



Consorzio intercomunale del **Novese**  
dei **servizi alla persona**

**Piazzale Partigiani, 1 - 15067 NOVI LIGURE (AL)**

Tel: (0143) 334311 – Fax: (0143) 334350

E-mail: [segreteria@cspnovi.it](mailto:segreteria@cspnovi.it) – PEC: [info@pec.cspnovi.it](mailto:info@pec.cspnovi.it) – C.F. 01742390063

---

# ***Piano integrato di attività e organizzazione 2024 - 2026***

***Schema semplificato ex art. 6 DM 30/6/2022 n. 132***

## Sommario

<b>Premessa allo schema di PIAO semplificato</b> .....	<b>4</b>
<b>SEZIONE 1 - SCHEDE ANAGRAFICHE DELL'AMMINISTRAZIONE</b> .....	<b>5</b>
Premessa .....	5
Dati identificativi e di contatto .....	5
L'approccio alla creazione del valore pubblico .....	6
La mission istituzionale e le aree strategiche .....	7
I portatori di interessi .....	10
Il contesto di riferimento .....	11
Il bilancio e la sostenibilità economico finanziaria .....	11
<b>SEZIONE 2 – VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE</b> .....	<b>14</b>
<b>SOTTOSEZIONE 2.1 – VALORE PUBBLICO</b> .....	<b>14</b>
<b>SOTTOSEZIONE 2.2 – PERFORMANCE</b> .....	<b>15</b>
L'attuazione della strategia di valore pubblico .....	16
A. Principi e norme di riferimento .....	16
Struttura della sottosezione .....	18
A. Performance organizzativa .....	18
<b>SOTTOSEZIONE 2.3 – RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA</b> .....	<b>20</b>
La protezione del valore pubblico .....	21
A. Principi e norme di riferimento .....	21
Struttura della sottosezione .....	23
La metodologia di valutazione del rischio corruttivo .....	23
A. Il processo di analisi e valutazione del rischio corruttivo .....	23
B. Le aree di rischio corruttivo .....	24
C. La metodologia di identificazione, valutazione e ponderazione del rischio corruttivo .....	25
Il contesto in materia di corruzione .....	25
A. Il contesto esterno .....	25
B. Il contesto interno .....	26
Le misure di prevenzione e contrasto del rischio corruttivo .....	32
La valutazione del rischio corruttivo .....	37
Gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza .....	38
<b>SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</b> .....	<b>39</b>
<b>SOTTOSEZIONE 3.1 – STRUTTURA ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>39</b>
L'assetto organizzativo a sostegno della creazione di valore pubblico .....	40
A. Principi e norme di riferimento .....	40
Struttura della sottosezione .....	41
L'organigramma dell'Ente .....	41
I livelli di responsabilità organizzativa .....	42
A. I meccanismi di coordinamento .....	42
B. Obiettivi necessari per assicurare la coerenza del modello organizzativo .....	42
<b>SOTTOSEZIONE 3.2 – ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE</b> .....	<b>44</b>
L'innovazione organizzativa per la creazione di valore pubblico .....	45
A. Principi e norme di riferimento .....	45
Struttura della sottosezione .....	47

A.	Stato dell'arte del lavoro agile.....	47
A.1	Provvedimenti in materia di lavoro agile.....	47
A.2	Processi in lavoro agile.....	48
A.3	Persone in lavoro agile.....	48
B.	Ruoli organizzativi del lavoro agile.....	49
C.	Fattori abilitanti del lavoro agile.....	50
SOTTOSEZIONE 3.3 – PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE .....		52
Le persone e le competenze per il valore pubblico .....		53
A.	Principi e norme di riferimento.....	53
Struttura della sottosezione.....		56
A.	Situazione del personale.....	57
B.	Piano triennale dei fabbisogni.....	60
B.1	Determinazione della capacità assunzionale.....	60
B.2	Programmazione delle cessazioni dal servizio.....	65
B.3	Rilevazione di eventuali situazioni di soprannumero o di eccedenze del personale .....	65
B.4	Programmazione dei fabbisogni .....	65
Strategia di formazione e sviluppo delle competenze .....		66
D.	Azioni positive per la promozione delle pari opportunità, della sicurezza e del benessere organizzativo .....	67
SEZIONE 4 – <i>MONITORAGGIO</i> .....		68

## Premessa allo schema di PIAO semplificato

L'ente, avendo un n. di dipendenti al 31/12/22 inferiore a 50, adotta il PIAO secondo lo schema semplificato definito nel *Piano-tipo per le amministrazioni pubbliche* allegato al DM 30 giugno 2022 n. 132.

Va rilevato che l'art. 6 del DM n. 132/2022, che disciplina le "Modalità semplificate per le pubbliche amministrazioni con meno di cinquanta dipendenti" fornisce disposizioni che solo in parte sono state recepite nel Piano-tipo allegato al medesimo decreto.

Nel definire il proprio modello di PIAO, inoltre, l'Ente ha adottato alcune integrazioni al contenuto minimo obbligatorio definito nel *Piano-tipo per le amministrazioni pubbliche* per le amministrazioni con meno di 50 dipendenti, al fine di definire un quadro completo, seppur semplificato della propria programmazione. Su tutte, la scelta di predisporre la Sottosezione 2.2 "Performance", sebbene la stessa non sia obbligatoria nello schema di PIAO semplificato, affinché l'ente continui a disporre di uno strumento per la definizione e l'assegnazione alla struttura degli obiettivi e delle risorse finanziarie, umane e strumentali necessarie per il loro raggiungimento.

In quest'ottica si colloca anche la scelta di integrare il Piano esecutivo di gestione nel PIAO, in modo da disporre di un unico strumento per gestire la fase di budgeting all'interno dell'ente.

La tabella che segue confronta le semplificazioni previste dall'art. 6 del DM n. 132/2022 con le indicazioni fornite dal Piano-tipo allegato al DM e con le scelte adottate dall'Ente.

Sezioni del PIAO	Semplificazioni art. 6 DM n. 132/2022	Indicazioni del Piano-tipo allegato al DM n. 132/2022	Scelte adottate dall'ente
<b>Sez. 1 "Scheda anagrafica dell'amministrazione"</b>	La Sezione non è richiamata tra quelle che devono essere predisposte dalle PA con meno di 50 dipendenti	La Sezione deve essere redatta	La sezione viene redatta ed integrata con informazioni che qualificano l'Ente e il suo approccio alla creazione di valore pubblico.
<b>Sez. 2 "Valore pubblico, performance e anticorruzione"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La sottosezione "2.1 Valore pubblico" non va redatta;</li> <li>La sottosezione "2.2 Performance" non va redatta;</li> <li>La sottosezione "2.3 Rischi corruttivi e trasparenza" va redatta considerando solo le aree di rischio obbligatorie e i processi ritenuti rilevanti dal RPCT. La sottosezione ha viene aggiornata con periodicità triennale, salvo il verificarsi di fatti corruttivi, modifiche organizzative rilevanti o modifiche agli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La sottosezione "2.1 Valore pubblico" non va redatta;</li> <li>La sottosezione "2.2 Performance" non va redatta;</li> <li>La sottosezione "2.3 Rischi corruttivi e trasparenza" va redatta con le modalità semplificate definite dall'art. 6, c. 2 del DM 130/22.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La sottosezione "2.1 Valore pubblico" non viene redatta;</li> <li>La sottosezione "2.2 Performance" viene redatta, integrata con il PEG;</li> <li>La sottosezione "2.3 Rischi corruttivi e trasparenza" viene redatta seguendo le semplificazioni previste dall'art. 6, c. 2 del DM n. 132/2022 e dal Piano-tipo.</li> </ul>
<b>Sez. 3 "Organizzazione e capitale umano"</b>	Con riferimento a questa Sezione, l'art. 6, c. 3 afferma che le PA con meno di 50 dipendenti sono tenute alla sua predisposizione limitatamente all'art. 4, c. 1, lettere a), b) e c), n. 2., ossia: <ol style="list-style-type: none"> <li>struttura organizzativa;</li> <li>lavoro agile;</li> <li>piano triennale dei fabbisogni del personale, limitatamente alla programmazione delle cessazioni dal servizio, e alla stima dell'evoluzione dei fabbisogni di personale</li> </ol>	Il Piano-tipo prevede la redazione completa di tutte e tre le sottosezioni, senza indicare semplificazioni: <ol style="list-style-type: none"> <li>struttura organizzativa;</li> <li>organizzazione lavoro agile;</li> <li>piano triennale dei fabbisogni del personale.</li> </ol>	Sono state redatte tutte e tre le sottosezioni in modo completo, introducendo, dove possibile, semplificazioni rispetto ai contenuti di dettaglio definiti nel Piano-tipo per le PA > 50 dipendenti.
<b>Sez. 4 "Monitoraggio"</b>	La Sezione non è richiamata tra quelle che devono essere predisposte dalle PA con meno di 50 dipendenti	La Sezione non va redatta	La Sezione non è stata redatta

# Sezione 1 - Scheda anagrafica dell'amministrazione

## Premessa

Il C.S.P. – Consorzio Intercomunale del Novese dei Servizi alla Persona è un Ente Pubblico costituitosi per la programmazione e l'erogazione dei servizi socio-assistenziali sul territorio dei 30 Comuni che costituiscono l'area territoriale del Novese: la Regione Piemonte, infatti, ha individuato nella gestione associata la forma più idonea a garantire l'efficacia e l'efficienza delle azioni da realizzare a beneficio della popolazione residente.

Il Consorzio, inoltre, ha compiti di programmazione, coordinamento e gestione dei servizi articolati a livello sovracomunale e di materie a rilievo sanitario.

## Dati identificativi e di contatto

Le informazioni identificative e di contatto dell'amministrazione sono disponibili nella seguente tabella.

Tipologia di informazione	Descrizione
Denominazione Ente	Consorzio Intercomunale del Novese dei Servizi alla Persona
Partita Iva e Codice fiscale	01742390063
Codice IPA	UFY6T5
Telefono (centralino)	0143 334311
E-mail	info@cspnovi.it
PEC	info@pec.cspnovi.it
Sito web istituzionale	<a href="https://cspnovi.it/">https://cspnovi.it/</a>
Account social	
Sede Legale	Piazzale Partigiani 1 15067 Novi Ligure (AL)
Sedi territoriali	
N. dipendenti al 31/12 dell'esercizio precedente	38
Schema di PIAO adottato	Semplificato

## L'approccio alla creazione del valore pubblico

Un ente crea valore pubblico quando riesce a gestire, secondo economicità, le risorse a disposizione e a valorizzare il proprio patrimonio intangibile in modo funzionale al reale soddisfacimento delle esigenze sociali dei cittadini, dei propri utenti e degli altri portatori di interessi.

Il valore pubblico può quindi essere definito come il miglioramento del livello di benessere sociale di una comunità amministrata, perseguito da un ente capace di svilupparsi facendo leva anche sulla ricoperta del suo vero patrimonio, ovvero i valori intangibili quali, ad esempio:

- la capacità organizzativa;
- le competenze delle proprie risorse umane;
- la rete di relazioni interne ed esterne;
- la capacità di leggere il territorio e di dare risposte adeguate;
- la tensione continua verso l'innovazione;
- la sostenibilità ambientale delle scelte;
- l'abbassamento del rischio di erosione del valore creato legato a fenomeni corruttivi e di opacità dell'azione amministrativa.

Il PIAO, quindi, deve supportare l'ente nel definire e nell'attuare la strategia di creazione del valore pubblico, mediante il presidio della mission istituzionale e il rafforzamento della propria capacità operativa, in un contesto di legittimazione e sostegno dei portatori di interessi di riferimento.

Partendo da queste premesse, l'ente ha adottato un approccio alla creazione del valore pubblico basato sul presidio di quattro dimensioni distinte ma interdipendenti (Figura 1):

- perseguimento della mission istituzionale;
- costruzione e sviluppo della capacità operativa dell'ente;
- costruzione e sviluppo di un capitale relazionale con i portatori di interessi;
- legittimazione da parte degli organi di controllo interni ed esterni.

Figura 1 - Le quattro dimensioni del valore pubblico



Ciascuna dimensione pone domande specifiche a cui l'ente deve dare risposte attraverso la propria programmazione (Tabella 1).

Tabella 1 - Le dimensioni del valore pubblico e le domande da porsi

Dimensione del valore pubblico	Domande
<b>1. Mission istituzionale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Come contribuisco allo sviluppo del benessere economico, sociale ed ambientale della mia comunità?</li> <li>- Sto attuando obiettivi che mi consentono di perseguire la mia mission?</li> <li>- Sono in grado di garantire servizi ottimali, per quantità e qualità delle prestazioni, considerate le risorse disponibili?</li> <li>- Rispetto i tempi dei procedimenti?</li> <li>- Qual è il livello di soddisfazione dell'utenza sui miei servizi?</li> </ul>

Dimensione del valore pubblico	Domande
<b>2. Capacità operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestione finanziaria è sana ed equilibrata?</li> <li>- Ho un assetto organizzativo adeguato? Sto digitalizzando e semplificando i miei processi? Sto implementando il lavoro agile?</li> <li>- Sto investendo sull'acquisizione e lo sviluppo delle competenze del mio personale?</li> <li>- Sto garantendo un'accessibilità fisica e digitale ai servizi adeguata?</li> <li>- Sto attuando misure adeguate di trasparenza e anticorruzione?</li> <li>- Sto garantendo la sicurezza informatica e la protezione dei dati personali?</li> <li>- Sto tutelando la salute e la sicurezza dei miei lavoratori?</li> </ul>
<b>3. Qualità delle relazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sto coinvolgendo i miei utenti e i miei portatori di interessi nella valutazione dei servizi?</li> <li>- Sto coinvolgendo i cittadini e gli altri portatori di interessi nella definizione delle politiche dell'ente?</li> </ul>
<b>4. Legittimazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual è il livello di sviluppo del mio sistema dei controlli interni?</li> <li>- Sono stati formulati rilievi dagli organi di controllo interni (OIV, Revisori, ecc.)?</li> <li>- Sono stati formulati rilievi dagli organi di controllo esterni (Corte dei conti, ANAC, ecc.)?</li> </ul>

La strategia di creazione del valore pubblico comporta lo sviluppo di una risposta integrata a queste domande, attraverso i seguenti passaggi:

- la definizione della mission istituzionale e la sua articolazione in aree strategiche;
- la mappatura dei portatori di interesse che possono influenzare o essere influenzati dall'azione dell'ente;
- l'analisi del contesto di riferimento, con l'identificazione dei bisogni prioritari a cui l'Ente deve rispondere attraverso la propria strategia di creazione del valore pubblico;
- la formulazione degli obiettivi strategici e la definizione degli indicatori di impatto a supporto della misurazione e della valutazione del valore pubblico creato.

## La mission istituzionale e le aree strategiche

La Legge 8 novembre 2000, n. 328 "*Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali*", prevede che la Repubblica assicuri alle persone e alle famiglie un "sistema integrato di interventi e servizi sociali", promuova interventi per garantire la qualità della vita, pari opportunità, non discriminazione e diritti di cittadinanza; prevenga, elimini o riduca le condizioni di disabilità, di bisogno e di disagio individuale e familiare, derivanti da inadeguatezza di reddito, difficoltà sociali e condizioni di non autonomia, in coerenza con gli articoli 2, 3 e 38 della Costituzione.

Per "interventi e servizi sociali" si intendono tutte le attività relative alla predisposizione ed erogazione di servizi, gratuiti ed a pagamento, o di prestazioni economiche destinate a rimuovere e superare le situazioni di bisogno e di difficoltà che la persona umana incontra nel corso della sua vita.

Gli interventi e i servizi sociali integrano le tutele garantite dal sistema previdenziale, da quello sanitario e dalle politiche attive del lavoro.

La programmazione e l'organizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali, sopra descritto, compete agli Enti Locali, alle Regioni ed allo Stato, secondo i principi di sussidiarietà, cooperazione, efficacia, efficienza ed economicità, omogeneità, copertura finanziaria e patrimoniale, responsabilità ed unicità dell'amministrazione, autonomia organizzativa e regolamentare degli enti locali, anche in ottemperanza di quanto previsto dalla Carta Costituzionale agli artt. 117 e 118.

Sono attribuiti ai Comuni, che le esercitano anche attraverso forme di gestione associata, la progettazione e gestione del sistema locale dei servizi sociali ed erogazione delle relative prestazioni ai cittadini.

Tra le forme associative previste dalle vigenti normative, i Comuni hanno identificato nel C.S.P. la forma giuridica più efficace per il perseguimento degli obiettivi di tutela della comunità sociale fragile; per programmare e gestire insieme i servizi socio assistenziali al fine di garantire maggiori e più soddisfacenti risposte ai bisogni espressi dai cittadini.

In particolare, il Consorzio C.S.P. governa il sistema locale degli interventi sociali, curandone la programmazione, l'organizzazione, la gestione di attività Socio-Assistenziali e il coordinamento con i diversi soggetti pubblici e privati coinvolti. Inoltre, in attuazione delle disposizioni previste dalle suddette normative, partecipa alla costruzione della Rete dei servizi ed interventi sociali e partecipa alla realizzazione del Welfare Locale, in forma concertata e sinergica con i diversi Soggetti, pubblici e privati, che hanno il compito di assicurare interventi di prevenzione, promozione, tutela, cura e inclusione sociale.

La missione del Consorzio è promuovere il benessere delle persone e della Comunità locale, aiutando le persone in difficoltà a vivere meglio nel proprio ambiente e, se possibile, nella propria famiglia, prevedendo la partecipazione attiva della persona e/o della famiglia stessa nella possibile soluzione dei problemi e la collaborazione e il coordinamento con i diversi Soggetti ed Enti operanti sul territorio che hanno implicanza con gli interventi socioassistenziali.

Ciò presuppone fondare l'attività consortile su principi generali che costituiscono il sistema dei valori del Consorzio:

- equità: gli operatori e gli amministratori sono impegnati a svolgere la loro attività in modo imparziale, obiettivo e pertinente nei confronti di tutti gli utenti;
- uguaglianza: a parità di esigenze i servizi sono forniti in modo uguale a tutti gli utenti senza distinzione di razza, sesso, nazionalità, religione ed opinione politica;
- democraticità: il Consorzio opera in forma partecipata prevedendo il coinvolgimento dell'utente e della Comunità locale;
- trasparenza: assicurare al pubblico la conoscenza dei processi decisionali, delle organizzazioni, dei procedimenti, delle prestazioni e dei servizi;
- continuità: il servizio viene erogato in modo integrato, regolare e continuo, compatibilmente con le risorse ed i vincoli;
- umanità: l'attenzione centrale viene posta sulla persona, con pieno rispetto della sua dignità, qualunque siano le sue condizioni fisiche o mentali, culturali o sociali, con rispetto e disponibilità;
- efficienza ed efficacia: l'organizzazione delle attività è mirata a garantire la qualità delle prestazioni e il miglioramento dei servizi. Le risorse disponibili vengono impiegate nel modo più razionale ed oculato possibile al fine di produrre i massimi risultati possibili in termine di benessere degli utenti e nel più breve tempo possibile.

A garanzia del rispetto di tali principi fondamentali, il Consorzio è impegnato a perseguire le seguenti linee fondamentali:

- rispettare la dignità della persona e il suo diritto alla riservatezza;
- privilegiare i servizi e gli interventi che mantengono la persona all'interno della sua famiglia e del suo ambiente sociale, scolastico, lavorativo;
- garantire l'informazione e l'uniformità di trattamento;
- integrare e coordinare i Servizi Socio-Assistenziali con i Servizi Sanitari, Educativi, Scolastici e con i Servizi dell'Autorità Giudiziaria e con tutti gli altri servizi sociali territoriali;
- riconoscere e valorizzare la funzione delle organizzazioni di volontariato, della cooperazione sociale e del privato sociale;
- promuovere ed incentivare le varie forme di solidarietà liberamente espresse dai cittadini;
- promuovere tutte le forme di integrazione di cittadini di culture diverse.

Per realizzare la propria mission istituzionale, l'Ente ha definito le proprie aree strategiche nel Piano Programma, che costituisce il principale documento di programmazione del Consorzio, a cui è collegato anche il bilancio di previsione. Anche il rendiconto (e in particolare la relazione del Consiglio di Amministrazione) è strutturato sulle aree strategiche del Piano Programma.. Pertanto, attraverso i documenti di programmazione e rendicontazione, è possibile verificare puntualmente il grado di attuazione delle strategie del Consorzio.

Ad ogni area strategica sono associati:

- almeno un obiettivo strategico, che rappresenta una declinazione della mission istituzionale dell'ente, volto a produrre impatti sui bisogni della collettività;
- portatori di interessi specifici, che sono destinatari finali degli interventi dell'area strategica oppure collaborano con l'ente nella loro attuazione;
- obiettivi operativi, che rappresentano il presupposto per la definizione degli obiettivi esecutivi annuali nel PIAO;
- servizi erogati, considerando sia quelli rivolti ai cittadini finali, sia i servizi interni di supporto;
- risorse, finanziarie, umane e strumentali, che sono destinate per realizzare le finalità e garantire l'erogazione dei servizi.

La tabella che segue riporta le aree strategiche attraverso le quali l'ente persegue la propria strategia di creazione del valore pubblico (Tabella 2).

*Tabella 2 - Le aree strategiche del Consorzio*

Area Strategica		Descrizione
<b>1</b>	<b>Minori e famiglie</b>	L'Area strategica "Minori e Famiglie" raggruppa i servizi dell'Ente rivolti ai minori. Vi rientrano i servizi domiciliari, di tutela (affidamenti familiari, equipe adozioni, ecc.) e i servizi socio educativi (educativa territoriale, luoghi neutri e centro famiglia).
<b>2</b>	<b>Disabili</b>	L'Area strategica "Disabilità" raggruppa i servizi dell'Ente rivolti alle persone disabili. Vi rientrano il Centro diurno Socio Terapeutico, il Servizio inserimenti lavorativi, l'erogazione di assegni di cura, gli interventi socioeducativi e gli inserimenti in struttura residenziale. È attivo anche un Servizio di assistenza alla persona in ambito scolastico, svolto su specifica delega dai comuni interessati.
<b>3</b>	<b>Anziani</b>	L'Area strategica "Anziani" raggruppa i servizi dell'Ente rivolti a cittadini di età superiore ai 65 anni autosufficienti e non autosufficienti. Vi rientrano i servizi per la domiciliarità (assistenza domiciliare, assegni di cura) e gli inserimenti degli anziani nelle residenze assistenziali o sociosanitarie.
<b>4</b>	<b>Povertà e inclusione sociale</b>	L'Area strategica "Povertà ed inclusione sociale" raggruppa i servizi dell'Ente rivolti agli adulti fragili, alle persone in stato di povertà e a tutti i soggetti a rischio di esclusione sociale. Vi rientrano l'assistenza economica, i servizi domiciliari per persone fragili, gli inserimenti in comunità di donne sole e vittime di violenza, nonché i servizi e progetti di accoglienza dei migranti.
<b>5</b>	<b>Governance interna ed esterna</b>	L'Area strategica "Governance interna ed esterna" raggruppa i servizi dell'Ente che attengono alle attività direzionali, ai rapporti con gli interlocutori istituzionali dell'ente, nonché alle tematiche legate all'integrazione sociosanitaria. Detto ambito comprende anche il segretariato sociale, il servizio sociale professionale e la gestione di tutele ed amministrazioni di sostegno, che assumono una connotazione trasversale rispetto alle fasce di utenza seguite.
<b>6</b>	<b>Amministrazione e servizi generali</b>	L'Area strategica "Amministrazione e servizi generali" raggruppa tutti i servizi amministrativi di supporto al funzionamento generale dell'Ente. In quest'Area, a livello contabile, sono rappresentate anche: - le spese generali di funzionamento che non è possibile ripartire sulle Aree dedicate ai servizi rivolti all'utenza; - le spese collocate nelle missioni "contabili" del bilancio: fondi ed accantonamenti, rimborso delle anticipazioni di tesoreria, servizi per conto terzi e partite di giro.

