTPCT

La politica nazionale di prevenzione e contrasto della corruzione è pianificata mediante il Piano nazionale anticorruzione (PNA) approvato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC). L'articolo 41, comma 1 lettera b), del Decreto legislativo 97/2016 ha stabilito che il PNA costituisce "un atto di indirizzo" per la predisposizione dei piani di prevenzione della corruzione e la Legge 190/2012 impone alle singole amministrazioni l'approvazione dei loro Piani triennali di prevenzione della corruzione e per la trasparenza (PTPCT).

Si ritiene che l'attività di monitoraggio consista nel verificare l'osservanza delle misure di prevenzione del rischio previste nel PTPCT da parte delle unità organizzative in cui si articola l'amministrazione. Secondo le linee guida ANAC l'attività di monitoraggio deve essere pianificata e documentata in un "piano di monitoraggio annuale" che indichi:

- i processi;
- le attività oggetto del monitoraggio;
- le periodicità delle verifiche;
- le modalità di svolgimento della verifica.

Nel P.T.P.C.T. approvato i processi vengono suddivisi in macro-processi che raggruppano le funzioni istituzionali delle aree organizzative.

Le misure generali e specifiche applicate alle singole attività soggette al monitoraggio sono indicate nelle schede di mappatura dei processi allegate al PTPCT approvato e che costituiscono parte sostanziale del presente programma.

Si prevede che le verifiche siano effettuate ogni 4 mesi, con il seguente calendario:

4. verifica dal 01/01 al 30/04 da effettuarsi entro il 30/06 di ogni anno
5. verifica dal 01/05 al 31/08 da effettuarsi entro il 31/10 di ogni anno
6. verifica dal 01/09 al 31/12 da effettuarsi entro il 28/02 di ogni anno

Le operazioni di monitoraggio sono svolte in autonomia dal Responsabile della prevenzione della corruzione con il supporto dei Responsabili di Area.

Tale supporto è da intendersi quale attività obbligatoria.

In sede di periodica verifica di cui al titolo precedente, i responsabili di Area forniranno al RPCT ogni informazione richiesta circa l'efficacia dei sistemi di prevenzione adottati e la corretta osservanza delle misure di prevenzione del rischio attraverso il sistema informatico a tale scopo implementato, impostato su server accessibile alle Posizioni di Elevata Qualificazione.

Al termine delle operazioni annuali di monitoraggio del Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza il RPCT redige un verbale di "monitoraggio dell'attuazione e dell'idoneità delle misure programmate nel PTPCT" che per l'anno 2023 riporterà in linea generale il risultato dell'attuazione della misura e l'idoneità della stessa.

Il RPCT provvederà inoltre ad inserire nell'apposita piattaforma ANAC predisposta, il monitoraggio annuale del PTPCT e a predisporre la presa atto della G.C. con apposita delibera.



#### *4.3. MONITORAGGIO PERFORMANCES*

Il monitoraggio delle Performances si attiva mediante il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance approvato dall'Ente con [delibera n. 205 del 22/11/2011](#), e successive integrazioni e aggiornamenti, a cui si rimanda.

#### *4.4. MONITORAGGIO FORMAZIONE DEL PERSONALE*

La realizzazione del piano di formazione del personale sarà monitorata con riferimento:

1. Al numero di corsi previsti per il personale dell'Ente e al numero di corsi effettivamente seguiti dal personale dell'Ente, divisi per area;
2. All'effettivo conseguimento della certificazione in merito ai corsi obbligatori da parte del personale dell'Ente, con indicazione della percentuale di realizzazione diviso per area.

La scheda di rilevazione e monitoraggio della formazione del personale viene allegata al presente piano e sarà verificata con la seguente calendarizzazione:

1. verifica dal 01/01 al 30/04 da effettuarsi entro il 30/06 di ogni anno
2. verifica dal 01/05 al 31/08 da effettuarsi entro il 31/10 di ogni anno
3. verifica dal 01/09 al 31/12 da effettuarsi entro il 28/02 di ogni anno

Le operazioni di monitoraggio sono svolte in autonomia dal servizio Direzione e Coordinamento Generale, con il supporto dei Responsabili di Area. Tale supporto è da intendersi quale attività obbligatoria secondo le attività e le caratteristiche previste nel piano formativo.