La Tabella 3 evidenzia le modalità con le quali le aree strategiche individuate supportano l'Ente nella propria strategica di creazione del valore pubblico attraverso le dimensioni in cui è articolata.

Tabella 3 - Raccordo tra le dimensioni del valore pubblico e le aree strategiche dell'ente

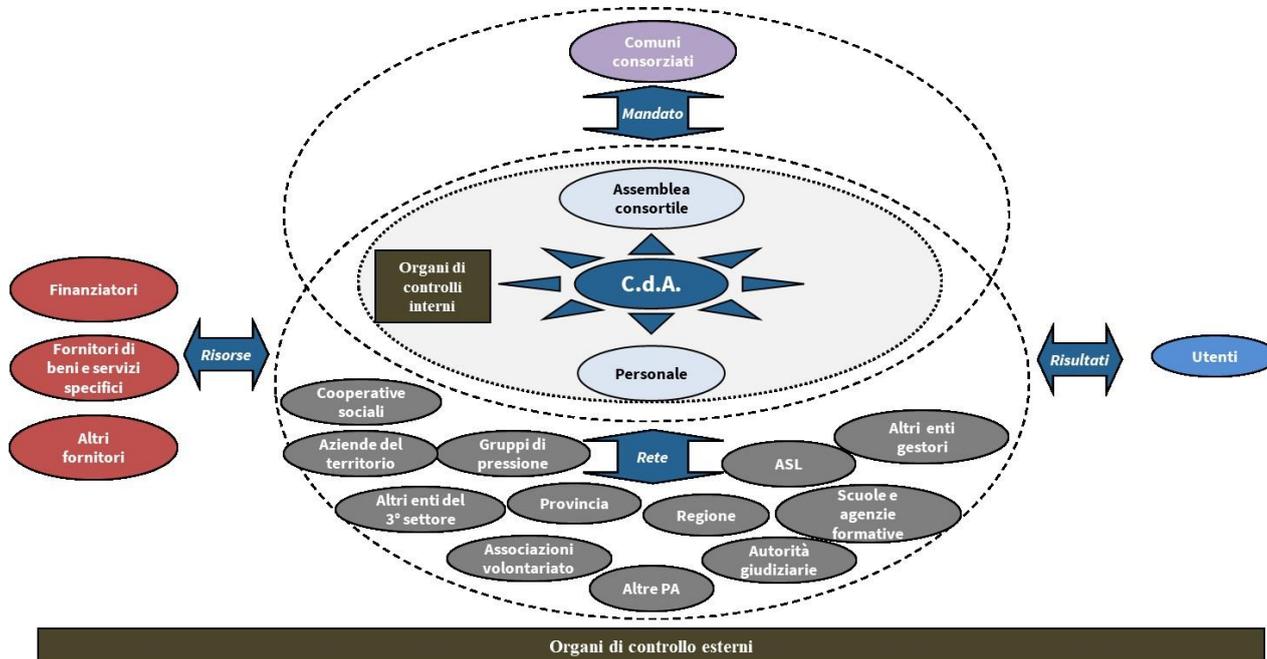
Dimensioni di valore pubblico	Aree strategiche	
<b>1. Mission istituzionale</b>	1	Minori e famiglie
	2	Disabili
	3	Anziani
	4	Povertà e inclusione sociale
<b>2. Capacità operativa</b>	5	Governance interna ed esterna
	6	Amministrazione e servizi generali
<b>3. Qualità delle relazioni</b>	5	Governance interna ed esterna
<b>4. Legittimazione</b>	6	Amministrazione e servizi generali

## I portatori di interessi

Il Consorzio C.S.P. ha il compito di coordinare la progettazione e l'attuazione del sistema di servizi ed interventi sociali del proprio territorio. Per questo motivo si trova al centro di una complessa rete di relazioni tra una pluralità di soggetti, pubblici e privati, tramite la quale si pone l'obiettivo di soddisfare i bisogni dei cittadini utenti dei servizi sociali.

Di seguito viene schematizzato graficamente la mappa dei portatori di interesse per il Consorzio C.S.P.

Figura 2 - La mappa dei portatori di interessi del Consorzio



Al centro della mappa ci sono i portatori di interessi interni al Consorzio: gli organi di governo (Assemblea Consortile e Consiglio di Amministrazione), il personale e gli organi di controllo interno e valutazione.

I **Comuni consorziati** assumono un ruolo fondamentale, poiché sono gli Enti che hanno costituito il Consorzio, affidando allo stesso la gestione delle funzioni e dei servizi sociali.

Tra gli **utenti** rientrano tutti i destinatari finali degli interventi e dei servizi sociali erogati dal Consorzio C.S.P.

Per l'erogazione dei servizi, il Consorzio necessita di acquisire risorse finanziarie, beni e servizi.

La **rete** assume un'importanza strategica nello sviluppo delle politiche sociali e nella costruzione del welfare di comunità. Il mantenimento di un adeguato livello di servizi dipende sempre più dalla capacità di crescere come rete, trovando nuove soluzioni per fronteggiare i bisogni.

Stato, Regione, Città Metropolitana, Comunità montane e altri Consorzi, Istituzioni scolastiche ed Agenzie formative, tutti gli Enti del terzo Settore e altre Istituzioni pubbliche o private sono componenti attivi della rete dei servizi, nel momento in cui partecipano condividendo obiettivi e responsabilità sugli interventi realizzati.

## **Il contesto di riferimento**

Il Consorzio effettua un'approfondita analisi di contesto in occasione della definizione del Piano Programma che annualmente definisce la programmazione strategica del triennio e costituisce il presupposto sulla base del quale è definito il bilancio di previsione finanziario.

L'analisi di contesto viene effettuata prendendo come riferimento i seguenti aspetti:

- scenario nazionale, regionale e locale che influisce sulla programmazione dei servizi socioassistenziali;
- caratteristiche della popolazione e del territorio di riferimento;
- dati sul contesto socioeconomico;
- caratteristiche del contesto interno (Modalità di gestione dei servizi, assetto organizzativo e risorse umane, bilancio e sostenibilità finanziaria, accordi di programma, convenzioni, ecc.).

Per l'analisi di contesto completa, pertanto, si rimanda ai contenuti del Piano Programma, scaricabile qui

## **Il bilancio e la sostenibilità economico finanziaria**

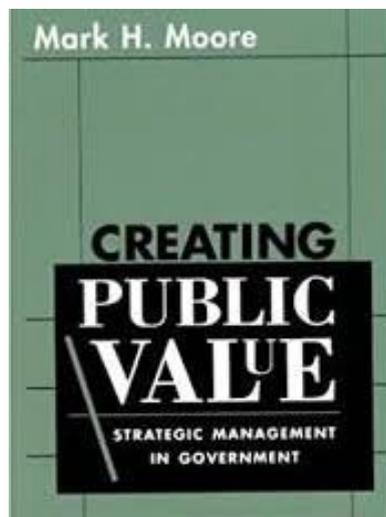
**[Clicca qui](#) per il Bilancio di previsione 2024-2026**





## **Sezione 2 – *Valore pubblico, performance e anticorruzione***

### **Sottosezione 2.1 – Valore pubblico**



La sottosezione 2.1 "Valore pubblico" non è prevista nello schema di PIAO semplificato.

## Sottosezione 2.2 – Performance



## L'attuazione della strategia di valore pubblico

La strategia di creazione del valore pubblico trova attuazione mediante:

- la definizione di obiettivi coerenti con gli indirizzi strategici dell'Ente;
- il perseguimento di standard qualitativi e quantitativi sui principali servizi erogati;
- il presidio degli altri elementi che qualificano la performance dell'organizzazione.

La sottosezione 2.2. "Performance" del PIAO illustra le modalità con le quali la strategia di creazione del valore pubblico viene concretamente attuata dall'ente, attraverso la definizione della performance attesa. Questa sottosezione non è prevista nello schema di PIAO semplificato. Tuttavia, l'ente ritiene opportuno utilizzare il PIAO quale strumento di definizione e di assegnazione degli obiettivi, in integrazione con il Piano esecutivo di gestione, definendo un unico strumento che assolve alle funzioni di entrambi gli strumenti.

### A. Principi e norme di riferimento

Per la definizione della sottosezione "Performance" del PIAO si deve tenere conto dei principi definiti, a livello normativo, in materia di ciclo della performance:

- dal D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.;
- dalle Linee guida del Dipartimento Funzione pubblica.

Il **DM n. 132/2022, all'art. 3**, afferma che la sottosezione "Performance" del PIAO "è predisposta secondo quanto previsto dal Capo II del decreto legislativo n. 150 del 2009 ed è finalizzata, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia dell'amministrazione.

Essa deve indicare, almeno:

- 1) gli obiettivi di semplificazione, coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionali vigenti in materia;
- 2) gli obiettivi di digitalizzazione;
- 3) gli obiettivi e gli strumenti individuati per realizzare la piena accessibilità dell'amministrazione;
- 4) gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere".

Lo **Schema-tipo di PIAO allegato al DM n. 132/2022** ribadisce ulteriormente queste indicazioni, chiarendo che "tale ambito programmatico va predisposto secondo le logiche di performance management, di cui al Capo II del decreto legislativo n. 150 del 2009. Esso è finalizzato, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia i cui esiti dovranno essere rendicontati nella relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettera b), del predetto decreto legislativo. La sottosezione si può costruire, a titolo esemplificativo, rispondendo alle seguenti domande:

- a) Cosa prevediamo di fare per favorire l'attuazione della strategia? (Obiettivo)
- b) Chi risponderà dell'obiettivo (dirigente/posizione responsabile)?
- c) A chi è rivolto (stakeholder)?
- d) Quali unità organizzative dell'ente e/o quali soggetti esterni contribuiranno a raggiungerlo (contributor)?
- e) Entro quando intendiamo raggiungere l'obiettivo?
- f) Come misuriamo il raggiungimento dell'obiettivo (dimensione e formula di performance di efficacia e di efficienza)?
- g) Da dove partiamo (baseline)?
- h) Qual è il traguardo atteso (target)?
- i) Dove sono verificabili i dati (fonte)?

Tra le dimensioni oggetto di programmazione, si possono identificare le seguenti:

- obiettivi di semplificazione (coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionale in materia in vigore);
- obiettivi di digitalizzazione;
- obiettivi di efficienza in relazione alla tempistica di completamento delle procedure, il Piano efficientamento ed il Nucleo concretezza;

- obiettivi correlati alla qualità dei procedimenti e dei servizi
- obiettivi e performance finalizzati alla piena accessibilità dell'amministrazione;
- obiettivi e performance per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.

Gli obiettivi specifici non devono essere genericamente riferiti all'amministrazione, ma vanno specificamente programmati in modo funzionale alle strategie di creazione del Valore Pubblico.

L'approccio alla creazione del valore pubblico adottato dall'Ente garantisce il rispetto delle indicazioni normative sopra richiamate, strutturando la sottosezione "Performance" sulla base dei seguenti principi:

1. visione a 360° della programmazione;
2. articolazione della programmazione per centri di responsabilità;
3. selettività e rilevanza della programmazione;
4. raccordo con le risorse finanziarie, umane e strumentali.

L'approccio alla creazione del valore pubblico adottato dall'ente garantisce la visione a 360° attraverso l'articolazione di ognuna delle 4 dimensioni del valore pubblico su tre livelli più dettagliati (Tabella 4).

Tabella 4 - L'articolazione delle dimensioni del valore pubblico

Livello 1	Dimensione valore pubblico	Livello 2	Sottodimensione valore pubblico	Livello 3	Articolazione valore pubblico
1	Mission istituzionale	1.1	Mission istituzionale	1.1.1	Mission istituzionale
			Mission istituzionale Totale		
Mission istituzionale Totale					
2	Capacità operativa	2.1	Sana gestione finanziaria	2.1.1	Sana gestione finanziaria
			Sana gestione finanziaria Totale		
		2.2	Organizzazione, processi e lavoro agile	2.2.1	Struttura organizzativa
				2.2.2	Semplificazione e digitalizzazione
				2.2.3	Lavoro agile
			Organizzazione, processi e lavoro agile Totale		
		2.3	Accessibilità fisica e digitale	2.3.1	Accessibilità fisica e digitale
					Accessibilità fisica e digitale Totale
		2.4	Sviluppo capitale umano	2.4.1	Programmazione e copertura dei fabbisogni
				2.4.2	Formazione e sviluppo competenze
				2.4.3	Pari opportunità ed equilibrio di genere
			Sviluppo capitale umano Totale		
		2.5	Trasparenza e anticorruzione	2.5.1	Trasparenza
				2.5.2	Prevenzione della corruzione
	Trasparenza e anticorruzione Totale				
2.6	Sicurezza informatica e protezione dati personali	2.6.1	Sicurezza informatica e protezione dati personali		
			Sicurezza informatica e protezione dati personali Totale		
2.7	Sicurezza e salute sui luoghi di lavoro	2.7.1	Sicurezza e salute sui luoghi di lavoro		
			Sicurezza e salute sui luoghi di lavoro Totale		
Capacità operativa Totale					
3	Qualità delle relazioni	3.1	Coinvolgimento degli utenti nella valutazione dei servizi	3.1.1	Coinvolgimento degli utenti nella valutazione dei servizi
					Coinvolgimento degli utenti nella valutazione dei servizi Totale
		3.2	Coinvolgimento degli stakeholder nella definizione delle politiche dell'ente	3.2.1	Coinvolgimento degli stakeholder nella definizione delle politiche dell'ente
	Coinvolgimento degli stakeholder nella definizione delle politiche dell'ente Totale				
Qualità delle relazioni Totale					
4	Legittimazione	4.1	Rilievi degli organismi di controllo interni	4.1.1	Rilievi degli organismi di controllo interni
					Rilievi degli organismi di controllo interni Totale
		4.2	Rilievi degli organismi di controllo esterno	4.1.2	Rilievi degli organismi di controllo esterno
					Rilievi degli organismi di controllo esterno Totale
Legittimazione Totale					

La sottosezione "Performance" riclassifica gli obiettivi e gli indicatori di performance organizzativa in base alle diverse articolazioni del valore pubblico. Ciò garantisce il presidio di tutti gli aspetti della programmazione che concorrono alla creazione di valore pubblico.

Inoltre, nella Sottosezione "Performance" sono rappresentati anche gli obiettivi elaborati partendo dai dati e dalle analisi presenti nelle altre sottosezioni del PIAO, ed in particolare nelle sottosezioni 2.3 "Rischi

corruttivi e trasparenza”, 3.1 “Struttura organizzativa”, 3.2 “Organizzazione del lavoro agile” e 3.3 “Piano triennale dei fabbisogni di personale”.

## Struttura della sottosezione

Nella sottosezione Performance è rappresentata sinteticamente la performance organizzativa dell’Ente nel suo complesso, articolata per Centri di Responsabilità (CDR).

Il Piano della Performance 2024-2026 completo è disponibile in allegato al presente PIAO (**Allegato 1**).

### A. Performance organizzativa

#### Area strategica: AMMINISTRAZIONE E SERVIZI GENERALI

1. Attuazione di una piena condivisione tra tutti gli uffici e servizi del sistema di fascicolazione del protocollo.
2. Realizzazione di un percorso di analisi e ridefinizione del proprio sistema dei documenti di programmazione, attraverso il supporto di FarePA srl, secondo un approccio che, in coerenza con il dettato normativo: <ul style="list-style-type: none"><li>– definisca il valore pubblico che l’ente si impegna a perseguire nei confronti della propria collettività di riferimento;</li><li>– chiarisca gli obiettivi che l’ente si dà per perseguire la creazione di valore pubblico;</li><li>– individui la configurazione dell’assetto organizzativo e le competenze funzionali al perseguimento di tali obiettivi;</li><li>– migliori il sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza.</li></ul>
3. Migrazione ad un server cloud e realizzazione di una VPN aziendale.
4. Adozione del fascicolo informatizzato del dipendente
5. Istituzione di un ufficio trasversale comprendente unità operative di uffici diversi per la gestione dei finanziamenti PNRR

#### Area strategica: MINORI E FAMIGLIE

1. Realizzazione di interventi educativi a sostegno dei minori appartenenti a nuclei familiari che presentano elementi di fragilità, al fine di promuovere le risorse interne al nucleo, il potenziamento delle capacità genitoriali, l'acquisizione di life skills affettive ed emotive sia negli adulti sia nei minori stessi. Prevenire l'istituzionalizzazione dei minori, attraverso il ricorso del modello di intervento nazionale legato al Programma PIPPI.
---

#### Area strategica: AREA DISABILI

1. Ammodernamento e potenziamento dei laboratori del centro diurno che svolgono attività a favore di persone disabili attraverso la realizzazione di un'iniziativa che consenta alla persona disabile una fattiva esperienza di integrazione sociale e di sviluppo delle abilità relazionali e artistiche.
2. Potenziare i progetti di vita indipendente attraverso la ridefinizione dei target circa i progetti già avviati e un monitoraggio costante delle attività poste in essere per la resa del servizio .

### **Area strategica: AREA ANZIANI**

- |  |
|--|
| 1. Implementare un servizio di assistenza domiciliare, sul territorio del consorzio attraverso una maggiore flessibilità del servizio e lo sfruttamento di sinergie con il territorio e le associazioni di volontariato al fine della presa in carico di persone e/o nuclei familiari in situazione di fragilità per condizioni ambientali, relazionali e di salute.   |
| 2. Verifica e riprogettazione degli interventi di sostegno rivolti agli anziani non autosufficienti in carico al Servizio Sociale Consortile, anche alla luce delle nuove iniziative attivate da soggetti diversi (Regione, INPS, ecc...) afferenti a questa fascia di popolazione.  |
| 3. Garantire l'accesso e l'accoglienza ai servizi, fornendo informazioni, consulenza, analisi della domanda, orientamento ed accompagnamento alla fruizione dei servizi e delle prestazioni appropriate, anche attraverso l'assistenza digitale ed amministrativa alle famiglie in cui è presente un anziano non autosufficiente, per l'espletamento degli adempimenti necessari alla richiesta e all'attivazione di interventi a sostegno della domiciliarità erogati da soggetti istituzionali diversi |

### **Area strategica: AREA POVERTÀ E INCLUSIONE SOCIALE**

- |  |
|--|
| 1. Attivare progetti di presa in carico dei nuclei beneficiari della nuova misura INPS Assegno di inclusione, che prevedano percorsi di avvicinamento al lavoro e di autonomizzazione delle persone; in presenza di minori, attivare progetti volti al sostegno alla genitorialità e prevedere, se necessario, il ricorso alla mediazione familiare. Consolidare i rapporti tra servizio Sociale la rete del terzo settore |
|--|

## **Sottosezione 2.3 – Rischi corruttivi e trasparenza**



## La protezione del valore pubblico

La sottosezione 2.3 "Rischi corruttivi e trasparenza" costituisce il principale strumento attraverso il quale l'Ente definisce la propria strategia per prevenire e contrastare fenomeni corruttivi, intesi in senso ampio, e ulteriori condotte illecite.

Come chiarito nel Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (PNA 2022), *"la prevenzione della corruzione è dimensione del valore pubblico e per la creazione del valore pubblico e ha natura trasversale a tutte le attività volte alla realizzazione della missione istituzionale di una amministrazione o ente. Nel prevenire fenomeni di cattiva amministrazione e nel perseguire obiettivi di imparzialità e trasparenza, la prevenzione della corruzione contribuisce, cioè, a generare valore pubblico, riducendo gli sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa. Lo stesso concetto di valore pubblico è valorizzato attraverso un miglioramento continuo del processo di gestione del rischio, in particolare per il profilo legato all'apprendimento collettivo mediante il lavoro in team. Anche i controlli interni presenti nelle amministrazioni ed enti, messi a sistema, così come il coinvolgimento della società civile, concorrono al buon funzionamento dell'amministrazione e contribuiscono a generare valore pubblico.*

[...]

*In altre parole, le misure di prevenzione e per la trasparenza sono a protezione del valore pubblico ma esse stesse produttive di valore pubblico e strumentali a produrre risultati sul piano economico e su quello dei servizi, con importanti ricadute sull'organizzazione sociale ed economica del Paese".*

### A. Principi e norme di riferimento

Nel definire il quadro normativo della presente sottosezione si ricorda che l'A.N.AC. ha chiarito con il Vademecum "**Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022**" che *"Il PTPCT e l'apposita sezione del PIAO non devono contenere:*

- *la descrizione della normativa europea e nazionale in materia di anticorruzione;*
- *la descrizione del concetto di corruzione e le varie accezioni della stessa;*
- *l'elenco dei PNA e delle Linee Guida ANAC"* (Vademecum, p.13).

L'**art. 3 del DM n. 132/2022 e lo Schema – tipo di PIAO** allegato allo stesso chiariscono che la sottosezione 2.3. "Rischi corruttivi e trasparenza" è predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, sulla base degli obiettivi strategici in materia definiti dall'organo di indirizzo, ai sensi della Legge n. 190/2012, che vanno formulati in una logica di integrazione con quelli specifici programmati in modo funzionale alle strategie di creazione di valore.

Per le **amministrazioni con meno di 50 dipendenti**, l'**art. 6, c. 1 del DM n. 132/2022** stabilisce che le stesse, ai fini della Sottosezione 2.3 "Rischi corruttivi e trasparenza" del **PIAO semplificato**, procedono alla mappatura dei processi *"limitandosi all'aggiornamento di quella esistente all'entrata in vigore del presente decreto"* considerando, quali aree a rischio corruttivo quelle richiamate dall'art. 1, c. 16, Legge n. 190/2012, ossia quelle relative a:

- a. autorizzazione/concessione;
- b. contratti pubblici;
- c. concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi;
- d. concorsi e prove selettive;
- e. a queste aree di rischio vanno aggiunti i processi, individuati dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) e dai responsabili degli uffici, ritenuti di maggiore rilievo per il raggiungimento degli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico.

Inoltre, l'art. 6, c. 2 del DM n. 132/2022 stabilisce che l'aggiornamento nel triennio di vigenza della sezione avviene:

- in presenza di fatti corruttivi;
- modifiche organizzative rilevanti;
- ipotesi di disfunzioni amministrative significative intercorse ovvero di aggiornamenti o modifiche degli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico.

Scaduto il triennio di validità, il Piano è modificato sulla base delle risultanze dei monitoraggi effettuati nel triennio.

In particolare, lo Schema – tipo individua i seguenti contenuti della sottosezione:

<i>Schema tipo PIAO – Sottosezione 2.3 (Rischi corruttivi e trasparenza)</i>
<p><i>La sottosezione è predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) sulla base degli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza definiti dall'organo di indirizzo, ai sensi della legge n. 190 del 2012 e che vanno formulati in una logica di integrazione con quelli specifici programmati in modo funzionale alle strategie di creazione di valore. Gli elementi essenziali della sottosezione, volti a individuare e a contenere rischi corruttivi, sono quelli indicati nel Piano nazionale anticorruzione (PNA) e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge n. 190 del 2012 e del decreto legislativo n. 33 del 2013.</i></p> <p><i>Sulla base degli indirizzi e dei supporti messi a disposizione dall'ANAC, l'RPCT potrà aggiornare la pianificazione secondo canoni di semplificazione calibrati in base alla tipologia di amministrazione ed avvalersi di previsioni standardizzate. In particolare, la sottosezione, sulla base delle indicazioni del PNA, potrà contenere:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li><i>• <b>Valutazione di impatto del contesto esterno</b> per evidenziare se le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente, culturale, sociale ed economico nel quale l'amministrazione si trova ad operare possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi.</i></li><li><i>• <b>Valutazione di impatto del contesto interno</b> per evidenziare se la mission dell'ente e/o la sua struttura organizzativa, sulla base delle informazioni della Sezione 3.2, possano influenzare l'esposizione al rischio corruttivo della stessa.</i></li><li><i>• <b>Mappatura dei processi sensibili</b> al fine di identificare le criticità che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, espongono l'amministrazione a rischi corruttivi con focus sui processi per il raggiungimento degli obiettivi di performance volti a incrementare il valore pubblico (cfr. 2.2.).</i></li><li><i>• <b>Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi</b> potenziali e concreti (quindi analizzati e ponderati con esiti positivo).</i></li><li><i>• <b>Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio.</b> Individuati i rischi corruttivi le amministrazioni programmano le misure sia generali, previste dalla legge 190/2012, che specifiche per contenere i rischi corruttivi individuati. Le misure specifiche sono progettate in modo adeguato rispetto allo specifico rischio, calibrate sulla base del miglior rapporto costi benefici e sostenibili dal punto di vista economico e organizzativo. Devono essere privilegiate le misure volte a raggiungere più finalità, prime fra tutte quelle di semplificazione, efficacia, efficienza ed economicità. Particolare favore va rivolto alla predisposizione di misure di digitalizzazione.</i></li><li><i>• <b>Monitoraggio sull' idoneità e sull'attuazione delle misure.</b></i></li><li><i>• <b>Programmazione dell'attuazione della trasparenza e relativo monitoraggio</b> ai sensi del decreto legislativo n. 33 del 2013 e delle misure organizzative per garantire l'accesso civico semplice e generalizzato.</i></li></ul>

Il **PNA 2022**, al Par. 3, ha fornito indicazioni specifiche sulle modalità di definizione e sviluppo della Sottosezione 2.3 "Rischi corruttivi e trasparenza". Si riportano di seguito le principali indicazioni fornite dal PNA 2022:

- le indicazioni fornite da A.N.AC. tengono conto che l'adeguamento agli obiettivi della riforma sul PIAO è necessariamente progressivo;
- nel percorso avviato con l'introduzione del PIAO, va mantenuto il patrimonio di esperienze maturato nel tempo dalle amministrazioni;
- è preferibile ricorrere ad una previa organizzazione logico schematica del documento e rispettarla nella sua compilazione, al fine di rendere lo stesso di immediata comprensione e di facile lettura e ricerca;
- si raccomanda l'utilizzo di un linguaggio tecnicamente corretto ma fruibile ad un novero di destinatari eterogeneo;
- si suggerisce la compilazione di un documento snello, in cui ci si avvale eventualmente di allegati o link di rinvio;
- è opportuno bilanciare la previsione delle misure tenendo conto della effettiva utilità delle stesse ma anche della relativa sostenibilità amministrativa da parte dell'Ente;
- può essere utile la consultazione pubblica anche *on line* della sezione prima dell'approvazione, come anche previsto per il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT);
- una specifica parte della sezione è dedicata alla programmazione e al monitoraggio dell'attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.Lgs. n. 33/2013.

Pertanto, le suddette indicazioni di A.N.AC. sono state recepite nella definizione della struttura della sottosezione, sviluppata come indicato nel seguente paragrafo.

## Struttura della sottosezione

La sottosezione, in osservanza a quanto definito da legislatore ed A.N.AC.:

- descrive la **metodologia di valutazione del rischio** adottata dall'Ente;
- analizza il **contesto specifico** in materia di corruzione, sia esterno che interno all'Ente;
- descrive il **modello organizzativo** adottato dall'Ente per la prevenzione della corruzione e la trasparenza;
- mappa i **processi** dell'Ente e li raccorda con le aree di rischio corruttivo;
- elenca in modo sintetico le **misure di prevenzione della corruzione** in essere;
- valuta il **livello di rischio corruttivo**, identificando i processi con rischio medio-alto che richiedono interventi di mitigazione del rischio;
- definisce e programma gli **obiettivi** da perseguire per migliorare ulteriormente il proprio sistema di prevenzione e gestione del rischio. Gli obiettivi da realizzare nella prima annualità del PIAO sono sviluppati nella Sottosezione 2.2 "Performance".

In appositi **allegati al PIAO** sono riportati:

- le schede di mappatura dei processi a rischio (**Allegato 2**);
- le schede di valutazione del rischio delle diverse aree di rischio e processi (**Allegato 3**);
- la mappa degli obblighi di pubblicazione, con individuazione dei responsabili per la trasmissione e la pubblicazione (**Allegato 4**).

## La metodologia di valutazione del rischio corruttivo

### A. Il processo di analisi e valutazione del rischio corruttivo

Il sistema di prevenzione della corruzione adottato dall'ente è coerente con gli indirizzi definiti nel PNA 2019 ed è orientato a recepire gli aggiornamenti introdotti dal PNA 2022 secondo un approccio graduale e sostenibile per l'organizzazione.

Il processo di analisi e valutazione del rischio che conduce alla programmazione delle misure e degli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza è articolato nelle fasi esplicitate in Figura 3.

Figura 3 - Il percorso di analisi e valutazione del rischio corruttivo



Nell'ambito di tale percorso, viene data particolare attenzione:

- all'individuazione dei processi potenzialmente soggetti alle aree di rischio generali e specifiche individuate;
- alla mappatura delle misure di prevenzione e contrasto della corruzione quale elemento preliminare alla fase di valutazione e gestione dei rischi.

Ciò consente:

- una valutazione preventiva dell'idoneità delle misure di prevenzione in essere rispetto ai diversi rischi individuati;
- l'integrazione di tale valutazione all'interno della successiva fase di analisi dei rischi;
- l'individuazione delle eventuali necessità di aggiornamento di tali misure in relazione all'evoluzione della normativa;
- la definizione degli obiettivi di miglioramento del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza, quale esito delle attività di cui ai punti precedenti. Tali obiettivi sono costituiti dall'introduzione o dal potenziamento delle misure di trattamento dei rischi, al fine di ridurre la probabilità o l'impatto dei rischi valutati. Gli obiettivi sono costituiti anche dalle misure da introdurre o aggiornare obbligatoriamente per legge, indipendentemente da quanto emerso a seguito della fase di valutazione dei rischi.

Il PNA 2022 introduce nuove disposizioni, tra le quali assumono particolare rilievo quelle relative:

- all'interazione della sottosezione 2.3 "Rischi corruttivi e trasparenza" con le altre sezioni e sottosezioni del PIAO;
- all'area dei contratti, in esito all'ingente immissione di risorse derivanti dal PNRR;
- al maggiore collegamento con le misure in materia di antiriciclaggio.

Tali disposizioni di ampia portata saranno recepite dal Consorzio nel corso del prossimo triennio, con particolare riferimento al 2023, in osservanza del principio di gradualità.

## B. Le aree di rischio corruttivo

Le aree di rischio corruttivo individuate sono quelle generali definite nel PNA.

Tabella 5 - Aree di rischio generali

Aree di rischio	Definizione
<p><b>Aree di rischio generali</b></p>	<p>Attività svolte in gran parte delle amministrazioni, società ed enti, a prescindere dalla tipologia e dal comparto, che sono riconducibili ad aree con alto livello di probabilità di eventi rischiosi.</p> <p>Le aree di rischio generali sono individuate nel PNA 2013, così come integrato dalla determinazione dell'A.N.AC. n. 12/2015, nelle seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A) Acquisizione e gestione del personale</li> <li>B) Affidamento di lavori, servizi e forniture (<i>contratti pubblici</i>)</li> <li>C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario (<i>autorizzazioni o concessioni</i>)</li> <li>D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario (<i>concessione ed erogazione di contributi e sovvenzioni</i>)</li> <li>E) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio</li> <li>F) Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni</li> <li>G) Incarichi e nomine</li> <li>H) Affari legali e contenzioso</li> </ul>

Le aree di rischio individuate dal Consorzio sono quindi riportate nella seguente tabella.

Aree di rischio		
Cod.	Denominazione	Tipologia
A	Acquisizione e gestione del personale	Generale
B	Affidamento di lavori, servizi e forniture	Generale
C	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Generale
D	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Generale
E	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Generale
F	Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	Generale
G	Affari legali e contenzioso	Generale

### **C. La metodologia di identificazione, valutazione e ponderazione del rischio corruttivo**

Per quanto concerne la metodologia di identificazione, valutazione e ponderazione del rischio, si rimanda all'**Allegato 5** del presente PIAO "Mappatura dei processi, valutazione e trattamento del rischio".

## **Il contesto in materia di corruzione**

Il PNA 2022 chiarisce che l'analisi del contesto esterno ed interno rientra tra le attività necessarie per calibrare le misure di prevenzione della corruzione.

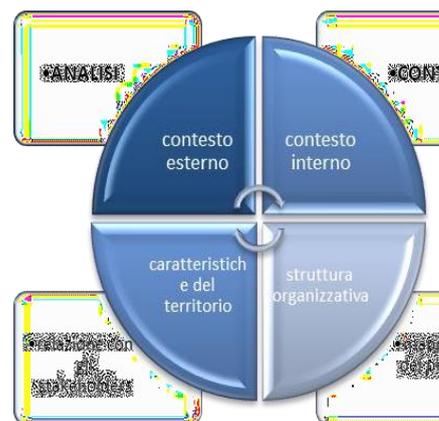
L'analisi del **contesto esterno** restituisce all'amministrazione le informazioni necessarie ad identificare il rischio corruttivo in relazione alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'amministrazione o ente opera. L'analisi del **contesto interno** che riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruttivo.

Nell'ottica del legislatore del PIAO, quale strumento unitario e integrato, l'analisi del contesto esterno ed interno diventa presupposto dell'intero processo di pianificazione per guidare sia nella scelta delle strategie capaci di produrre valore pubblico sia nella predisposizione delle diverse sottosezioni del PIAO. Tuttavia, è necessario che, per le finalità della sottosezione 2.3 "Rischi corruttivi e trasparenza" anticorruzione e trasparenza, tali analisi contengano elementi utili e significativi per corrispondere alle esigenze della gestione del rischio corruttivo.

Nei paragrafi che seguono viene presentata l'analisi del contesto esterno e del contesto interno che caratterizza l'azione dell'ente nella strategia di prevenzione della corruzione.

### **A. Il contesto esterno**

Tale analisi costituisce presupposto dell'intero processo di pianificazione per guidare l'Azienda nella scelta delle strategie capaci di produrre "valore pubblico"; ne risulta, in questo modo, rafforzata anche la logica di integrazione tra performance e prevenzione della corruzione. Per quanto riguarda il "contesto esterno", lo scopo dell'analisi è identificare i problemi che soddisfano due criteri chiave: sono al di fuori del controllo dell'organizzazione; avranno un certo livello di impatto su di esso.



Attraverso la valutazione di impatto del contesto esterno si è cercato di evidenziare se le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente culturale, sociale ed economico nel quale il Consorzio opera, possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi. Tale analisi effettuata sia a livello locale, regionale e nazionale, ha consentito di identificare le aree e i processi a maggiore rischio di corruzione; in particolare processi finalizzati all'acquisizione e alla progressione del personale, all'affidamento di lavori servizi e forniture, all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi e/o con effetto economico diretto e immediato, alla gestione delle spese/entrate e del patrimonio; a incarichi e nomine, affari legale e contenzioso.

Riguardo alle fonti esterne, è stato possibile reperire una molteplicità di dati relativi al contesto culturale, sociale ed economico attraverso la consultazione di banche dati di diversi soggetti e istituzioni, quali: ISTAT, Camera di Commercio, ANAC, Il Sole 24 ore – Lab 24, Numbeo – Ministero dell'Interno, Relazioni del Dipartimento Investigativo Antimafia -DIA, Osservatorio IRES Piemonte, oltre ai più importanti indici basati sulla percezione pubblicati annualmente da Transparency International (*Corruption Perception Index o CPI*); per quelle interne si è tenuto conto anche dei risultati del monitoraggio dello stato di attuazione del sistema di gestione del rischio del PTPCT 2022-2024.

## **LO SCENARIO NAZIONALE**

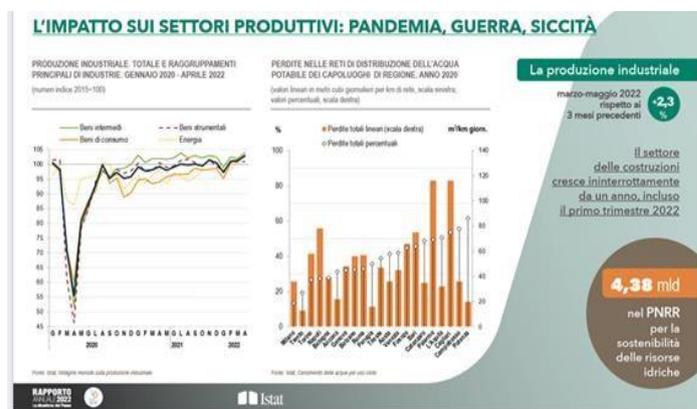
Il Rapporto annuale ISTAT, giunto alla trentesima edizione, analizza la situazione economica e sociale del Paese dal 2021 ai primi mesi del 2022, di cui si riportano alcune informazioni ritenute utili ai fini dell'analisi del contesto a livello nazionale, quale premessa a quello regionale e territoriale di riferimento.

Dopo una crescita record nel 2021 (+6,6%), a inizio anno 2022 il Pil dell'Italia è tornato sui livelli di fine 2019, anche se con progressi non uniformi tra i settori; dalla seconda metà del 2022 lo scenario internazionale si è gradualmente deteriorato per effetto di strozzature dal lato dell'offerta e di consistenti spinte inflazionistiche, esacerbate dall'invasione russa dell'Ucraina.



Fonte: Rapporto annuale ISTAT dal 2021 ai primi mesi del 2022

L'impatto sull'economia è stato immediato, mettendo a rischio la disponibilità di materie prime strategiche e acuendo la spinta inflattiva già in corso. Inoltre, questa nuova crisi ha messo in evidenza l'improrogabilità di scelte fondamentali per il nostro Paese, a cominciare da quelle collegate all'energia.



Fonte: Rapporto annuale ISTAT dal 2021 ai primi mesi del 2022

Figura 3.18 Popolazione straniera residente. Anni 2002-2022 (valori assoluti in milioni e variazione annua percentuale) (a)

La popolazione straniera in Italia al 1° gennaio 2022 è di 5 milioni e 193 mila e 669 residenti; nel 2019 ammontava a 4.996.158 e quindi, in tre anni, è aumentata di meno di 200 mila unità.



Fonte: Istat, Ricostruzione della popolazione (2002-2018), Bilancio Demografico (2019-2021) e Sistema di nowcasting per indicatori demografici (2022)  
(a) Per il 2022 i dati sono provvisori.

Fonte: Rapporto annuale ISTAT dal 2021 ai primi mesi del 2022

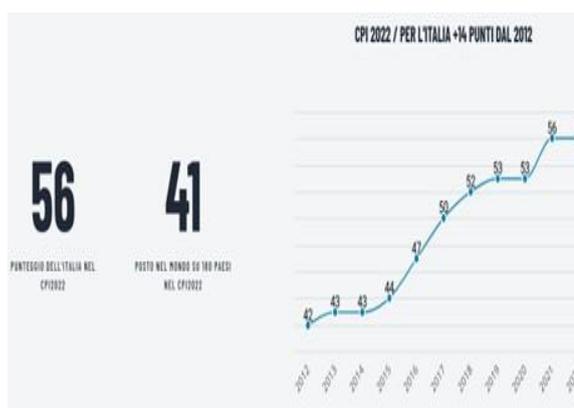
La crisi Ucraina, oltre alle tante conseguenze economiche, ha portato numerose conseguenze anche sul piano delle migrazioni e della presenza straniera in Italia; gli ucraini presenti nel nostro Paese al 1° gennaio 2021 sono 236 mila e rappresentano la quinta collettività per numero di residenti (il 4,6 per cento di tutti gli stranieri). In base ai dati del Ministero dell'Interno aggiornati

all'11 giugno 2022, sono 132.129 le persone in fuga dal conflitto in Ucraina giunte da febbraio in Italia: 69.493 sono donne, 20.181 uomini e 42.455 minori. Le principali città verso le quali si dirigono sono Milano, Roma, Napoli e Bologna.

## PERCEZIONE DELLA CORRUZIONE

Le riserve sulle statistiche giudiziarie portano a formulare indici di percezione della corruzione; tra i più noti quelli pubblicati da Transparency International che classifica i Paesi in base al livello di corruzione percepita nel settore pubblico, attraverso l'impiego di 13 strumenti di analisi e di sondaggi rivolti ad esperti provenienti dal mondo del business.

Il punteggio finale è determinato in base ad una scala che va da 0 (alto livello di corruzione percepita) a 100 (basso livello di corruzione percepita). L'edizione 2022 del CPI pubblicata da Transparency International colloca l'Italia al 41° posto, con un punteggio di 56; dopo il balzo in avanti di 10 posizioni nel CPI 2021, l'Italia conferma il punteggio dello scorso anno e guadagna una posizione nella classifica globale dei 180 Paesi oggetto della misurazione.



## PROFILO CRIMINOLOGICO

Le "mafie" hanno individuato, nelle situazioni di emergenza causate dall'emergenza sanitaria, occasioni di business; al fianco delle attività più "tradizionali" quali il prestito ad usura, il traffico di sostanze stupefacenti, il traffico illecito di rifiuti e le estorsioni, si sono affiancate attività apparentemente lecite, ottenute mediante il reimpiego di denaro proveniente, esso sì, da attività illecite (riciclaggio). La tabella sottostante evidenzia come il dato più rilevante sia quello che riguarda l'abuso di ufficio (art. 323 c.p.), che tra l'altro è l'unico reato ad aver mantenuto un trend sostanzialmente costante per i 18 anni analizzati. Per le altre fattispecie selezionate i valori risultano più contenuti e con un andamento oscillante anche se, nell'ultimo triennio, si rileva una flessione per



Delitti contro la Pubblica Amministrazione commessi in Italia dal 2004 al 2021.  
(Dati di fonte SDI/SSD non consolidati per il 2021, estratti il 21/01/2022)

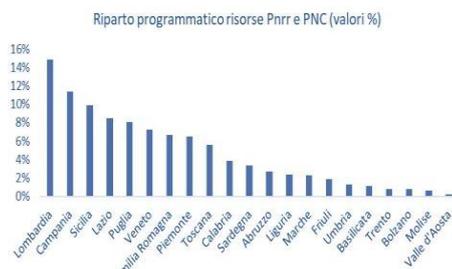
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Art. 314 - Peculato-	274	279	243	270	282	330	387	333	453	443	403	360	374	371	348	465	273	246
Art. 316 - Peculato mediante profitto dell'errore altrui-	17	11	15	22	14	41	49	44	47	23	28	18	14	6	9	3	5	10
Art. 317 - Concussione	130	115	88	130	145	140	148	130	189	130	111	85	89	87	53	55	45	35
Art. 318 - Corruzione per l'esercizio della funzione.	27	21	14	18	17	41	19	13	18	17	24	39	36	36	24	27	23	13
Art. 319 - Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio.	119	93	92	92	120	98	82	95	115	101	76	120	112	126	80	114	81	50
Art. 319 ter - Corruzione in atti giudiziari.	9	6	10	7	4	7	6	8	5	8	6	8	8	22	10	11	17	21
Art. 319 quater - Induzione indebita a dare o promettere utilità.										31	33	44	50	37	31	33	52	24
Art. 320 - Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio.	12	12	6	18	11	32	10	19	22	17	9	29	13	8	15	8	12	11
Art. 321 - Pene per il corruttore.	74	60	55	56	65	65	49	73	71	75	46	95	84	99	57	86	65	42
Art. 322 - Istigazione alla corruzione	173	167	184	195	248	217	216	222	202	182	185	169	144	157	134	118	97	91
Art. 323 - Abuso d'ufficio	1.016	1.051	935	1.087	1.188	1.099	1.193	1.198	1.259	1.144	1.254	1.178	1.177	1.108	1.083	1.009	1365	1.025
Art. 346 bis - Traffico di influenze illecite										2	4	8	1	9	7	20	28	17

il peculato (art. 314 c.p.), la concussione (art. 317 c.p.), la "corruzione" (artt. 318 e 319 c.p.) e l'istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.)

Fonte: Dipartimento della pubblica sicurezza direzione centrale della polizia criminale - servizio analisi criminale, Roma febbraio 2022

## PNRR E RISCHIO DI INFILTRAZIONI MAFIOSE

L'analisi sui fenomeni delittuosi condotta dalla DIA nel secondo semestre 2021 sulla base delle evidenze investigative, giudiziarie e di prevenzione conferma ancora una volta che il modello ispiratore delle diverse organizzazioni criminali di tipo mafioso appare sempre meno legato a eclatanti manifestazioni di violenza ed è, invece, rivolto verso l'infiltrazione economico-finanziaria; il settore dove le organizzazioni mafiose e la corruzione riescono a prosperare maggiormente è quello della spesa pubblica; con l'arrivo dei fondi del PNRR (cifre considerevoli) si accende ancora di più il rischio di infiltrazioni mafiose nell'utilizzo di tali fondi.



Fonte: tabella 1.1. del PNRR – valori in miliardi di euro

Il rischio di infiltrazione della criminalità organizzata nel tessuto socio-economico-produttivo del Paese, volto, da un lato, a impossessarsi delle realtà economiche in crisi e, dall'altro, ad intercettare le ingenti risorse finanziarie messe a disposizione dal PNRR per sostenere la crescita dell'economia, è stato uno degli argomenti al centro della "Relazione annuale del Copasir" sull'attività svolta dal Comitato Parlamentare per la sicurezza della repubblica dal 1° gennaio 2021 al 9 febbraio 2022.

L'interesse dei sodalizi criminali per il Comitato si è concentra sulle energie alternative e per il ciclo dei rifiuti, negli ambiti connessi alle infrastrutture, all'edilizia, anche tramite fattispecie di riciclaggio, evasione e trasferimento illecito di capitali all'estero, senza trascurare infine anche l'interessamento verso operazioni di riassetto nell'ambito di società o aziende in condizioni di crisi, specialmente in seguito alle dinamiche negative determinate dalla pandemia o l'aggiudicazione fraudolenta degli appalti.

Dopo il decreto legge 16 luglio 2020, n. 76, che ha introdotto previsioni di semplificazione per gli affidamenti dei contratti pubblici sotto e sopra soglia, infatti, il decreto legge. n. 77/2021 è intervenuto anche rispetto al complesso delle procedure di affidamento ed esecuzione dei contratti pubblici finanziati a valere sulle risorse del PNRR e del PNC, stabilendo procedure semplificate allo scopo di contemperare le esigenze di celerità nell'esecuzione delle opere, presupposto per l'erogazione dei relativi finanziamenti, con il regolare espletamento delle fasi che caratterizzano le procedure di gara.

## LO SCENARIO REGIONALE

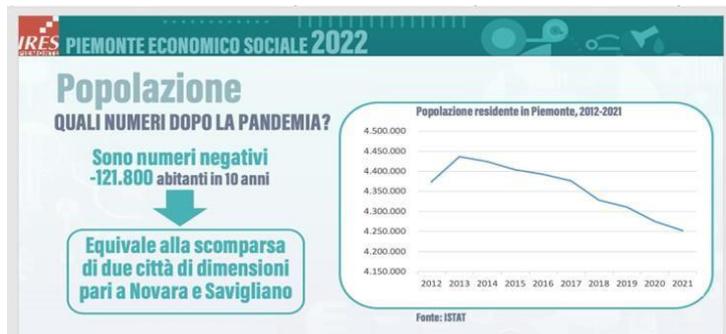
Il Piemonte si trova nella parte nord-occidentale del Paese ed è la seconda regione italiana più estesa; di seguito si delinea, in linea generale, lo scenario demografico-economico-sociale della Regione Piemonte con particolare riferimento al profilo criminologico. La distribuzione della popolazione residente nelle province del Piemonte con l'indicazione dell'estensione territoriale e del

▼ Provincia/Città Metropolitana	▼ Popolazione residenti	▼ Superficie km <sup>2</sup>	▼ Densità abitanti/km <sup>2</sup>	▼ Numero Comuni
Alessandria	AL 407.049	3.558,78	114	187
Asti	AT 207.939	1.510,17	138	118
Biella	BI 169.560	913,27	186	74
Cuneo	CN 580.789	6.894,83	84	247
Novara	NO 361.845	1.340,25	270	87
Città Metropolitana di TORINO	TO 2.205.104	6.826,91	323	312
Verbano-Cusio-Ossola	VB 154.233	2.260,89	68	74
Vercelli	VC 165.760	2.081,60	80	82
<b>Totale</b>	<b>4.252.279</b>	<b>25.386,70</b>	<b>168</b>	<b>1.181</b>

numero dei comuni, è la seguente:

Fonte: dati aggiornati ISTAT all'01.01.2022

Dopo la pandemia, dalla Relazione annuale 2022 dell'Ires, si evince una consistente diminuzione della popolazione e, parallelamente, un aumento del tasso di invecchiamento nelle zone montane e nelle colline di Alessandria e Asti.



Fonte: Ires Piemonte economico-sociale 2022

Gli stranieri in Piemonte, secondo la Relazione annuale 2022 dell'Ires, sono:



Fonte: Ires Piemonte economico-sociale 2022

ai quali si sono aggiunti i profughi ucraini; a livello territoriale, la quota principale di rifugiati risulta in provincia di Novara, dove è insediata la percentuale più alta della comunità ucraina residente già da tempo in Piemonte; in particolare, nel Novarese risultano attualmente ospitate 2.635 persone; 1.460 risultano invece nel territorio del Torinese; nel Verbanese risultano attualmente ospitate 1.034; in provincia di Alessandria 787; nel Cuneese 728; nel Biellese 451; nel Vercellese 405 e in provincia di Asti 300.

## QUALITÀ DELLA VITA

Secondo la classifica per la qualità della vita stilata dal Sole 24 Ore (di cui al precedente paragrafo "Lo scenario nazionale"), tutti i principali capoluoghi di provincia occupano la metà o il fondo della stessa, a partire da Torino che dall'anno scorso ha perso 10 posizioni uscendo dalla top 30 e classificandosi al 31° posto. Male anche Cuneo, che ora si trova al 34° posto in caduta di 14 posizioni; Biella, con due posizioni perse, ora è al 59° posto, mentre Verbania è stabile al 50° posto. Alessandria, Asti e Vercelli salgono di qualche posizione, ma rimangono comunque in basso (la prima al 70°, la seconda 65° e la terza al 48° posto, tutte e tre in salita di 5 posizioni); l'unica nota positiva arriva da Novara, che con 10 posizioni recuperate ora è al 32° posto.

## PROFILO CRIMINOLOGICO

Rimanendo sul fronte "criminalità", nel mese di febbraio 2022, "Libera Piemonte e Lavia Libera," hanno presentato il dossier "La tempesta perfetta 2022. La variante Criminalità" (tutti i numeri del contagio criminale nei due anni di pandemia nel quale sono stati elaborati dati e analisi delle Forze dell'Ordine, del Ministero dell'Interno e degli studi e rapporti sul riciclaggio della Banca d'Italia). Tale dossier contiene l'elaborazione, per ogni regione, della variazione percentuale tra i due bienni per i singoli reati. In base al rialzo legato al diffondersi della variante "criminalità".

In base al rialzo legato al diffondersi della variante "criminalità", le Regioni sono state posizionate in: zona rossa (massimo rischio dove si è registrato un incremento percentuale tra il 26-100%), zona arancione (alto rischio dove si è registrato un incremento percentuale tra il 11-25%), zona gialla (rischio moderato dove si è registrato un incremento percentuale tra il 1-10%) e zona bianca (rischio basso dove si è registrato un calo di percentuale).

Nello specifico:

segnalazioni sospette	nella scala di rischio elaborata, il Piemonte si posiziona nella fascia arancione, con un incremento percentuale che tocca quota 16%. In numeri, nella nostra Regione, assistiamo al seguente incremento: 12.653 nel biennio 2018/2019 a 14.693 in quello 2020/2021.
cyber crime	i crimini informatici riescono a fotografare innovative e raffinate modalità di infiltrazione delle mafie nel nostro sistema; il Piemonte non si è dimostrato immune a questi reati, registrando un aumento deciso su questo fronte. La nostra regione si guadagna la zona arancione con un aumento percentuale del 23%. In numeri, i delitti informatici sono stati: 2413 nel biennio 2018/2019 e 3013 nel biennio 2020/2021. Peggiora è la situazione sul versante delle truffe e delle frodi informatiche che hanno fatto guadagnare al Piemonte la zona Rossa, posizionandosi al quarto posto in Italia, passando (sempre nei bienni analizzati) da 35.038 a 49.432 con aumento del 41%.
denunce di usura	il Piemonte con poche denunce (24), si posiziona in zona bianca, con una diminuzione del 40%. Percentuali che non devono certo far pensare che questo reato vile sia poco praticato in regione, ma che dimostrano quanto sia difficile per le vittime denunciare, per paura delle mafie. Dall'Osservatorio Regionale, questa tesi si rende ancora più evidente dalla quasi assenza di denunce o costituzioni di parte civile nei processi di mafia, nei quali le vittime sentite in aula, si dimostrano terrorizzate dal dover parlare, fino a dimostrarsi reticenti.
interdittive in Piemonte	di natura amministrativa, vengono emesse quando c'è il rischio concreto che le imprese siano infiltrate dalle mafie. Il Piemonte, si guadagna la zona arancione, passando da 130 nel 2018/2019 a 153 nel 2020/2021 con 18% di incremento.

#### LO SCENARIO DEL SUD-EST PIEMONTE (AL-AT)

L'area sud-est del Piemonte comprende, ad est, il territorio della Provincia di Alessandria e, ad ovest, quello della Provincia di Asti; dal servizio anagrafe delle città di Alessandria e Asti, la popolazione all'01.01.2022, risulta essere la seguente:

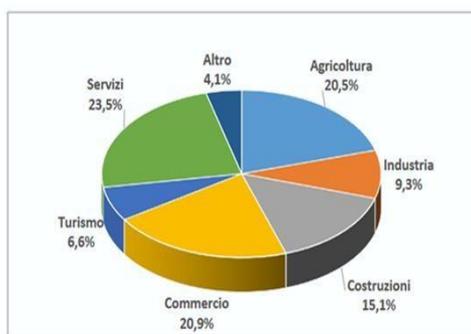
Provincia	Alessandria (AL)
Regione	Piemonte
Popolazione	90.987 abitanti (01/01/2022 - Istat)
Superficie	203,57 km <sup>2</sup>
Densità	446,97 ab./km <sup>2</sup>
Codice Istat	006003
Codice catastale	A182
Prefisso	0131
CAP	15121 ... 15122 Cerca CAP Alessandria



Provincia	Asti (AT)
Regione	Piemonte
Popolazione	73.539 abitanti (01/01/2022 - Istat)
Superficie	151,31 km <sup>2</sup>
Densità	486,01 ab./km <sup>2</sup>
Codice Istat	005005
Codice catastale	A479
Prefisso	0141
CAP	14100



Il tessuto produttivo di entrambe le province, caratteristica comune, del resto, a tutta la Regione, si caratterizza per la larga diffusione di micro-imprese e piccole medie imprese, cui si affiancano, tuttavia, soprattutto nell'Alessandrino, gruppi industriali di una certa rilevanza anche internazionale.



Fonte: Elaborazione Camera di commercio di Alessandria-Asti su dati Infocamere

Per quanto riguarda la forma giuridica, il 60,9% delle aziende è costituito in forma individuale, il 18,5% sono società di persone e soltanto il 18,4% sono società di capitale.

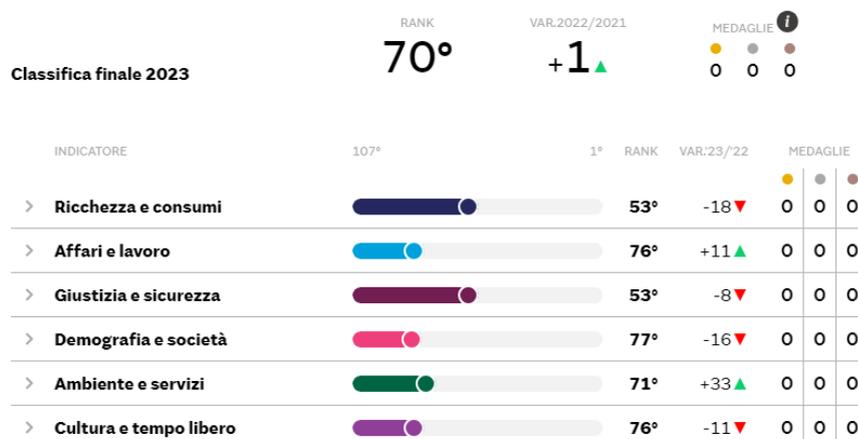
CLASSE DI NATURA GIURIDICA	REGISTRATE	INCIDENZA SUL TOTALE
Società di capitali	11.977	18,4%
Società di persone	12.056	18,5%
Imprese individuali	39.639	60,9%
Altre forme	1.430	2,2%
<b>Totale</b>	<b>65.102</b>	



Fonte: Elaborazione Camera di Commercio di Alessandria-Asti su dati Infocamere

## QUALITÀ DELLA VITA

L'Alessandrino recupera 11 posizioni nella classifica affari e lavoro mentre in giustizia e sicurezza ne perde ben 8 di posizioni.



Fonte : <https://lab24.ilsole24ore.com/qualita-della-vita/alessandria>

## PROFILO CRIMINOLOGICO

Dal punto di vista dell'ordine pubblico, per quanto riguarda la realtà della provincia di Alessandria, emerge una situazione di non particolare gravità; di seguito il tasso di criminalità di Alessandria per quanto concerne il problema della corruzione, risulta "basso" per Alessandria

RANK	Classifica finale	DENUNCE/100MILA AB.	DENUNCE TOTALI
<b>43°</b>	<b>Alessandria</b>	<b>3.319,9</b>	<b>13.469</b>

Scegli la provincia per visualizzare i suoi piazzamenti (rank e var. annua) nelle classifiche (finale sul totale dei delitti e per tipologia di reato). Dati ogni 100mila abitanti e totale denunce, relativi all'anno precedent

RANK	INDICATORE	DENUNCE SU 100MILA AB.	TOTALE DENUNCE
> 25° ▼	Omicidi volontari consumati	0,7	3
> 24° ▲	Omicidi colposi	4,2	17
> 96° ▲	Tentati omicidi	0,5	2
> 72° ▲	Violenze sessuali	8,1	33
78° ▲	Sfruttamento della prostituzione e pornografia minorile	1,2	5
51° ▼	Minacce	118,3	480
17° ▼	Percosse	34,0	138
61° ▼	Lesioni dolose	100,1	406
20° =	Danneggiamenti	516,1	2.094
37° ▼	Incendi	15,0	61
42° =	Incendi boschivi	7,6	31
> 42° ▲	Furti	1.243,8	5.046

Lab24				
L'indice della criminalità 2023				
59° ▼	Truffe e frodi informatiche	422,5	1.714	
30° =	Associazione per produzione o traffico di stupefacenti	0,0	0	
52° ▲	Delitti informatici	49,3	200	
77° ▼	Associazione per delinquere	0,0	0	
23° ▼	Associazione di tipo mafioso	0,0	0	
98° ▲	Estorsioni	11,6	47	
95° ▲	Danneggiamento seguito da incendio	3,7	15	
104° ▲	Riciclaggio e impiego di denaro	0,2	1	
37° ▼	Contraffazione di marchi e prodotti industriali	5,2	21	
18° ▲	Contrabbando	0,0	0	
63° ▲	Usura	0,0	0	
40° ▼	Violazione alla proprietà intellettuale	0,2	1	

Fonte il sole 24 Ore : <https://lab24.ilsole24ore.com/indice-della-criminalita/>

### B. Il contesto interno

Per quanto riguarda il contesto interno, il PNA 2022 chiarisce che la selezione delle informazioni e dei dati

deve essere 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. Non ci si deve limitare, pertanto, ad una mera presentazione della struttura organizzativa ma vanno considerati elementi tra cui:

- la distribuzione dei ruoli e delle responsabilità attribuite;
- la qualità e quantità del personale;
- le risorse finanziarie di cui si dispone;
- le rilevazioni di fatti corruttivi interni che si siano verificati;
- gli esiti di procedimenti disciplinari conclusi;
- le segnalazioni di whistleblowing.

La mappatura dei processi costituisce una parte fondamentale dell'analisi di contesto interno.

Sulla base di tali indicazioni, l'analisi del contesto interno si sofferma sugli aspetti più strettamente funzionali a valutare il livello di rischio corruttivo dell'Ente. Per gli aspetti di carattere più generale, quali la struttura organizzativa, la quantità e le caratteristiche del personale, si rimanda alle altre Sezioni del PIAO, e in particolare alla Sezione 3 "Organizzazione e capitale umano".

Di seguito si focalizza l'attenzione sui seguenti aspetti:

1. descrizione del modello organizzativo di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
2. mappa dei processi e raccordo con le aree di rischio corruttivo;
3. analisi dei fenomeni corruttivi che hanno interessato l'Ente negli ultimi tre anni.

### **B.1 Il modello organizzativo per la prevenzione della corruzione e la trasparenza**

Il modello organizzativo per la prevenzione della corruzione e la trasparenza adottato dall'Ente prevede un coinvolgimento diffuso di una pluralità di attori organizzativi, con differenti ruoli e responsabilità, che fa perno sulla figura centrale del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (RPCT) e sul ruolo di indirizzo del Consiglio di Amministrazione.

La tabella seguente individua attori, ruoli e responsabilità nel modello organizzativo di prevenzione della corruzione adottato dall'ente (Tabella 6).

*Tabella 6 - Attori organizzativi, ruoli e responsabilità nel sistema di prevenzione della corruzione e trasparenza*

Attori organizzativi	Ruoli e responsabilità
<b>Consiglio di amministrazione</b>	<p>Il Consiglio di amministrazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- individua e nomina il RPCT (art. 1, c. 7 della Legge n. 190/2012 e D.Lgs. n. 97/2016);</li> <li>- adotta il PIAO che deve contenere la sottosezione 2.3 "Rischi corruttivi e trasparenza" in cui sono definiti gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza: l'assenza di tali obiettivi può essere sanzionata (D.L. n. 90/2014);</li> <li>- adotta tutti gli atti di indirizzo di carattere generale, che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione (art. 48 del D.Lgs. n. 267/2000);</li> <li>- Attua le necessarie modifiche organizzative per assicurare al RPCT funzioni e poteri idonei allo svolgimento del ruolo con autonomia ed effettività;</li> <li>- dispone lo stanziamento delle risorse economiche necessarie ad attuare le misure in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.</li> </ul>

<p><b>Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza</b></p>	<p>Il Responsabile della prevenzione della corruzione e per la trasparenza (RPCT) ai sensi dell'art. 1, c. 7, della Legge n. 190/2012 è individuato, con provvedimento del Consiglio di amministrazione, nella figura del Direttore.</p> <p>Il RPCT esercita i compiti attribuiti dalla legge e dal presente Piano, e in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- predispone la sottosezione 2.3 "Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO", da sottoporre al Consiglio di amministrazione per l'approvazione;</li> <li>- verifica l'efficace attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza programmate e propone la modifica delle stesse in caso di accertate significative violazioni o quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'Ente;</li> <li>- verifica la rotazione degli incarichi nelle casistiche in cui è prevista l'attuazione di tale misura di prevenzione;</li> <li>- individua di concerto, con i Responsabili di Area, il personale da inserire nei programmi di formazione;</li> <li>- è responsabile della pubblicazione, secondo le modalità e i termini previsti dall'A.N.AC., sul sito web aziendale di una relazione recante i risultati dell'attività svolta;</li> <li>- raccorda la propria attività di prevenzione della corruzione con le funzioni attribuite quale Responsabile della trasparenza;</li> </ul>
---	--

Attori organizzativi	Ruoli e responsabilità
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sovrintende alla diffusione della conoscenza del Codice di amministrazione, al monitoraggio annuale sulla sua attuazione e alla pubblicazione sul sito istituzionale;</li> <li>- vigila sul rispetto delle norme in materia di inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi, secondo quanto previsto dal D.Lgs. n. 39/2013 e dalle Linee guida fornite dall'A.N.AC.;</li> <li>- riceve le segnalazioni di possibili fenomeni di carattere corruttivo, o comunque di violazioni delle misure del PTPCT, secondo la procedura di whistleblowing.</li> </ul> <p>L'eventuale commissione, all'interno del Consorzio, di un reato di corruzione, accertato con sentenza passata in giudicato, realizza una forma di responsabilità del RPCT della forma tipologica dirigenziale, oltre che una responsabilità per il danno erariale e all'immagine della Pubblica Amministrazione, salvo che il RPCT provi tutte le seguenti circostanze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) di avere predisposto, prima della commissione del fatto, il Piano di Prevenzione della Corruzione (ora confluito nella sottosezione 2.3 "Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO);</li> <li>b) di aver vigilato sul funzionamento del Piano e sulla sua osservanza.</li> </ul> <p>La sanzione a carico del RPCT non può essere inferiore alla sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da un minimo di un mese ad un massimo di sei mesi.</p>
<b>Responsabili di Area</b>	<p>I Responsabili di ciascuna Area organizzativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- svolgono attività informativa nei confronti del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e dell'autorità giudiziaria;</li> <li>- partecipano al processo di gestione del rischio;</li> <li>- propongono le misure di prevenzione;</li> <li>- assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione;</li> <li>- adottano le misure gestionali, quali l'avvio di procedimenti disciplinari (art. 55-bis del D.Lgs. n. 165/2001), mentre la sospensione e rotazione straordinaria del personale è di competenza esclusiva del Direttore (art. 16 del D.Lgs. n.165/2001);</li> <li>- osservano le misure contenute nel PTPCT (art. 1, c. 14 della Legge n. 190/2012);</li> <li>- garantiscono il corretto e tempestivo flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge e controllano e assicurano la regolare attuazione dell'accesso civico (artt. 43 e 46 del D.Lgs. n. 33/2013).</li> </ul> <p>I Responsabili di Area/PO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rispondono della mancata attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, ove il RPCT dimostri di avere effettuato le dovute comunicazioni agli uffici e di avere vigilato sull'osservanza delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza;</li> <li>- ai sensi dell'art. 46 del D.Lgs. n. 33/2013, l'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e il rifiuto, il differimento e la limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'art. 5-bis, costituiscono elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione e sono comunque, valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili.</li> </ul>
<b>Il Nucleo di valutazione</b>	<p>Il Nucleo di valutazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- considera i rischi e le azioni inerenti alla prevenzione della corruzione nello svolgimento dei compiti ad esso attribuiti;</li> <li>- verifica la coerenza tra gli obiettivi di trasparenza e quelli indicati nel piano della performance, utilizzando i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della valutazione delle performance dei Dirigente/PO;</li> <li>- produce l'attestazione dell'assolvimento degli obblighi di trasparenza, previsto dal D.Lgs. n. 150/2009;</li> <li>- esprime parere obbligatorio sul codice di comportamento ai sensi dell'art. 54, c. 5 del D.Lgs. 165/2001;</li> <li>- verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che il PTPCT (ora confluito nella sottosezione 2.3 "Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO) sia coerente con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale, verificando l'adeguatezza dei singoli indicatori, e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi</li> </ul>

Attori organizzativi	Ruoli e responsabilità
	<p>all'anticorruzione e alla trasparenza (art.1, c. 8-bis della Legge n. 190/2012 e art. 44 del D.Lgs. n. 33/2013);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verifica i contenuti della relazione annuale con i risultati dell'attività svolta dal RPCT in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. A tal fine il Nucleo può chiedere al RPCT le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo e può effettuare audizioni di dipendenti (art. 1, c. 8-bis della Legge n. 190/2012);</li> <li>- riceve dal RPCT segnalazioni in merito: <ul style="list-style-type: none"> <li>o alle disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione o di trasparenza (art. 1, c. 7 della Legge n. 190/2012);</li> <li>o al mancato o parziale adempimento degli obblighi di pubblicazione (art. 43 cc. 1 e 5 del D.Lgs. n. 33/2013);</li> </ul> </li> <li>- riferisce all'A.N.AC. sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza (art. 1, c. 8-bis della Legge n. 190/2012);</li> <li>- L'A.N.AC. può inoltre chiedere al Nucleo ulteriori informazioni sul controllo dell'esatto adempimento degli obblighi di trasparenza previsti dalla normativa vigente (art. 45, c. 2 del D.Lgs. n. 33/2013).</li> </ul>
<b>Ufficio Procedimenti Disciplinari</b>	<p>L'Ufficio competente per i Procedimenti Disciplinari, come previsto dal "Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi" del Consorzio C.I.S.A. - Gassino T.se, esercita i seguenti compiti collegati alla prevenzione della corruzione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- svolge i procedimenti disciplinari nell'ambito della propria competenza (art. 55 bis del D.Lgs. n. 165/2001);</li> <li>- provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'autorità giudiziaria (art. 20 del D.P.R. n. 3/1957; art.1, c. 3 della Legge n. 20/1994; art. 331 c.p.p.);</li> <li>- cura l'esame delle segnalazioni di violazione dei codici di comportamento, la raccolta delle condotte illecite accertate e sanzionate, assicurando le garanzie di cui all'art. 54-bis del D.Lgs. n. 165/2001;</li> <li>- vigila, ai sensi dell'art. 15 del D.P.R. 62/2013 "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici", sul rispetto del codice di comportamento da parte dei dipendenti e dirigenti dell'ente, ed interviene, ai sensi dell'art. 15 citato, in caso di violazione.</li> </ul>
<b>Dipendenti</b>	<p>I dipendenti dell'Ente partecipano al processo di gestione del rischio e osservano le misure di prevenzione della corruzione e trasparenza definite nella sottosezione 2.3 "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO. Segnalano inoltre le situazioni di illecito ed i casi di personale conflitto di interessi.</p> <p>Le misure di prevenzione e contrasto alla corruzione adottate dall'Ente devono essere rispettate da tutti i dipendenti (sia dal personale che dagli apicali – si veda Codice di comportamento): "la violazione delle misure di prevenzione previste dal piano costituisce illecito disciplinare" (art. 1, c. 14 del Legge n.190/2012).</p>
<b>Collaboratori a qualsiasi titolo dell'Ente</b>	<p>I collaboratori a qualsiasi titolo dell'Ente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osservano le misure contenute nel PTPCT;</li> <li>- si impegnano ad osservare il Codice di comportamento dell'Ente;</li> <li>- segnalano le situazioni di illecito di cui eventualmente possono venire a conoscenza (Codice di comportamento);</li> <li>- producono le autocertificazioni di assenza di cause di inconferibilità e incompatibilità eventualmente necessarie;</li> <li>- producono gli elementi necessari ad attestare l'assenza di conflitti di interesse con l'Ente.</li> </ul>
<b>Responsabile Protezione Dati (o Data Protection Officer – DPO)</b>	<p>Per le questioni di carattere generale riguardanti la protezione dei dati personali, il DPO costituisce una figura di riferimento per il RPCT, pur non sostituendosi ad esso nell'esercizio delle funzioni.</p>

### **Il coinvolgimento dei portatori di interessi nel processo di valutazione del rischio corruttivo**

Ai fini del miglioramento della strategia di prevenzione del rischio corruttivo, nel periodo di implementazione del PNRR diviene estremamente importante il coinvolgimento degli stakeholder che partecipano ai progetti finanziati con i fondi PNRR nel definire le misure adeguate a garantire la completa

tracciabilità di tutte le operazioni, il rafforzamento del sistema dei controlli e la corretta rendicontazione dei progetti.

### **I flussi informativi verso il Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza**

Il RPCT, nell'esercizio della propria attività di controllo, ha accesso a tutti gli atti, documenti, archivi e banche dati, nel rispetto dei principi, della normativa e della regolamentazione in materia di privacy e sicurezza informatica.

Il RPCT è anche destinatario delle segnalazioni interne sulle violazioni alle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza, o su altri fatti illeciti, nell'ambito della procedura di *whistleblowing*.

### **Le misure organizzative finalizzate ad assicurare il pieno rispetto degli obblighi di pubblicazione**

La struttura che garantisce la definizione, l'attuazione, il monitoraggio e l'aggiornamento degli obblighi di trasparenza è rappresentata dal RPCT, dei Responsabili di Area e dell'Ufficio PA e Innovazione Digitale.

La tabella seguente individua attori, ruoli e responsabilità in materia di trasparenza (Tabella 7).

*Tabella 7 - Attori organizzativi, ruoli e responsabilità in materia di trasparenza*

<b>Attori organizzativi</b>	<b>Ruoli e responsabilità</b>
<b>Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza</b>	Le funzioni del RPCT in materia di trasparenza sono così riassunte: <ul style="list-style-type: none"><li>- assicurare la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate e di garantire tutto quanto previsto dalla normativa in materia di trasparenza e amministrazione trasparente;</li><li>- segnalare all'organo di indirizzo politico, al Nucleo di valutazione, all'A.N.AC. e, nei casi più gravi, all'Ufficio Procedimenti Disciplinari i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione.</li></ul>
<b>Responsabili di Area</b>	I responsabili apicali dell'Ente, qualunque sia la posizione ricoperta, garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge (art. 43, c. 3 del D.Lgs. n. 33/2013). In caso di inadempimento, sono assoggettati alle sanzioni generali e specifiche previste dalla legge, e in particolare dagli artt. 46 e 47 del D.Lgs. n. 33/2013.
<b>Dipendenti</b>	I dipendenti assicurano l'adempimento degli obblighi di trasparenza previsti in capo alle pubbliche amministrazioni secondo le disposizioni normative vigenti, prestando la massima collaborazione nell'elaborazione, reperimento e trasmissione dei dati sottoposti all'obbligo di pubblicazione sul sito istituzionale, secondo quanto previsto dall'art. 9 del Codice di comportamento delle pubbliche amministrazioni (D.P.R. n. 62/2013).
<b>Il Nucleo di valutazione</b>	Il Nucleo di Valutazione promuove ed attesta il corretto assolvimento degli obblighi di pubblicazione, in coerenza con le indicazioni fornite annualmente da A.N.AC..

La tabella che segue, invece, riepiloga le principali misure organizzative adottate per garantire il corretto assolvimento degli obblighi di pubblicazione.

*Tabella 8 - Le misure organizzative adottate per garantire il corretto assolvimento degli obblighi di pubblicazione*

<b>Misura organizzativa</b>	<b>Descrizione</b>
-----------------------------	--------------------

<b>Definizione di responsabilità sugli obblighi di pubblicazione</b>	<p>In materia di trasparenza i Responsabili di Area rispondono al RPCT nelle materie di loro competenza.</p> <p>Al PIAO viene allegata la mappa dettagliata degli obblighi di pubblicazione dell'Ente, con indicazione dei responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati.</p> <p>Gli obblighi di pubblicazione vengono attestati dal Nucleo di Valutazione secondo le scadenze previste dalla normativa e pubblicati sul sito web.</p>
<b>Gestione dei flussi informativi</b>	<p>La gestione dei flussi informativi avviene in parte attraverso procedure informatiche integrate con l'applicativo che gestisce la contabilità, in particolare i dati sull'emissione di mandati di pagamento risulta automatizzato.</p> <p>Le informazioni non ancora gestite a livello di applicativo informatico sono oggetto di raccolta e trasmissione attraverso apposite tabelle di foglio elettronico</p>
<b>Monitoraggio interno</b>	<p>L'art. 43, c. 1 del D. Lgs. n. 33/2013 affida al RPCT il compito di svolgere stabilmente <i>"un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di</i></p>

Misura organizzativa	Descrizione
	<p><i>pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, al Nucleo di Valutazione, all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione".</i></p> <p>Il RPCT garantisce il monitoraggio interno degli obblighi di trasparenza avvalendosi della Struttura tecnica di supporto, con le seguenti modalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verifiche in corso d'anno;</li> <li>- monitoraggio e report.</li> </ul> <p>Qualora dalle verifiche periodiche o dall'attività di monitoraggio e report, emergano l'inadempimento o il ritardato o parziale adempimento di alcuni obblighi di pubblicazione, il Responsabile per la trasparenza è tenuto ad effettuare la segnalazione ai sensi dell'art. 43, c. 3 del D.Lgs. n. 33/2013.</p> <p>Di seguito sono illustrate nel dettaglio le procedure di monitoraggio interno adottate.</p> <p><b>Verifiche in corso d'anno</b></p> <p>Le verifiche relative agli adempimenti previsti dalla vigente normativa in materia di trasparenza e dal presente piano vengono effettuate semestralmente dal RPCT coadiuvato dalla Struttura tecnica di supporto. Di queste verifiche, il RPCT ne dà conto nella propria relazione annuale.</p> <p>Se, nel corso delle verifiche, il RPCT riscontra criticità, provvede a segnalare ai responsabili interessati il mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione, richiedendo la rimozione delle criticità rilevate. Se, decorsi 30 giorni, i responsabili interessati non forniscono riscontro alle criticità rilevate, il RPCT provvede a segnalare l'inadempimento al Consiglio di amministrazione, al Nucleo di Valutazione e ad A.N.AC., ai sensi dell'art. 43 del D.Lgs. n. 33/2013, nonché, nei casi più gravi, all'Ufficio Procedimenti Disciplinari.</p> <p><b>Monitoraggio e Report</b></p> <p>Il RPCT, con periodicità annuale, riunisce la Struttura tecnica di supporto e verifica la completezza e l'aggiornamento dei dati pubblicati, secondo la griglia di rilevazione prevista dall'A.N.AC. che viene trasmessa al Nucleo di Valutazione per la prevista attestazione.</p> <p><b>Segnalazione</b></p> <p>L'art. 43, cc. 1 e 5 del D.Lgs. n. 33/2013 affida al RPCT il compito di segnalare i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione all'organo di indirizzo politico, al Nucleo di Valutazione, all'A.N.AC. e, nei casi più gravi, all'Ufficio Procedimenti Disciplinari.</p> <p>La segnalazione interna viene inoltrata, per conoscenza, ai soggetti individuati come responsabili del mancato o ritardato adempimento segnalato.</p>
<p><b>Attestazione del Nucleo di Valutazione</b></p>	<p>L'attestazione dell'assolvimento degli obblighi di trasparenza e pubblicazione rilasciata dal Nucleo di Valutazione è finalizzata a certificare la veridicità e attendibilità delle informazioni riportate nel report di monitoraggio (ed in particolare nella griglia di attestazione), predisposto dal RPCT, riguardo all'assolvimento di ciascun obbligo di pubblicazione sul sito web dell'Amministrazione (in apposita sezione "Amministrazione trasparente") dei dati previsti dalle leggi vigenti nonché dell'aggiornamento dei medesimi dati al momento dell'attestazione.</p> <p>Per certificazione della veridicità, si intende la conformità tra quanto rilevato dal Nucleo di Valutazione nella griglia di monitoraggio e quanto pubblicato sul sito istituzionale al momento dell'attestazione.</p> <p>L'attestazione viene rilasciata con cadenza annuale.</p> <p>L'attestazione non esaurisce e non si sostituisce ad eventuali ulteriori verifiche che il Nucleo di Valutazione può decidere di effettuare d'ufficio oppure a seguito delle segnalazioni interne del RPCT o delle segnalazioni pervenute da A.N.AC. o dai cittadini.</p>

## B.2 La mappa dei processi e il raccordo con le aree di rischio corruttivo

Al fine implementare la propria strategia di valutazione e prevenzione del rischio corruttivo, anche in recepimento delle indicazioni del PNA 2019, l'Ente ha mappato i propri processi, raccordandoli con le aree di rischio corruttivo generali e specifiche identificate e mappate in Tabella 5.

La mappatura dei processi è disponibile nell'**Allegato 2** al presente PIAO.

## B.3 Analisi dei fenomeni corruttivi che hanno interessato l'Ente negli ultimi tre anni

A conclusione dell'analisi del contesto interno in materia di corruzione, si riportano le informazioni relative ai fenomeni di carattere corruttivo che hanno interessato l'Ente negli ultimi tre anni. Tali fenomeni sono oggetto di rendicontazione nelle relazioni annuali predisposte dal RPCT:

La tabella che segue evidenzia se sono stati rilevati fenomeni di carattere corruttivo e, in caso positivo, analizza le situazioni emerse e le soluzioni adottate dall'ente in merito (Tabella 10).

Tabella 10 - Rilevazione dei fenomeni corruttivi che hanno interessato l'ente negli ultimi 3 anni

Fenomeno corruttivo	Descrizione
<b>Rilevazioni di fatti corruttivi interni accertati</b>	Negli ultimi 3 anni non sono stati accertati fatti corruttivi. Non si è a conoscenza di procedimenti giudiziari per fatti corruttivi che interessino dipendenti o altri soggetti collegati all'ente.
<b>Esiti di procedimenti disciplinari conclusi</b>	Negli ultimi 3 anni non vi sono stati procedimenti disciplinari attivati o conclusi a seguito dell'accertamento di violazioni alle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza.
<b>Segnalazioni di whistleblowing</b>	Nel corso degli ultimi 3 anni non sono pervenute segnalazioni di whistleblowing.

## Le misure di prevenzione e contrasto del rischio corruttivo

Con il termine "**misura**" si intende ogni intervento organizzativo, iniziativa, azione, o strumento di carattere preventivo ritenuto idoneo a neutralizzare o mitigare il livello di rischio connesso ai processi amministrativi posti in essere da una determinata organizzazione.

La fase di mappatura delle misure di prevenzione e contrasto alla corruzione assume importanza per due motivi essenziali:

- consente di effettuare una ricognizione degli strumenti, delle procedure e dei meccanismi interni, già adottati dall'organizzazione. In tal modo è possibile individuare se è necessario intervenire per introdurre nuove misure di prevenzione, o aggiornare quelle esistenti, in risposta a nuovi obblighi normativi, oppure a seguito di mutamenti organizzativi rilevanti;
- rappresenta un passaggio preliminare rispetto al processo di analisi e valutazione dei rischi. In tale processo, un elemento essenziale è costituito dalla valutazione dell'efficacia e dell'adeguatezza delle misure esistenti, ai fini della prevenzione dei rischi di corruzione.

Talvolta l'implementazione di una misura può richiedere delle azioni preliminari che possono a loro volta configurarsi come "misure" nel senso esplicitato dalla definizione di cui sopra. Ad esempio, lo stesso sistema di prevenzione della corruzione e trasparenza è considerato dalla normativa una misura di prevenzione e contrasto finalizzata ad introdurre e attuare altre misure di prevenzione e contrasto.

Nel PNA 2019 le misure di prevenzione e contrasto sono classificate in:

- "**misure generali**", che si caratterizzano per il fatto di **incidere sul sistema complessivo** della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione o ente;

- **“misure specifiche”** che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l’analisi del rischio.

Entrambe le tipologie di misure sono utili a definire la strategia di prevenzione della corruzione in quanto agiscono su due diversi livelli: complessivamente sull’organizzazione e in maniera puntuale su particolari rischi corruttivi.

Il PNA 2019, inoltre, evidenzia che l’attività di controllo sul sistema complessivo di misure individuate dall’amministrazione o ente deve essere coerente con gli altri sistemi di controllo presenti, senza che ciò comporti un aggravio dei procedimenti interni, e orientato a valorizzare le strutture di vigilanza già esistenti, in un’ottica di ottimizzazione e coordinamento delle attività di controllo. È inoltre necessario evitare controlli meramente formali svolti in una logica di adempimento burocratico; occorre implementare, al contrario, controlli di tipo sostanziale. In quest’ottica è opportuno richiamare i tre requisiti in base ai quali, già a partire dalla determinazione dell’A.N.AC. n. 12/2015, le organizzazioni devono caratterizzare l’identificazione concreta delle misure di trattamento del rischio:

1. Efficacia nella neutralizzazione delle cause del rischio;
2. Sostenibilità economica e organizzativa delle misure;
3. Adattamento alle caratteristiche specifiche dell’organizzazione.

La seguente tabella rappresenta la mappa sintetica delle misure di prevenzione generali e specifiche in essere presso l’Ente, evidenziandone lo stato di attuazione, nonché gli eventuali obiettivi di miglioramento individuati a seguito del processo di analisi e valutazione del rischio e le tempistiche per la loro implementazione.

Tabella 11 - Quadro sinottico delle misure di prevenzione della corruzione

Nome misura	Soggetto responsabile	Strumenti adottati	Stato di attuazione	Obiettivi di sviluppo e miglioramento	Termini
Sistema di prevenzione della corruzione	RPCT	Sottosezione 2.3 “Rischi corruttivi e trasparenza” del PIAO	La sottosezione viene aggiornata annualmente	Aggiornamento al fine di recepire con maggior puntualità le indicazioni dell’All. 1 del PNA 2019	Secondo semestre 2024
Codice etico e di comportamento	Direttore Responsabili di Area	Codice etico e di comportamento	Il Codice è in vigore e pubblicato	Aggiornare i contenuti del Codice di comportamento recependo i contenuti della delibera A.N.AC. n. 177/2020	Secondo semestre 2024
Obblighi di pubblicazione/Sez. Amministrazione trasparente - Trasparenza e disciplina degli accessi	RPCT	PTPCT e Amministrazione trasparente	Il PTPCT è aggiornato e contiene la mappa delle responsabilità in materia di trasmissione e pubblicazione delle informazioni in Amministrazione trasparente. La procedura di accesso è presente su Amministrazione trasparente.	Aggiornare modulistica e regolamenti per l’accesso civico. Mantenere aggiornata la sezione Amministrazione trasparente	Secondo semestre 2024. Tutto il triennio di riferimento
Procedure di accesso/permanenza nell’incarico/carica pubblica - Procedure per regolamentare inconfiribilità incompatibilità	RPCT Soggetto che ha conferito l’incarico	PIAO Codice di comportamento o Dichiarazioni	Per quanto concerne le dichiarazioni di inconfiribilità/incompatibilità à: 1. Acquisizione di dichiarazione sostitutiva di certificazione (art. 46 D.P.R. 445/2000) in ordine all’insussistenza di cause di inconfiribilità o incompatibilità dell’incarico; inconfiribilità e	Ulteriori disposizioni verranno integrate nel Codice di comportamento	Secondo semestre 2024

			incompatibilità sul sito web; 3 Dichiarazione tempestiva in ordine all'insorgere di cause di inconferibilità o incompatibilità dell'incarico.		
<b>Nome misura</b>	<b>Soggetto responsabile</b>	<b>Strumenti adottati</b>	<b>Stato di attuazione</b>	<b>Obiettivi di sviluppo e miglioramento</b>	<b>Termini</b>
di incarichi - Regolazione dei rapporti con i rappresentandi interessi particolari			inconferibilità e incompatibilità sul sito web; 3 Dichiarazione tempestiva in ordine all'insorgere di cause di inconferibilità o incompatibilità dell'incarico.		
Rotazione straordinaria - Rotazione ordinaria - Segregazione delle funzioni	Direttore	Mappatura e formalizzazioni e delle principali procedure organizzative	Applicazione della segregazione delle funzioni. Pertanto: 1. Attribuzione a soggetti diversi da quello che adotta il provvedimento finali di compiti relativi allo svolgimento delle istruttorie e accertamenti.	Rotazione dei componenti delle commissioni per gare, concorsi e procedure selettive in modo che sia sempre garantita la presenza di almeno un componente non facente parte del settore competente	Tutto il triennio di riferimento
Procedura di regolazione del conflitto di interessi	RPCT	Codice di comportamento	1. Formazione/informazione sull'obbligo di astensione in caso di conflitto d'interesse nell'ambito delle iniziative di formazione sulle disposizioni del PTPCT e del Codice di comportamento; 2. Pubblicazione del Codice e del PTPCT sul sito web; 3. Informativa scritta all'atto di assunzione o dell'assegnazione all'ufficio, in ordine ai rapporti diretti o indiretti, di collaborazione con soggetti privati, in qualunque modo retribuiti, che il soggetto abbia o abbia avuto negli ultimi tre anni; 4. Comunicazione di partecipazioni azionarie e interessi finanziari in potenziale conflitto e dichiarazione concernente l'individuazione di parenti e affini entro il secondo grado, coniuge o convivente, che esercitano attività in potenziale conflitto; 5. Informativa scritta relativa alla sussistenza di conflitto di interessi, anche potenziale.	Inserimento, nei provvedimenti conclusivi di procedimenti amministrativi e nei pareri, di un'attestazione espressa circa l'assenza di conflitto d'interessi, ai sensi dell'art. 6 bis L. 241/1990, dell'art. 6 D.P.R. 62/2013 e del Codice di comportamento e compilazione, nella fase di controllo successivo di regolarità amministrativa degli atti, della griglia di valutazione in ordine alla verifica dell'insussistenza del conflitto di interessi.	Secondo semestre 2024

<p>Procedure per regolamentare la prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici</p>	<p>RPCT</p>	<p>PIAO</p>	<p>1. Acquisizione di dichiarazione sostitutiva di certificazione circa l'assenza di cause ostative da parte dei membri delle commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi, per la scelta del contraente o per la concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o di vantaggi economici;  2. Acquisizione di dichiarazione sostitutiva di certificazione circa l'assenza di cause ostative per dirigenti e personale appartenente alla categoria D assegnato ad unità organizzative preposte alla gestione di risorse finanziarie, acquisizione di beni, servizi e forniture o alla concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o di vantaggi economici;  3. Comunicazione al Responsabile della prevenzione della corruzione della pronuncia nei propri confronti di sentenza, anche non definitiva, di condanna o di applicazione della pena su richiesta per i reati previsti nel capo I del titolo II del codice penale (delitti dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione);  4. Adeguamento regolamenti interni.</p>		
<p>Nome misura</p>	<p>Soggetto responsabile</p>	<p>Strumenti adottati</p>	<p>Stato di attuazione</p>	<p>Obiettivi di sviluppo e miglioramento</p>	<p>Termini</p>
<p>Procedura per l'assegnazione di incarichi extraistituzionali</p>	<p>Direttore</p>	<p>PIAO</p>	<p>1. Applicazione della normativa e dei regolamenti in materia per l'autorizzazione all'esercizio di incarichi presso altre amministrazioni o privati da parte di dipendenti;  2. Monitoraggio incarichi conferiti;  3. Pubblicazione su sito internet in apposita sezione della pagina "amministrazione trasparente" delle autorizzazioni rilasciate.</p>		

Procedura per prevenire il pantouflage	RPCT	PIAO	<p>1. Inserimento nei contratti di assunzione del personale della clausola che prevede il divieto di prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o autonomo) per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l'apporto decisionale del dipendente;</p> <p>2. Esclusione dalle procedure di affidamento nei confronti dei soggetti che abbiano agito in violazione del divieto e, sussistendone le condizioni, esperimento di azione giudiziale nei confronti degli ex dipendenti per i quali sia emersa la violazione del divieto;</p> <p>3. Inserimento nei capitolati di gara di una clausola relativa al vincolo di non assumere dipendenti delle P.A. che hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego.</p>	Aggiornamento della documentazione nelle procedure di scelta del contraente e previsione di una dichiarazione dove il dipendente che, negli ultimi tre anni di servizio, ha esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni non possa svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri	Secondo semestre 2024
Patti d'integrità	RPCT	Patto d'integrità	La misura non è ritenuta prioritaria		
Programmazione e attuazione della formazione generale/specifica – Promozione della cultura della legalità	RPCT	PIAO Piano della formazione		Adozione del piano triennale della formazione	Secondo semestre 2024
Procedura di whistleblowing	RPCT eventuali istruttori e custode dell'identità	Procedura di whistleblowing	Le segnalazioni dei dipendenti e dei soggetti esterni potranno essere inviate con apposito software messo a disposizione dalla ANAC	Aggiornamento della procedura, in riferimento alle indicazioni della Delibera A.N.AC. 469/2021	Secondo semestre 2024

## La valutazione del rischio corruttivo

Il percorso di analisi e valutazione del rischio corruttivo è stato effettuato su tutti i processi mappati dall'Ente e rappresentati nell'**Allegato 2**.

L'analisi dettagliata del livello di rischio dei processi (**Allegato 3**) è stata condotta applicando la metodologia descritta all'**Allegato 5** del presente PIAO.

Nella tabella seguente, invece, sono riportati esclusivamente i processi che presentano un rischio corruttivo pari almeno al livello "Medio", e che pertanto richiedono interventi di trattamento del rischio. I processi sono raggruppati per aree di rischio (Tabella 12).

Area di rischio		Processo	Livello di rischio
Cod.	Denominazione		
<b>A</b>	<b>Acquisizione e gestione del personale</b>	Procedura di concorso	Medio
<b>B</b>	<b>Affidamento di lavori, servizi e forniture</b>	Valutazione delle offerte	Medio
		Verifica delle eventuali anomalie dell'offerta	Medio
		Revoca del bando	Medio
		Trattamento e custodia della documentazione di gara	Medio
		Gestione di elenchi o albi di operatori economici	Medio
		Verifica dei requisiti ai fini della stipula del contratto	Medio
		Esclusioni ed aggiudicazioni	Medio
		Formalizzazione dell'aggiudicazione definitiva	Medio
		Procedure negoziate	Medio
<b>F</b>	<b>Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni</b>	Nomina commissioni concorso	Medio
		Controllo atti	Medio
<b>G</b>	<b>Affari legali e contenzioso</b>	Difesa in giudizio	Medio

## Gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza

In ragione dell'analisi e della valutazione del rischio effettuata, l'ente definisce gli obiettivi di miglioramento del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza da realizzare nel triennio di vigenza del PIAO. Gli obiettivi sono esplicitati nella Tabella 13.

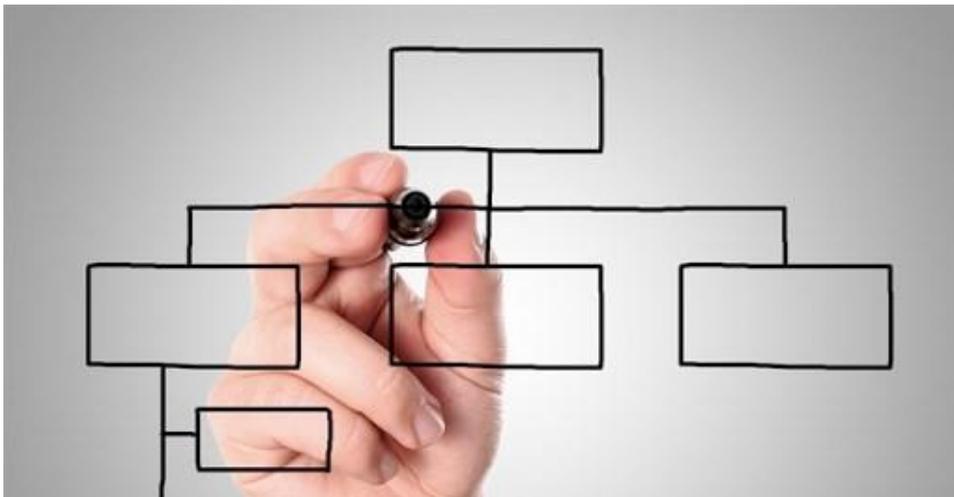
**Gli obiettivi la cui attuazione è prevista nella prima annualità di vigenza del PIAO sono sviluppati nella sottosezione 2.2 "Performance".**

Tabella 13 - Obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza nel triennio di vigenza del PIAO

Misura	Obiettivo	Tempistiche di attuazione					
		2024		2025		2026	
		1 sem	2 sem	1 sem	2 sem	1 sem	2 sem
Sistema di prevenzione della corruzione	Aggiornare il sistema di prevenzione della corruzione al fine di recepire le novità introdotte dal Vademecum 2022 e dal PNA 2022		X				
Codice di comportamento	Verificare la necessità di aggiornamento, ed eventualmente intervenire, in ragione delle novità introdotte al DPR 62/2013		X				
Formazione	Coinvolgere i dipendenti in iniziative formative in materia di prevenzione della corruzione		X		X		X
Whistleblowing	Verificare la necessità di aggiornamento, ed eventualmente intervenire, in ragione delle novità introdotte dalla normativa		X				
Regolamenti interni	Introdurre il regolamento per le commissioni di selezione				X		
	Approvazione del regolamento per gli incarichi esterni			X			
	Aggiornare il regolamento per la disciplina dei contratti			X			
	Aggiornare il regolamento di contabilità	X					
	Aggiornare il regolamento cassa economale		X				
	Aggiornare il manuale di gestione del protocollo informatico, del titolario di classificazione aggiornato e del manuale di conservazione		X				
	Aggiornare il regolamento per la compartecipazione economica ai servizi domiciliari			X			
	Aggiornare il regolamento pagamento rette strutture residenziali e semiresidenziali disabili			X			
	Approvare il nuovo regolamento sostegno economico		X				
	Aggiornare il regolamento dei controlli interni				X		

## **Sezione 3 – *Organizzazione e capitale umano***

### **Sottosezione 3.1 – Struttura organizzativa**



## L'assetto organizzativo a sostegno della creazione di valore pubblico

Progettare l'assetto organizzativo significa definire le variabili organizzative, ossia le strutture e i processi che indirizzano i comportamenti delle persone all'interno di un'organizzazione, al fine di supportarle nel perseguimento della mission e degli obiettivi istituzionali. Le variabili che costituiscono l'assetto organizzativo, pertanto sono:

- la **struttura organizzativa**, ossia la configurazione unitaria e ordinata degli organi aziendali (direzioni, aree, uffici, ecc.) e degli insiemi di compiti e di responsabilità assegnati a ciascuna di tali unità organizzative;
- l'**articolazione di deleghe e responsabilità**, ossia i livelli in cui si distribuiscono la responsabilità organizzative e gestionali, su cui incidono aspetti quali il tasso di accentramento/decentramento nell'assunzione delle decisioni aziendali, l'ampiezza del controllo, l'esercizio di delega, i livelli di gerarchia, ecc.;
- i **meccanismi di coordinamento**, ossia le regole e le procedure che, in modo complementare alla a organizzativa ed all'articolazione di deleghe e responsabilità guidano il comportamento dei diversi attori organizzativi.

L'assetto organizzativo deve essere configurato in modo ottimale al fine di sostenere l'ente nell'attuare la propria strategia di creazione del valore pubblico e nel rispondere alle sfide poste dal contesto in cui si trova ad operare. Esso, in altre parole, deve essere funzionale a sostenere l'attuazione degli obiettivi delle diverse aree strategiche in cui è articolata la programmazione dell'ente.

La presente Sottosezione è finalizzata a illustrare il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione e individuare gli interventi e le azioni necessarie programmate di cui all'articolo 3, comma 1, lettera a), richiamati nella seguente tabella.

<i>Art. 3, c. 1, lettera a) del DM 30 giugno 2022 n. 132</i>
<i>a) Valore pubblico: in questa sottosezione sono definiti: 1) i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati da ciascuna amministrazione; 2) le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle pubbliche amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità; 3) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e, per gli enti interessati dall'Agenda Digitale, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti. 4) gli obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa, inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.</i>

### A. Principi e norme di riferimento

Per la definizione della sottosezione 3.1 "Struttura organizzativa" del PIAO si deve tenere conto delle indicazioni fornite dall'art. 4 del DM n. 132/2022 e dallo schema-tipo di PIAO.

<i>Art. 4, c. 1, lett. a del DM 30 giugno 2022 n. 132 - Sezione Organizzazione e capitale umano</i>
<i>1. La sezione è ripartita nelle seguenti sottosezioni di programmazione: a) Struttura organizzativa: in questa sottosezione è illustrato il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione, e sono individuati gli interventi e le azioni necessarie programmate di cui all'articolo 3, comma 1, lettera a).</i>

<i>Schema tipo PIAO - Sottosezione 3.1 (Struttura organizzativa)</i>
<i>In questa sezione si presenta il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione/Ente: - organigramma; - livelli di responsabilità organizzativa, n. di fasce per la gradazione delle posizioni dirigenziali e simili (es. posizioni organizzative) e Modello di rappresentazione dei profili di ruolo come definiti dalle linee guida di cui all'art. 6-ter, comma 1, del D.Lgs. 165/2001; - ampiezza media delle unità organizzative in termini di numero di dipendenti in servizio;</i>

- altre eventuali specificità del modello organizzativo, nonché gli eventuali interventi e le azioni necessarie per assicurare la sua coerenza rispetto agli obiettivi di valore pubblico identificati.

## Struttura della sottosezione

L'articolazione della Sottosezione 3.1 "Struttura organizzativa" è la seguente:

1. *Organigramma dell'ente.* Viene rappresentato e l'organigramma dell'ente. Sono fornite informazioni sull'ampiezza media delle unità organizzative in termini di n. dipendenti in servizio;
2. *Livelli di responsabilità organizzativa.* Sono descritti i livelli in cui è articolata la struttura organizzativa, illustrando ruoli e responsabilità di ciascun livello decisionale (Es. Direttore, titolare di PO, coordinatore di servizio, ecc.), così come sono disciplinati nel regolamento degli uffici e dei servizi;
3. *Meccanismi di coordinamento.* Sono illustrati i meccanismi di coordinamento previsti per guidare le diverse unità organizzative nel perseguimento degli obiettivi dell'ente (es. Comitato di Direzione, Comitati di Area, équipe territoriali, ecc.);
4. *Caratteristiche dell'assetto organizzativo.* Sono illustrate le logiche che caratterizzano l'assetto organizzativo adottato, al fine di valutare la sua funzionalità a sostenere l'attuazione delle strategie dell'ente;
5. *Obiettivi necessari per assicurare la coerenza del modello organizzativo.* Sono elencati gli eventuali obiettivi di modifica dell'assetto organizzativo, individuati al fine di assicurarne una maggiore coerenza con il disegno strategico perseguito dall'Ente.

## L'organigramma dell'Ente

L'organigramma vigente presso l'Ente è stato approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 49 del 28.10.2022 ed è rappresentato nella tabella seguente.

### SEGRETARIO DEL CONSORZIO

*Svolgimento dell'attività di controllo successiva sugli atti;*

*Anticorruzione Legge 190/2012;*

*Obblighi di Pubblicità e Trasparenza decreto nr. 33/2013;*

*Attività di cui all'art. 97 TUEL;*

*Attività di rogito.*

*Egli, inoltre:*

*a) partecipa con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea dei Sindaci, curandone la verbalizzazione;*

*b) roga tutti i contratti nei quali il Consorzio è parte ed autentica scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'Ente;*

*c) esercita ogni altra funzione attribuitagli dalla legge, dallo statuto, dai regolamenti.*

### DIRETTORE DEL CONSORZIO

*Il Direttore svolge le seguenti funzioni:*

*a) sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei responsabili di Area e ne coordina l'attività;*

*b) esercita il potere di avocazione o di sostituzione nelle attività delle Aree e delle Unità Operative, nel caso di inadempienze o inefficienze dei relativi responsabili;*

*c) assegna gli incarichi di direzione delle aree;*

*d) assegna gli incarichi di Posizione Organizzativa e di alta professionalità;*

*e) adotta atti di mobilità interna, intersettoriale, sentiti i responsabili di Area interessati;*

*f) stipula i contratti individuali di lavoro;*

*g) presiede le commissioni di concorso e di appalto salva la possibilità di delegare tale funzione al personale direttivo o al Segretario;*

h) stipula i contratti di appalto;  
i) orienta le scelte programmatiche ed operative dei diversi settori del Consorzio allo scopo di assicurare la coerenza al quadro strategico complessivo definito e la migliore allocazione delle risorse umane e finanziarie;  
j) controlla l'andamento della gestione ed attua le necessarie azioni correttive al fine di assicurare il raggiungimento dei risultati previsti, nel rispetto delle priorità definite dall'organo politico;  
k) indirizza e controlla lo sviluppo e l'aggiornamento delle tecnologie e delle metodologie gestionali;  
l) assicura lo sviluppo ed il controllo degli aspetti organizzativi e di quelli connessi al patrimonio delle risorse umane allo scopo di garantire i necessari livelli di professionalità e di clima motivazionale;  
m) propone al Consiglio di amministrazione il Piano Esecutivo di Gestione;  
n) predispose il Piano dettagliato degli obiettivi;  
o) svolge ogni altra attività gestionale, diretta o strumentale, richiesta dalla funzione di responsabilità attribuita ed attuativa degli obiettivi, programmi e direttive degli organi di governo, che sia espressione di discrezionalità tecnica.

#### Area Amministrativa

##### Attività di segreteria:

Attività di supporto al Direttore per l'espletamento del controllo strategico e del controllo di gestione (in particolare adoperandosi per il monitoraggio dei centri di costo che saranno di volta in volta individuati e per la individuazione dei costi per le unità di prodotto che saranno di volta in volta individuate);

Attività inerenti il controllo economico interno della gestione, compresi i rapporti con i Responsabili di area e gli altri organi istituzionali dell'Ente;

Confronto dei risultati effettivi con gli obiettivi e gli standard, determinazione eventuali scostamenti e loro analisi;

Monitoraggio, nel rispetto dei tempi e delle modalità indicate nel regolamento sui controlli interni, sul permanere degli equilibri finanziari;

Attività di coordinamento con i Responsabili di Area, con il Consiglio di amministrazione per l'elaborazione e la proposta del piano obiettivi.

Attività di supporto al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

##### Servizio Gestione del Personale:

Gestione giuridica dei rapporti di lavoro e della previdenza del personale dipendente, di ruolo e non, con la predisposizione e l'assunzione di tutti gli atti relativi alla gestione giuridica del personale (impegni di spesa, contratti di lavoro, liquidazioni - con esclusione del salario accessorio di competenza di ogni dirigente - provvedimenti diversi, quali il recupero di somme o di indennità non dovute), controllo sull'orario di lavoro, sulle assenze, per le segnalazioni ai competenti dirigenti, sulle indennità dovute, ed in genere su tutti gli istituti previsti dal contratto nazionale e decentrato di lavoro;

Gestione dei rapporti assicurativi con Inail: registrazione infortuni e malattie professionali; adempimenti Inail;

Attuazione del Piano del fabbisogno del Personale (richieste di mobilità, indizione dei concorsi pubblici, delle selezioni e di quant'altro per le assunzioni a tempo indeterminato e determinato, collocamento in disponibilità del personale in esubero) ed aggiornamento e modifiche alla dotazione organica;

Gestione di tutte le attività inerenti all'accesso al rapporto di lavoro alle dipendenze dell'Ente. In particolare, il Servizio personale dovrà avviare tutte le procedure selettive ed i relativi procedimenti rientreranno nella sua competenza fino alla nomina della eventuale Commissione di esame e, nella fase finale, l'approvazione degli eventuali esiti concorsuali fino alla predisposizione dei relativi contratti per la sottoscrizione da parte dei competenti dirigenti;

*Anagrafe delle Prestazioni;*

*Gestione archivio personale, comprensiva degli adempimenti connessi all'amministrazione del personale e degli enti pubblici;*

*Gestione economica dei rapporti di lavoro, con la redazione delle buste paga, compresi i pagamenti dei contributi, le ritenute fiscali e la redazione del mod. 770 semplificato lavoro dipendente;*

*Gestione previdenziale ed assistenziale del personale dipendente;*

*Relazioni sindacali;*

*Predisposizione previsione di spesa del personale per bilancio di previsione;*

*Gestione rapporti e predisposizione atti per Corte dei Conti, MEF nelle materie di competenza;*

*Funzione pubblica inserimento dati assenze del personale, monitoraggio graduatorie di concorsi, permessi sindacali, dati sciopero, rilevazione permessi l. 104/1992;*

*Proposta di piano di formazione e aggiornamento professionale;*

*Redazione Conto Annuale del personale e relazione allegata al conto annuale;*

*Segreteria amministrativa e supporto tecnico alla delegazione trattante;*

*Segreteria del Direttore, per quanto riguarda i procedimenti disciplinari, nella istruzione e definizione di tutti i procedimenti disciplinari che prevedano sanzioni maggiori della censura e del richiamo scritto;*

*Collaborazione con Nucleo di Valutazione, per quanto di competenza.*

*Ufficio Segreteria:*

*Assistenza e supporto agli Organi istituzionali (Cda ed Assemblea) per lo svolgimento delle Sedute e gestione, fino all'archiviazione, dei relativi atti amministrativi;*

*Atti amministrativi di adesione a Enti istituzionali (coordinamento dei Consorzi);*

*Gestione sito Internet per la parte di competenza, comunicazione, informazione istituzionale circa le attività dell'Ente;*

*Diffusione agli uffici degli atti deliberativi consiliari;*

*Gestione dell'Albo pretorio on line in materia di deliberazioni e decreti del Presidente di competenza;*

*Gare e contratti – Servizio in parte externalizzato*

*Attività di supporto al R.U.P. Per la predisposizione ed effettuazione delle gare per l'affidamento di lavori, servizi e forniture di importo superiore a 140.000 Euro da espletare sulle piattaforme telematiche non rientranti nella competenza della centrale di committenza ai sensi del codice dei contratti pubblici.*

*Ciascun R.U.P. potrà richiedere il supporto dell'Ufficio Gare e Contratti per la predisposizione e l'espletamento delle gare di importo ricompreso fino a € 140.000,00 che non consistano in affidamenti diretti.*

*Rapporti di collaborazione con la centrale di committenza per le gare di affidamento di lavori, servizi e forniture di sua competenza ai sensi del codice dei contratti pubblici;*

*Stesura contratti d'appalto e loro approvazione;*

*Stipula di contratti in forma pubblica e scritture private autenticate;*

*Stipula di atti unilaterali d'obbligo nell'interesse dell'Ente, convenzioni e concessioni di diversa natura;*

*Registrazioni e trascrizione di atti di competenza;*

*Adempimenti ANAC e Osservatori Contratti Pubblici per gli atti di competenza dell'Ufficio.*

*Sistema informativo e Statistica*

*Gestione della trasmissione dati in via informatica;*

*Predisposizione di piani-programma di evoluzione tecnologica e miglioramento telematico e di connessione;*

*Gestione tecnica del sito web del Consorzio e coordinamento con le varie reti telematiche;*

*Predisposizione ed aggiornamento di software non complessi;*

*Acquisto e manutenzione di sistemi software complessi e dell'hardware;*

*Consulenza e formazione permanente agli uffici per l'utilizzo delle apparecchiature e dei programmi informatici;*

*Gestione tecnica centralino dell'Ente;*

*Gestione di tutti i rapporti inerenti le fotocopiatrici, gli scanner, i modem ed in genere di tutte le apparecchiature elettroniche collegabili in rete;*

*Gestione del Piano della digitalizzazione ed informatizzazione della PA;*

*Gestione flussi documentali e degli archivi;*

*Attuazione della normativa sulla riservatezza;*

*Elaborazione dei dati e delle statistiche periodiche ed annuali legate al servizio ed invio agli Enti competenti;*

*Statistiche campionarie e censimento della popolazione;*

*Rapporti con l'Istituto Nazionale di Statistica.*

*URP*

*Gestione del servizio protocollo ed archivio generale;*

*Gestione della casella P.E.C. Istituzionale.*

*Attività di notificazione e pubblicazione atti;*

*Ritiro e spedizione della posta interna ed esterna; smistamento agli uffici della corrispondenza; servizio di copisteria;*

*Centralino telefonico generale dell'Ente primo accesso ai servizi;*

*Promuovere l'immagine dell'Ente;*

*Favorire il diritto di accesso ai servizi offerti ai cittadini attraverso l'illustrazione delle disposizioni normative e amministrative, in applicazione della Legge 7 agosto 1990, n. 241, e successive modificazioni;*

*Attuare i processi di verifica della qualità dei servizi e di gradimento degli stessi da parte degli utenti;*

*Garantire la reciproca informazione fra l'URP e gli uffici per le relazioni con il pubblico delle altre amministrazioni;*

*Svolgere un'attività di orientamento dell'utenza sulle modalità di erogazione dei servizi;*

*Promuove forme di semplificazione dei processi amministrativi.;*

*Servizio Ragioneria*

*Coordinamento per la redazione del Piano Programma e composizione, nell'ambito dello stesso documento, dei documenti di programmazione settoriale;*

*Predisposizione e redazione della proposta per l'assemblea dei sindaci del Bilancio di previsione;*

*Redazione e composizione delle variazioni di bilancio in corso di gestione ai sensi del Regolamento di contabilità;*

*Gestione contabile e finanziaria del bilancio di previsione;*

*Controlli contabili sugli atti amministrativi e rilascio del parere di regolarità contabile su*

*determinazioni dirigenziali e deliberazioni di Consiglio di amministrazione e di Assemblea dei Sindaci;*

*Collaborazione con il Segretario per la redazione della proposta di P.E.G. e delle relative variazioni (parte economica);*

*Coordinamento del riaccertamento ordinario dei residui e predisposizione del Rendiconto di gestione finanziario, conto economico e conto del patrimonio;*

*Predisposizione del Bilancio consolidato;*

*Finanziamenti, mutui, altre entrate straordinarie*

*Rapporti con l'organo di revisione economico-finanziaria;*

*Controllo dei flussi di cassa e monitoraggio dei pagamenti tenuto conto delle priorità di legge o contrattuali e delle disponibilità di cassa presenti o prevedibili;*

*Rilascio dei pareri di regolarità contabile delle deliberazioni e delle determinazioni dirigenziali;*

*Monitoraggio dei vincoli di finanza pubblica imposti da disposizioni di legge (pareggio di bilancio);*

*Elaborazione delle statistiche periodiche ed annuali legate al servizio finanziario;*

*Pagamenti a seguito di atti di liquidazioni della spesa adottati dai Responsabili dei vari servizi dell'Ente;*

*Riscossione delle entrate e versamento nel conto di tesoreria del consorzio;  
Adempimenti fiscali periodici ed annuali;  
Gestione Irap ed Iva;  
Servizio di supporto e consulenza contabile alle altre aree;  
Gestione servizio di tesoreria;  
Supporto ai vari Uffici per la gestione della fatturazione elettronica attiva e passiva.*

*Servizio Economato – Provveditorato  
Acquisto materiale di consumo e di ricambio per ufficio per il funzionamento dei settori e servizi comunali;  
Forniture straordinarie per attivazione nuovi servizi, scuole ed edifici destinati ad attività comunali;  
Effettuazione e gestione delle spese d'ufficio per cancelleria, stampati, manifesti, acquisto libri, riviste, giornali e pubblicazioni;  
Gestione autoveicoli comunali: canone Consip; appalto carburanti, lavaggio automezzo, tassa di proprietà;  
Alienazione dei materiali dichiarati fuori uso;  
Gestione oggetti ritrovati;  
Servizio cassa economale;  
Spese minute ed urgenti per il funzionamento dell'Amministrazione;  
Anticipazioni di somme per esigenze urgenti da rendicontare trimestralmente;  
Anticipazioni e rimborsi per missioni e trasferte Amministratori e dipendenti;  
Redazione del Rendiconto trimestrale dell'Economo;  
Redazione del Rendiconto annuale dell'Economo e degli altri agenti contabili;  
Gestione contratto di pulizia dei locali;  
Gestione contratti di assicurazione: gestione franchigie;  
Gestione contratto appalto fotoriproduttori;*

*Ufficio Manutenzioni e gestione tecnica.  
Manutenzione ordinaria e straordinaria del patrimonio consortile e dei beni del demanio consortile;  
Progettazione, presa in carico e gestione delle opere da effettuarsi in economia;  
Gestione calore edifici pubblici;  
Controllo e verifica degli interventi e della funzionalità degli impianti e delle reti relativi ai seguenti servizi pubblici: gas, acqua, fognature;*

#### *Area dei Servizi Sociali*

*Servizio Politiche sociali: Famiglie Adulti e Anziani  
Servizio Sociale professionale e segretariato sociale  
Accoglienza residenziale a favore di persone adulte a rischio di esclusione sociale  
Collaborazione per attività di valutazione disabili/anziani (UMVD/UVG) SUSS  
Assistenza domiciliare Cure domiciliari di L.A. Interventi economici a sostegno della domiciliarità  
Residenzialità anziani UVG  
Sviluppo di comunità e ricerca risorse  
Iniziative di accompagnamento all'inserimento sociale di soggetti fragili ed a rischio di esclusione sociale (rdu)  
Sostegno economico a persone in situazione di povertà.*

*Servizio Politiche sociali: Minori Disabili  
Servizio Sociale professionale e segretariato sociale  
Collaborazione per attività di valutazione (UMVD - Minori)  
Servizi educativi e di sostegno alla genitorialità Affidamenti familiari Azioni di tutela ed interventi in*

*ambito giudiziario Residenzialità ed interventi di sostegno ai nuclei familiari, Interventi di affiancamento familiare  
Assistenza educativa e progetti sperimentali per la domiciliarità e l'inclusione sociale  
Centro diurno  
Adozioni  
Sviluppo di comunità e ricerca risorse  
Azioni di sistema per l'integrazione scolastica Servizio assistenza scolastica specialistica;*

Nella tabella seguente si calcola l'ampiezza media delle unità organizzative apicali dell'Ente (Tabella 14).

Tabella 14 - Ampiezza media delle unità organizzative

<i>Unità organizzative apicali</i>	<i>N. dipendenti in servizio al 31/12/2023(FTE)</i>
Area Amministrativa	3,41
Area Economico-Finanziaria	2,58
Area Minori e Famiglie	8,16
Area Disabili	6,77
Area Anziani e Adozioni	4,55
<b>Ampiezza media delle unità organizzative (N. dipendenti in servizio/ n. U.O. apicali)</b>	<b>5,09</b>

## I livelli di responsabilità organizzativa

La struttura organizzativa dell'Ente è articolata in più livelli di responsabilità, disciplinati nel regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi vigente.

La tabella seguente illustra compiti e funzioni di ciascun livello di responsabilità.

	<i>Compiti e responsabilità</i>
Direttore	Il Direttore è responsabile della gestione della struttura, dei relativi risultati e della realizzazione dei progetti e degli obiettivi affidati; a tal fine concorre alla predisposizione degli strumenti previsionali dell'Ente.
Responsabili di Area Elevate Qualifiche	I Responsabili disciplinano il funzionamento e l'organizzazione interna delle strutture operative cui sono preposti, assicurando la migliore utilizzazione e l'efficace impegno delle risorse umane e strumentali assegnate.

## Sottosezione 3.2 – Organizzazione del Lavoro Agile



## L'innovazione organizzativa per la creazione di valore pubblico

Il lavoro agile è una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro, finalizzato a conseguire il miglioramento dei servizi pubblici e l'innovazione organizzativa garantendo, al contempo, l'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro (art. 63, c. 1 del CCNL funzioni locali, 2019-2021).

Il lavoro agile può essere definito facendo riferimento a diverse prospettive, tutte di sicura rilevanza. Eccone alcune:

- nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione (Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016);
- 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 (Osservatorio Smart working – Polimi);
- modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa (art. 18, c. 1 della Legge n. 81/2017);
- una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro, per i quali sussistano i necessari requisiti organizzativi e tecnologici per potere operare nonché una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, disciplinata da ciascun Ente con proprio Regolamento ed accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro (art. 63, cc. 1 e 2 dell'ipotesi di CCNL funzioni locali, 2019-2021).

Il lavoro agile si fonda sul principio "*far but close*" che pone al centro la collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori, per una creazione di valore pubblico che prescindendo da precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro.

Tale principio deve trovare alcuni fattori abilitanti per una sua efficace attuazione:

- salute organizzativa;
- salute programmatica;
- salute professionale;
- salute e sicurezza digitale;
- salute economico-finanziaria.

L'amministrazione nel dare 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.

La presente Sottosezione si pone la finalità di definire le modalità di impostazione, attuazione, sviluppo e monitoraggio del lavoro agile, per il triennio di riferimento del PIAO.

### **A. Principi e norme di riferimento**

Per la definizione della sottosezione 3.2 "Organizzazione del lavoro agile" del PIAO si deve tenere conto dei principi che regolano il lavoro agile a livello normativo e di contrattazione collettiva, oltre che delle indicazioni fornite dall'art. 4 del DM n. 132/2022 e dallo schema-tipo di PIAO. Vanno, infine, mantenute come riferimento, per quanto applicabili, le Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica sul POLA (Piano Organizzativo per il Lavoro Agile).

Di seguito si riportano i principali riferimenti normativi.

*Art. 14, c. 1 della Legge n. 124/2015  
Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.*

*Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle AAPP*

Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e del lavoro agile. 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 modalità agile, che almeno il 15 per cento 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 15 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. Il raggiungimento delle predette percentuali è realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente. Le economie derivanti dall'applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica.

*Art. 1, lett. e del D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81  
Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal PIAO*

Ai sensi di quanto previsto dall'art. 6, c. 1, del decreto D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, per le amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, c. 2, del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, con più di cinquanta dipendenti, sono soppressi, in quanto assorbiti nelle apposite sezioni del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), gli adempimenti inerenti ai piani di cui alle seguenti disposizioni:

[...]

e) art. 14, c. 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124 (Piano organizzativo del lavoro agile).

*Art. 4 del DM 30 giugno 2022 n. 132 - Sezione Organizzazione e Capitale umano*

1. La sezione è ripartita nelle seguenti sottosezioni di programmazione:

a) Struttura organizzativa: in questa sottosezione è illustrato il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione, e sono individuati gli interventi e le azioni necessarie programmate di cui all'articolo 3, comma 1, lettera a);  
b) Organizzazione del lavoro agile: in questa sottosezione sono indicati, in coerenza con la definizione degli istituti del lavoro agile stabiliti dalla Contrattazione collettiva nazionale,

la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati dall'amministrazione.

A tale fine, ciascun Piano deve prevedere:

- 1) che lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non pregiudichi in alcun modo o riduca la fruizione dei servizi a favore degli utenti;
- 2) la garanzia di un'adeguata rotazione del personale che può prestare lavoro in modalità agile, assicurando la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione lavorativa in presenza;
- 3) l'adozione ogni adempimento al fine di dotare l'amministrazione di una piattaforma digitale o di un cloud o, comunque, di strumenti tecnologici idonei a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
- 4) l'adozione di un piano di smaltimento del lavoro arretrato, ove presente;
- 5) l'adozione di ogni adempimento al fine di fornire al personale dipendente apparati digitali e tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta.

*Schema tipo PIAO – Sottosezione 3.2 (Organizzazione del lavoro agile)*

In questa sottosezione sono indicati, nonché in coerenza con i contratti, la strategia e gli obiettivi legati allo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, anche da remoto (es. lavoro agile e telelavoro).

In particolare, la sezione deve contenere:

- le condizionalità e i fattori abilitanti (misure organizzative, piattaforme tecnologiche, competenze professionali)
- gli obiettivi all'interno dell'amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance;
- i contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficienza e di efficacia (es. qualità percepita del lavoro agile; riduzione delle assenze, customer/user satisfaction per servizi campione).

*CCNL Funzioni locali triennio 2019-2021 -Titolo VI – Lavoro a distanza*

Capo I Lavoro Agile

Art. 63 Definizione e principi generali

Art. 64 Accesso al lavoro agile

Art. 65 Accordo individuale

Art. 66 Articolazione della prestazione in modalità agile e diritto alla disconnessione Art. 67 Formazione lavoro agile Capo II Altre forme di lavoro a distanza Art. 68 Lavoro da remoto Art. 69 Formazione lavoro da remoto Art. 70 Disapplicazione della disciplina sperimentale del telelavoro
---

<i>Linee guida DFP 9/12/2020 - Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance</i>
1 Quadro generale 1.1 I principi del lavoro agile 1.2 L'articolazione del documento 2 Il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile) 2.1 I contenuti minimi 2.2 I soggetti coinvolti 3 Le condizioni abilitanti del lavoro agile 4 Misurazione e valutazione della performance 4.1 Lo stato di implementazione del lavoro agile 4.2 Lavoro agile e performance organizzativa 4.3 Lavoro agile e performance individuale 4.4 Gli impatti del lavoro agile 5 Il programma di sviluppo del lavoro agile 6 Considerazioni conclusive

## Struttura della sottosezione

L'articolazione della Sottosezione 3.2 "Organizzazione del lavoro agile" è la seguente:

1. Stato dell'arte del lavoro agile;
2. Ruoli organizzativi nel lavoro agile;
3. Fattori abilitanti del lavoro agile.
4. Obiettivi di implementazione del lavoro agile.

### A. Stato dell'arte del lavoro agile

Per poter effettuare un'analisi dello stato dell'arte del lavoro agile all'interno dell'ente vengono presi in considerazione i seguenti aspetti:

1. Provvedimenti adottati in materia di lavoro agile;
2. Processi in lavoro agile;
3. Persone in lavoro agile.

#### A.1 Provvedimenti in materia di lavoro agile

L'ente ha adottato i seguenti provvedimenti per regolamentare il lavoro agile (Tabella 15).

*Tabella 15 - Provvedimenti adottati in materia di lavoro agile*

Anno	Provvedimento	Descrizione sintetica
2020	Determinazione del Direttore n. 38 del 12.03.2020	Autorizzazione svolgimento lavoro agile al personale dipendente ai sensi del DPCM 11.03.2020 per il periodo di permanenza dell'emergenza epidemiologica da COVID-19.
2022	Deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 49 del 19.12.2022	Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024 – ai sensi dell'art. 6 del DL n. 80/2021, convertito con modificazioni in Legge n. 113/2021.

## A.2 Processi in lavoro agile

L'Ente, previo confronto con le parti sindacali, individuerà i servizi/processi che possono essere gestiti in lavoro agile (processi gestibili in modalità agile).

## A.3 Persone in lavoro agile

Di seguito, si riportano i dati relativi ai dipendenti che hanno usufruito del lavoro agile nel corso dell'anno precedente.

La tabella che segue presenta i dati del n. di dipendenti in lavoro agile per categoria e genere, mettendo a raffronto il n. lavori agili effettivi (quindi coloro che hanno effettivamente usufruito di ore in lavoro agile dell'anno) con il numero di lavoratori agili potenziali (ossia il totale di lavoratori impiegati su servizi/processi agilabili nell'anno) (Tabella 16).

Tabella 16 - N. dipendenti in lavoro agile per categoria e genere

<b>SITUAZIONE AL 31.12.2023</b>			
<b>TAB. 16- N. DIPENDENTI IN LAVORO AGILE PER CATEGORIA E GENERE</b>			
	<b>UOMINI</b>	<b>DONNE</b>	<b>TOTALE</b>
<b>AREA</b>	<b>Lavoratori agili effettivi</b>	<b>Lavoratori agili effettivi</b>	<b>Lavoratori agili effettivi</b>
FUNZIONARI	0	6	6
ISTRUTTORI	0	4	4
OPERATORI ESPERTI	0	1	1
P.O	0	1	1
<b>TOTALE</b>			<b>12</b>

La tabella seguente, invece, evidenzia il n. di dipendenti in lavoro agile suddiviso per classi di età e genere (Tabella 17).

**SITUAZIONE AL 31.12.2023**

<b>TAB. 17- N. DIPENDENTI IN LAVORO AGILE PER CLASSE DI ETA' E GENERE</b>			
	<b>UOMINI</b>	<b>DONNE</b>	<b>TOTALE</b>
<b>CLASSI DI ETA'</b>	<b>Lavoratori agili effettivi</b>	<b>Lavoratori agili effettivi</b>	<b>Lavoratori agili effettivi</b>
< 30	0	2	2
DA 31 A 40	0	3	3
DA 41 A 50	0	2	2
DA 51 A 60	0	5	5
> 60	0	0	0
<b>TOTALE</b>			<b>12</b>

*Tabella 17 - N. dipendenti in lavoro agile per classe di età e genere*

Nella tabella seguente è possibile verificare il ricorso del lavoro agile nelle diverse unità organizzative in cui è articolato l'Ente. L'incidenza del lavoro agile è legata alla natura dei servizi/processi erogati da ogni unità organizzativa (Tabella 18).

Tabella 18 - N. dipendenti in lavoro agile per unità organizzativa e genere

<b>SITUAZIONE AL 31.12.2023</b>			
<b>TAB. 18- N. DIPENDENTI IN LAVORO AGILE PER UNITA' ORGANIZZ. E GENERE</b>			
	<b>UOMINI</b>	<b>DONNE</b>	<b>TOTALE</b>
<b>UNITA' ORGANIZZATIVA</b>	<b>Lavoratori agili effettivi</b>	<b>Lavoratori agili effettivi</b>	<b>Lavoratori agili effettivi</b>
DIREZIONE	0	0	0
AREA AMM.VA	0	6	6
AREA ANZIANI E MINORI	0	1	1
AREA MINORI E FAMIGLIE	0	2	2
AREA DOMICILIARITA'	0	2	2
P.O	0	1	1
<b>TOTALE</b>			<b>12</b>

Di seguito, si presenta l'incidenza del lavoro agile con riferimento al n. di ore lavorate nell'anno. Viene messo a confronto il n. di ore lavorate in lavoro agile con il totale delle ore lavorate dai lavoratori impiegati sui processi lavorativi in modalità agile (Tabella 19).

<b>TAB. 19- N. ORE LAVORATE IN LAVORO AGILE PER GENERE</b>			
	<b>UOMINI</b>	<b>DONNE</b>	<b>TOTALE</b>
	<b>N. ORE Lavoratori agili effettivi</b>	<b>N. ORE Lavoratori agili effettivi</b>	<b>N. ORE Lavoratori agili effettivi</b>
<b>TOTALE</b>	0	5.184	5.184

Tabella 19 - N. ore lavorate in lavoro agile per genere

La Tabella 20, infine, evidenzia l'incidenza del n. di lavoratori che hanno usufruito del lavoro agile a causa delle condizioni di fragilità in cui versano, rispetto al totale dei lavoratori che hanno usufruito del lavoro agile nel corso dell'anno.

<b>TAB. 20- N. LAVORATORI CHE HANNO USUFRUITO DEL LAVORO AGILE IN FRAGILITA'</b>			
	<b>UOMINI</b>	<b>DONNE</b>	<b>TOTALE</b>
	<b>Lavoratori FRAGILI agili effettivi</b>	<b>Lavoratori FRAGILI agili effettivi</b>	<b>Lavoratori FRAGILI agili effettivi</b>
<b>TOTALE</b>	0	1	1

Tabella 20 - Incidenza del n. di lavoratori che hanno usufruito del lavoro agile in condizioni di fragilità

### **B. Ruoli organizzativi del lavoro agile**

Il lavoro agile coinvolge diversi attori organizzativi all'interno dell'Ente, aventi ruoli specificamente definiti e interagenti tra loro. La seguente tabella descrive il modello organizzativo adottato dall'Ente per l'implementazione del lavoro agile.

Attori organizzativi	Ruolo
Dirigenti/Posizioni organizzative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le funzioni direttive dell'Ente;</li> <li>- promuovono il cambiamento dei processi organizzativi;</li> <li>- promuovono percorsi formativi e informativi;</li> <li>- sono coinvolti nei percorsi di mappatura dei processi da rendere in modalità agile;</li> <li>- sono parte attiva nella selezione del personale da coinvolgere nel lavoro agile;</li> <li>- definiscono gli obiettivi dei lavoratori agili e ne monitorano e verificano i risultati.</li> </ul>
Organizzazioni sindacali	<p>Sono oggetto di confronto con le organizzazioni sindacali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- i criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile e del lavoro da remoto;</li> <li>- i criteri generali per l'individuazione dei processi e delle attività di lavoro, con riferimento al lavoro agile e al lavoro da remoto;</li> <li>- i criteri di priorità (tenendo conto dei lavoratori in condizioni di particolari necessità, vedi art. 64, c. 3 dell'ipotesi di CCNL) per l'accesso agli stessi.</li> </ul>

### C. Fattori abilitanti del lavoro agile

Per fattori abilitanti si intendono i presupposti che aumentano la probabilità di successo di una determinata misura organizzativa. Essi rappresentano condizioni abilitanti del processo di cambiamento che l'amministrazione deve misurare prima dell'implementazione delle politiche di lavoro agile e sui quali deve incidere, in itinere o a posteriori, tramite opportune leve di miglioramento, al fine di garantire il raggiungimento di livelli *standard* ritenuti soddisfacenti.

Sono individuate le seguenti cinque tipologie di fattori abilitanti, rappresentate nella seguente tabella.

Tabella 21 - Fattori abilitanti del lavoro agile

Fattori abilitanti	Descrizione
Salute organizzativa	Presenza di una cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti propedeutiche al lavoro agile.
Salute programmatica	Presenza di un sistema di programmazione, verifica degli obiettivi e responsabilizzazione sui risultati.
Salute e sicurezza digitale	Presenza di tecnologie digitali adeguate a tutelare la riservatezza e opportune per garantire la sicurezza informatica.
Salute economico-finanziaria	Entità e costi degli investimenti relativi al lavoro agile.

Per ciascuno dei fattori abilitanti, si riportano di seguito degli indicatori utili alla verifica delle citate precondizioni per un efficace attuazione del lavoro agile.

Tabella 22 - Indicatori sui fattori abilitanti del lavoro agile

Salute organizzativa		
Denominazione indicatori	Descrizione	Valore
Coordinamento organizzativo del lavoro agile	Presenza e composizione del gruppo di coordinamento sul lavoro agile	Dirigente e PO
Monitoraggio del sistema di lavoro agile	N. report di monitoraggio nel 2022	2
Presenza help desk	Presenza/assenza <i>help desk</i> informatico di supporto al lavoro agile	SI

<b>Salute programmatica</b>		
<i>Denominazione indicatori</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Valore</i>
Attivazione di un sistema di programmazione della performance in lavoro agile	Presenza di obiettivi, indicatori e target nella scheda individuale del dipendente agile	SI
Attivazione di un sistema di monitoraggio e verifica della performance in lavoro agile	Presenza di un sistema di monitoraggio e verifica dei risultati conseguiti in lavoro agile	SI

<b>Salute e sicurezza digitale</b>		
<i>Denominazione indicatori</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Valore</i>
Disponibilità hardware e rete per il lavoro agile	Disponibilità hardware e rete per il lavoro agile: % di lavoratori agili effettivi in possesso di dispositivi aziendali sul totale di lavoratori agili effettivi	100%
Sicurezza informatica (regolamento)	Presenza/assenza del regolamento per l'utilizzo degli strumenti informatici e delle reti internet	Assente
Sicurezza informatica (misure minime)	Grado di conformità alle misure minime indicate dalle Linee guida AGID (Circ. AGID N. 2/17)	"Minime" (M)
Digitalizzazione dei servizi/processi	Numero servizi/processi digitalizzati	3
Applicativi consultabili da remoto	Numero di applicativi consultabili da remoto	9
Banche dati consultabili da remoto	Numero banche dati consultabili da remoto	3
Presenza di sistemi di collaborazione a distanza	Presenza/assenza di software e sistemi di collaborazione a distanza tra i dipendenti (es. video-conferenze, cloud, spazi condivisi...)	Presenza (Licenza del Prodotto "Teams" sino a 250 collegamenti per sessione)
Disponibilità della firma digitale	Disponibilità firma digitale tra i dipendenti totali	Sì (n. 4)

<b>Salute economico-finanziaria</b>		
<i>Denominazione indicatori</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Valore</i>
Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	Impegni 2023 per acquisto di supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile	€ 0,00

## Sottosezione 3.3 – Piano dei fabbisogni di personale



## Le persone e le competenze per il valore pubblico

Tra gli assi portanti della strategia di sviluppo delineata nel PNRR, un ruolo importante è assegnato alle misure finalizzate al rafforzamento delle competenze tecniche, professionali e manageriali del personale delle pubbliche amministrazioni.

Riforma della PA significa soprattutto riforma del suo capitale umano. A questo riguardo, il programma di riforma e investimenti contenuto nel PNRR si basa su due assi principali: accesso e competenze.

L'obiettivo è, in definitiva, adottare un quadro di riforme delle procedure e delle regole per il reclutamento dei dipendenti pubblici, volte a valorizzare nella selezione non soltanto le conoscenze, ma anche e soprattutto le competenze e le capacità, oltre che a garantire a tutti parità di accesso, in primo luogo di genere.

In questo ambito riemerge il valore dell'analisi attiva e strategica dei fabbisogni superando lo schema del passato, dove la pianificazione si riduceva a una passiva sostituzione del personale cessante.

Infine, è stata registrata l'inadeguatezza dei sistemi di gestione delle risorse umane, incapaci di tenere alta la motivazione e di valorizzare l'apporto dei dipendenti più capaci e meritevoli, anche alla luce di un trattamento economico che non prevede particolari differenziazioni in ragione delle variazioni nel costo della vita.

Da questo quadro, il PNRR ricava l'esigenza di concepire una nuova strumentazione che fornisca alle amministrazioni la capacità di pianificazione strategica delle risorse umane.

Le misure previste investono l'intero sistema pubblico, ma chiamano in causa anche le singole amministrazioni, alle quali viene richiesto un impegno diretto nel delineare le proprie strategie di sviluppo del proprio personale sotto diversi punti di vista:

- programmazione dei fabbisogni, (con una ridefinizione delle competenze-chiave da ricercare all'esterno, partendo anche da una ridefinizione dei profili professionali);
- rafforzamento delle competenze del personale in servizio (attraverso l'eliminazione dei gap formativi rilevati);
- miglioramento delle condizioni di sicurezza e di benessere organizzativo, in un contesto di pari opportunità.

La presente Sottosezione, partendo da un'analisi del contesto che caratterizza la gestione del personale, si pone la finalità di delineare le strategie di sviluppo del capitale umano dell'Ente, intervenendo su tre assi portanti:

- programmazione dei fabbisogni di personale;
- formazione e sviluppo delle competenze;
- azioni positive per la promozione delle pari opportunità, della sicurezza e del benessere organizzativo.

### A. Principi e norme di riferimento

Per la definizione della sottosezione 3.3 "Piano dei fabbisogni del personale" si deve tenere conto delle seguenti fonti normative:

<i>Art. 39 della Legge n. 449/1997</i>
1. Al fine di assicurare le esigenze di funzionalità e di ottimizzare le risorse per il migliore funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio, gli organi di vertice delle amministrazioni pubbliche sono tenuti alla programmazione triennale del fabbisogno di personale, comprensivo delle unità di cui alla legge 2 aprile 1968, n. 482.

<i>Art. 91 del D.Lgs. n. 267/2000</i>
1 Gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse per il migliore funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio. Gli organi di vertice delle amministrazioni locali sono tenuti alla programmazione triennale del fabbisogno di personale, comprensivo delle unità di cui alla legge 12 marzo 1999, n. 68, finalizzata alla riduzione programmata delle spese del personale.
2. Gli enti locali ai quali non si applicano discipline autorizzatorie delle assunzioni, programmano le proprie politiche di assunzioni adeguandosi ai principi di riduzione complessiva della spesa di personale, in particolare per nuove assunzioni, di

cui ai commi 2-bis, 3, 3-bis e 3-ter dell'articolo 39 del decreto legislativo 27 dicembre 1997, n. 449, per quanto applicabili, realizzabili anche mediante l'incremento della quota di personale ad orario ridotto o con altre tipologie contrattuali flessibili nel quadro delle assunzioni compatibili con gli obiettivi della programmazione e giustificate dai processi di riordino o di trasferimento di funzioni e competenze.

*Art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001*

1. Le amministrazioni pubbliche definiscono l'organizzazione degli uffici per le finalità indicate all'articolo 1, comma 1, adottando, in conformità al piano triennale dei fabbisogni di cui al comma 2, gli atti previsti dai rispettivi ordinamenti, previa informazione sindacale, ove prevista nei contratti collettivi nazionali.
2. Allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter. Qualora siano individuate eccedenze di personale, si applica l'articolo 33. Nell'ambito del piano, le amministrazioni pubbliche curano l'ottimale distribuzione delle risorse umane attraverso la coordinata attuazione dei processi di mobilità e di reclutamento del personale, anche con riferimento alle unità di cui all'articolo 35, comma 2. Il piano triennale indica le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.
3. In sede di definizione del piano di cui al comma 2, ciascuna amministrazione indica la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati e secondo le linee di indirizzo di cui all'articolo 6-ter, nell'ambito del potenziale limite finanziario massimo della medesima e di quanto previsto dall'articolo 2, comma 10-bis, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135, garantendo la neutralità finanziaria della rimodulazione. Resta fermo che la copertura dei posti vacanti avviene nei limiti delle assunzioni consentite a legislazione vigente.

*Art. 1, c. 557 della Legge n. 296/2006*

557. Ai fini del concorso delle autonomie regionali e locali al rispetto degli obiettivi di finanza pubblica, gli enti sottoposti al patto di stabilità interno assicurano la riduzione delle spese di personale, al lordo degli oneri riflessi a carico delle amministrazioni e dell'IRAP, con esclusione degli oneri relativi ai rinnovi contrattuali, garantendo il contenimento della dinamica retributiva e occupazionale, con azioni da modulare nell'ambito della propria autonomia e rivolte, in termini di principio, ai seguenti ambiti prioritari di intervento:

- a) lettera abrogata dal d.l. 24 giugno 2016, n. 113, convertito con modificazioni dalla l. 7 agosto 2016, n. 160;
- b) razionalizzazione e snellimento delle strutture burocratico-amministrative, anche attraverso accorpamenti di uffici con l'obiettivo di ridurre l'incidenza percentuale delle posizioni dirigenziali in organici;
- c) contenimento delle dinamiche di crescita della contrattazione integrativa, tenuto anche conto delle corrispondenti disposizioni dettate per le amministrazioni statali.

*Art. 33, c. 2 del D.L. n. 34/2019*

2. A decorrere dalla data individuata dal decreto di cui al presente comma, anche per le finalità di cui al comma 1, i comuni possono procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato in coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio asseverato dall'organo di revisione, sino ad una spesa complessiva per tutto il personale dipendente, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, non superiore al valore soglia definito come percentuale, differenziata per fascia demografica, della media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione. Con decreto del Ministro della pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e il Ministro dell'interno, previa intesa in sede di Conferenza Stato-città ed autonomie locali, entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore del presente decreto sono individuate le fasce demografiche, i relativi valori soglia prossimi al valore medio per fascia demografica e le relative percentuali massime annuali di incremento del personale in servizio per i comuni che si collocano al di sotto del valore soglia prossimo al valore medio, nonché un valore soglia superiore cui convergono i comuni con una spesa di personale eccedente la predetta soglia superiore. I comuni che registrano un rapporto compreso tra i due predetti valori soglia non possono incrementare il valore del predetto rapporto rispetto a quello corrispondente registrato nell'ultimo rendiconto della gestione approvato. I comuni con popolazione fino a 5.000 abitanti che si collocano al di sotto del valore soglia di cui al primo periodo, che fanno parte delle "unioni dei comuni" ai sensi dell'articolo 32 del testo unico di cui al decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, al solo fine di consentire l'assunzione di almeno una unità possono incrementare la spesa di personale a tempo indeterminato oltre la predetta soglia di un valore non superiore a quello stabilito con decreto di cui al secondo periodo, collocando tali unità in comando presso le corrispondenti unioni con oneri a carico delle medesime, in deroga alle vigenti disposizioni in materia di contenimento della spesa di personale. I predetti parametri possono essere aggiornati con le modalità di cui al secondo periodo ogni cinque anni. I comuni in cui il rapporto fra la spesa di personale, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, e la media delle predette entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati risulta superiore al valore soglia superiore adottano un percorso di graduale riduzione annuale del suddetto rapporto fino al conseguimento nell'anno 2025 del predetto valore soglia anche applicando un turn over inferiore al 100 per cento. A decorrere dal 2025 i comuni che registrano un rapporto superiore al valore soglia superiore applicano un turn

over pari al 30 per cento fino al conseguimento del predetto valore soglia. Il limite al trattamento accessorio del personale di cui all'articolo 23, comma 2, del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75, è adeguato, in aumento o in diminuzione, per garantire l'invarianza del valore medio pro-capite, riferito all'anno 2018, del fondo per la contrattazione integrativa nonché delle risorse per remunerare gli incarichi di posizione organizzativa, prendendo a riferimento come base di calcolo il personale in servizio al 31 dicembre 2018.

*Art. 1, del DM del 17 marzo 2020 "Misure per la definizione delle capacità assunzionali di personale a tempo indeterminato dei comuni" (GU Serie Generale n.108 del 27-04-2020)*

1. Il presente decreto è finalizzato, in attuazione delle disposizioni di cui all'art. 33, comma 2, del decreto-legge 30 aprile 2019, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla L. 28 giugno 2019, n. 58, ad individuare i valori soglia, differenziati per fascia demografica, del rapporto tra spesa complessiva per tutto il personale, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, e la media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione, nonché ad individuare le percentuali massime annuali di incremento della spesa di personale a tempo indeterminato per i comuni che si collocano al di sotto dei predetti valori soglia.  
2. Le disposizioni di cui al presente decreto e quelle conseguenti in materia di trattamento economico accessorio contenute all'art. 33, c. 2, del DL 30 aprile 2019, n. 34, si applicano ai comuni con decorrenza dal 20 aprile 2020.

**Nota bene:** si veda anche la Circolare ministeriale del 13 maggio 2020 esplicativa del DM

*Art. 1 del Decreto interministeriale del 2 agosto 2022 - Linea guida DFP "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche"*

Il presente decreto definisce, ai sensi dell'articolo 6-ter, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, le allegate linee di indirizzo, che ne costituiscono parte integrante, volte ad orientare le pubbliche amministrazioni nella predisposizione dei rispettivi piani dei fabbisogni di personale, anche con riferimento a fabbisogni prioritari o emergenti e alla definizione dei nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, competenze, capacità del personale da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della pubblica amministrazione.

*Art. 54, cc. 1 -3 del CCNL 2019 - 2021*

1. Nel quadro dei processi di riforma e modernizzazione della pubblica amministrazione, la formazione del personale svolge un ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni.  
2. Per sostenere una efficace politica di sviluppo delle risorse umane, gli enti assumono la formazione quale leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo, da cui consegue la necessità di dare ulteriore impulso all'investimento in attività formative.  
3. Nel rispetto delle specifiche relazioni sindacali di cui all'art. 5, comma 3, lett. i) (Confronto) del presente CCNL, ciascun Ente provvede alla definizione delle linee generali di riferimento per la pianificazione delle attività formative e di aggiornamento, delle materie comuni a tutto il personale, di quelle rivolte ai diversi ambiti e profili professionali presenti nell'ente, tenendo conto dei principi di pari opportunità tra tutti i lavoratori, ivi compresa la individuazione nel piano della formazione dell'obiettivo delle ore di formazione da erogare nel corso dell'anno.  
[...]

*Art. 48 del D.Lgs. n. 198/2006*

1. Ai sensi degli articoli 1, comma 1, lettera c), 7, comma 1, e 57, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, le amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, le province, i comuni e gli altri enti pubblici non economici, sentiti gli organismi di rappresentanza previsti dall'articolo 42 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 ovvero, in mancanza, le organizzazioni rappresentative nell'ambito del comparto e dell'area di interesse, sentito inoltre, in relazione alla sfera operativa della rispettiva attività, il Comitato di cui all'articolo 10, e la consigliera o il consigliere nazionale di parità, ovvero il Comitato per le pari opportunità eventualmente previsto dal contratto collettivo e la consigliera o il consigliere di parità territorialmente competente, predispongono piani di azioni positive tendenti ad assicurare, nel loro ambito rispettivo, la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne. Detti piani, fra l'altro, al fine di promuovere l'inserimento delle donne nei settori e nei livelli professionali nei quali esse sono sottorappresentate, ai sensi dell'articolo 42, comma 2, lettera d), favoriscono il riequilibrio della presenza femminile nelle attività e nelle posizioni gerarchiche ove sussiste un divario fra generi non inferiore a due terzi.  
A tale scopo, in occasione tanto di assunzioni quanto di promozioni, a fronte di analoga qualificazione e preparazione professionale tra candidati di sesso diverso, l'eventuale scelta del candidato di sesso maschile è accompagnata da un'esplicita ed adeguata motivazione. I piani di cui al presente articolo hanno durata triennale. In caso di mancato adempimento si applica l'articolo 6, comma 6, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

2. Resta fermo quanto disposto dall'articolo 57, decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

*Art. 4 del DM 30 giugno 2022 n. 132 - Sezione Organizzazione e Capitale umano*

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale: indica la consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di adozione del Piano, suddiviso per inquadramento professionale e deve evidenziare:

- 1) la capacità assunzionale dell'amministrazione, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa;
- 2) la programmazione delle cessazioni dal servizio, effettuata sulla base della disciplina vigente, e la stima dell'evoluzione dei fabbisogni di personale in relazione alle scelte in materia di reclutamento, operate sulla base della digitalizzazione dei processi, delle esternalizzazioni o internalizzazioni o dismissioni di servizi, attività o funzioni;
- 3) le strategie di copertura del fabbisogno, ove individuate;
- 4) le strategie di formazione del personale, evidenziando le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;
- 5) le situazioni di soprannumero o le eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali.

*Schema-tipo PIAO - Sezione 3.3 (Piano triennale dei fabbisogni di personale)*

Gli elementi della sottosezione sono:

- **Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente:** alla consistenza in termini quantitativi è accompagnata la descrizione del personale in servizio suddiviso in relazione ai profili professionali presenti;
- **Programmazione strategica delle risorse umane:** il piano triennale del fabbisogno si inserisce a valle dell'attività di programmazione complessivamente intesa e, coerentemente ad essa, è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini ed alle imprese. Attraverso la giusta allocazione delle persone e delle relative competenze professionali che servono all'amministrazione si può ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e si perseguono al meglio gli obiettivi di valore pubblico e di performance in termini di migliori servizi alla collettività. La programmazione e la definizione del proprio bisogno di risorse umane, in correlazione con i risultati da raggiungere, in termini di prodotti, servizi, nonché di cambiamento dei modelli organizzativi, permette di distribuire la capacità assunzionale in base alle priorità strategiche. In relazione, è dunque opportuno che le amministrazioni valutino le proprie azioni sulla base dei seguenti fattori:
  - a) capacità assunzionale calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa;
  - b) stima del trend delle cessazioni, sulla base ad esempio dei pensionamenti;
  - c) stima dell'evoluzione dei bisogni, in funzione di scelte legate, ad esempio, o alla digitalizzazione dei processi (riduzione del numero degli addetti e/o individuazione di addetti con competenze diversamente qualificate) o alle esternalizzazioni/internalizzazioni o a potenziamento/dismissione di servizi/attività/funzioni o ad altri fattori interni o esterni che richiedono una discontinuità nel profilo delle risorse umane in termini di profili di competenze e/o quantitativi.

In relazione alle dinamiche di ciascuna realtà, le amministrazioni potranno inoltre elaborare le proprie strategie in materia di capitale umano, attingendo dai seguenti suggerimenti:

- **Obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse:** un'allocazione del personale che segue le priorità strategiche, invece di essere ancorata all'allocazione storica, può essere misurata in termini di: a) modifica della distribuzione del personale fra servizi/settori/aree; b) modifica del personale in termini di livello / inquadramento;
- **Strategia di copertura del fabbisogno:** Questa parte attiene all'illustrazione delle strategie di attrazione (anche tramite politiche attive) e acquisizione delle competenze necessarie e individua le scelte qualitative e quantitative di copertura dei fabbisogni (con riferimento ai contingenti e ai profili), attraverso il ricorso a: a) soluzioni interne all'amministrazione; b) mobilità interna tra settori/aree/dipartimenti; c) meccanismi di progressione di carriera interni; d) riqualificazione funzionale (tramite formazione e/o percorsi di affiancamento); e) job enlargement attraverso la riscrittura dei profili professionali; f) soluzioni esterne all'amministrazione; g) mobilità esterna in/out o altre forme di assegnazione temporanea di personale tra PPAA (comandi e distacchi) e con il mondo privato (convenzioni); h) ricorso a forme flessibili di lavoro; i) concorsi; l) stabilizzazioni.
- **Formazione del personale:**
  - a) le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze tecniche e trasversali, organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;
  - b) le risorse interne ed esterne disponibili e/o 'attivabili' ai fini delle strategie formative;
  - c) le misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato (es. politiche di permessi per il diritto allo studio e di conciliazione);
  - d) gli obiettivi e i risultati attesi (a livello qualitativo, quantitativo e in termini temporali) della formazione in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze e del livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti, anche con riferimento al collegamento con la valutazione individuale, inteso come strumento di sviluppo.

## Struttura della sottosezione

L'articolazione della Sottosezione 3.3 "Piano triennale dei fabbisogni di personale" è la seguente:

1. Situazione del personale;
2. Piano triennale dei fabbisogni;

3. Strategia di formazione e sviluppo delle competenze;
4. Azioni positive per la promozione delle pari opportunità, della sicurezza e del benessere organizzativo.

### A. Situazione del personale

Nelle tabelle che seguono sono fornite informazioni sulla situazione del personale dell'Ente. Le informazioni riguardano la consistenza e la composizione del personale, oltre ad altre variabili significative ai fini dell'analisi di genere, della formazione, della sicurezza e del benessere organizzativo.

#### Dipendenti per Anzianità di Servizio

Fasce anzianità di servizio da - a :	0-5		6-10		11-15		16-20		21-25		TOTALE GENERALE
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	
Qualifica											
DIRIGENTE A TEMPO DETERMINATO IN D.O.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
POSIZIONE ECONOMICA D4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1,00
POSIZIONE ECONOMICA D3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1,00
POSIZIONE ECONOMICA D2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1,00
POSIZIONE ECONOMICA D1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3,00
POSIZIONE ECONOMICA C5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4,00
POSIZIONE ECONOMICA C4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5,00
POSIZ.ECON. B4 PROFILI ACCESSO B3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2,00
POSIZ.ECON. B4 PROFILI ACCESSO B1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	11,00
<b>TOTALE GENERALE</b>	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	3,00	0,00	1,00	1,00	21,00	29,00

#### Dipendenti per Età

Fasce dipendenti per età da - a :	0-19		20-24		25-29		30-34		35-39		40-44		45-49		50-54		55-59		60-64		65-67		68-99		TOTALE GENERALE
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	
Qualifica																									
DIRIGENTE A TEMPO DETERMINATO IN D.O.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,00
POSIZIONE ECONOMICA D4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1,00
POSIZIONE ECONOMICA D3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,00
POSIZIONE ECONOMICA D2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,00
POSIZIONE ECONOMICA D1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,00
POSIZIONE ECONOMICA C5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	4,00
POSIZIONE ECONOMICA C4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0	5,00
POSIZ.ECON. B4 PROFILI ACCESSO B3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2,00
POSIZ.ECON. B4 PROFILI ACCESSO B1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	6	0	2	0	0	0	0	0	11,00
<b>TOTALE GENERALE</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	2,00	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	6,00	0,00	11,00	0,00	4,00	0,00	1,00	0,00	0,00	29,00

#### Dipendenti per Titolo di Studio

Qualifica	Fino alla scuola dell'obbligo		Licenza media superiore		Laurea breve		Laurea		Specializzazione post laurea / dottorato di ricerca		Altri titoli post laurea		Totale Personale
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	
DIRIGENTE A TEMPO DETERMINATO IN D.O.							1	0					1
POSIZIONE ECONOMICA D4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
POSIZIONE ECONOMICA D3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
POSIZIONE ECONOMICA D2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
POSIZIONE ECONOMICA D1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3
POSIZIONE ECONOMICA C5	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4
POSIZIONE ECONOMICA C4	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	5
POSIZ.ECON. B4 PROFILI ACCESSO	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
POSIZ.ECON. B4 PROFILI ACCESSO	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	0	11
<b>TOTALE GENERALE</b>	0	0	0	17	0	0	1	11	0	0	0	0	29

## Giorni di Assenza

Qualifica	Ferie		Assenze per malattia retribuite		Congedi retribuiti ai sensi dell'art.42.c.5, dlgs 151/2001		Legge 104/92		Ass.retrib..maternita',congedo parent, malattia figlio		Altri permessi ed assenze retribuite		Congedi parentali covid-19		Sciopero		Altre assenze non retribuite		Formazione		TOTALE GENERALE	
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D		
SEGRETARIO B	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
DIRIGENTE A TEMPO DETERMINATO IN D.O.	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
POSIZIONE ECONOMICA D4	0	37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37
POSIZIONE ECONOMICA D3	0	23	0	0	0	0	0	0	0	108	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	131
POSIZIONE ECONOMICA D2	0	69	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70
POSIZIONE ECONOMICA D1	0	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	98
POSIZIONE ECONOMICA C5	0	156	0	11	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	173
POSIZIONE ECONOMICA C4	0	157	0	3	0	0	0	0	38	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	202
POSIZIONE ECONOMICA C3	0	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33
POSIZ.ECON. B4 PROFILI ACCESSO B3	0	75	0	15	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	96
POSIZ.ECON. B4 PROFILI ACCESSO B1	0	390	0	267	0	0	0	0	97	0	0	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	773
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>11</b>	<b>1.030</b>	<b>0</b>	<b>296</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>135</b>	<b>0</b>	<b>108</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.624</b>

## **B. Piano triennale dei fabbisogni**

Dall'analisi del contesto effettuata nel paragrafo precedente scaturisce l'attività di definizione del Piano triennale dei fabbisogni di personale, la quale si fonda sui seguenti passaggi:

- determinazione della capacità assunzionale dell'amministrazione, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa;
- programmazione delle cessazioni dal servizio, effettuata sulla base della disciplina vigente;
- rilevazione di eventuali situazioni di soprannumero o di eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali;
- programmazione dell'evoluzione dei fabbisogni di personale nel triennio, individuando le strategie di copertura dei fabbisogni.

### **B.1 Determinazione della capacità assunzionale**

Di seguito si procede alla determinazione della capacità assunzionale dell'Ente, in base alla normativa vigente.

PROSPETTO DI VERIFICA LIMITE SPESA DI PERSONALE (art. 1, c. 562, della Legge n. 296/2006) => Corte dei Conti, Sezione Autonomie, delibera 13/2015/SEZAUT/INPR		
<b>CONSORZIO C.S.P. Novi Ligure</b>	<b>CONSUNTIVO 2008</b> € 2.080.493,13	<b>PREVISIONE 2024</b> € 1.768.056,00
<b>Il limite è rispettato</b>		

### **B.2 Programmazione delle cessazioni dal servizio**

Al momento sono previste cessazioni: Direttore scadenza contratto.

### **B.3 Rilevazione di eventuali situazioni di soprannumero o di eccedenze del personale**

A seguito della verifica eseguita dal Direttore in attuazione dell'art. 33 del D. Lgs. n. 165/2001, in considerazione della consistenza di personale presente nell'organizzazione dell'Ente, anche in relazione agli obiettivi di performance definiti nel PIAO non sono state rilevate situazioni di soprannumero o eccedenze di personale.

### **B.4 Programmazione dei fabbisogni**

In relazione alle informazioni rappresentate nei paragrafi precedenti, l'Ente definisce la programmazione dei propri fabbisogni di personale per il prossimo triennio con le seguenti modalità:

- Nuovo incarico Direttore del Consorzio con un contratto a tempo indeterminato/determinato a seguito di Selezione pubblica e ai sensi della L.R. 8 gennaio 2004, n. 1
- Assunzione a tempo indeterminato e a tempo pieno nel primo trimestre del 2023 di due

Funzionari Assistente Sociale a carico della quota riservata dal Piano Nazionale per non autosufficienza a favore dei PUA (fonte etero finanziata);

- Copertura del turn over del personale che cessa appartenente al ruolo di Assistente Sociale al fine di mantenere il rapporto 1/5000;

### C. Strategia di formazione e sviluppo delle competenze

La formazione del personale svolge un ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni.

Per sostenere una efficace politica di sviluppo delle risorse umane, in coerenza con quanto previsto dal CCNL 2019-2021, l'Ente assume la formazione quale leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo, da cui consegue la necessità di dare ulteriore impulso all'investimento in attività formative. In proposito, l'art. 54, c. 3 del CCNL stabilisce che *"Nel rispetto delle specifiche relazioni sindacali di cui all'art. 5, comma 3, lett. i) (Confronto) del presente CCNL, ciascun Ente provvede alla definizione delle linee generali di riferimento per la pianificazione delle attività formative e di aggiornamento, delle materie comuni a tutto il personale, di quelle rivolte ai diversi ambiti e profili professionali presenti nell'ente, tenendo conto dei principi di pari opportunità tra tutti i lavoratori, ivi compresa la individuazione nel piano della formazione dell'obiettivo delle ore di formazione da erogare nel corso dell'anno"*.

A partire da tali premesse, l'obiettivo prioritario della formazione nell'Ente è quello di rafforzare/consolidare diversi livelli di competenza del personale, lungo le seguenti direttrici:

- valorizzare il patrimonio professionale presente nell'ente e favorirne la crescita;
- incentivare comportamenti innovativi che consentano di migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi, favorendo il perseguimento della mission istituzionale dell'Ente;
- facilitare il superamento del *digital divide* del personale;
- sviluppare adeguate *soft skill*, necessarie per accompagnare i processi di cambiamento che caratterizzano oggi la pubblica amministrazione.

Proprio per tale motivo la programmazione delle attività formative e la determinazione dell'obiettivo delle ore di formazione da erogare nel corso dell'anno, possono essere articolate in diversi ambiti formativi differenti, ma integrati tra loro:

- aggiornamento professionale;
- competenze manageriali;
- competenze specialistiche;
- competenze trasversali;
- *soft skills*;
- competenze digitali;
- competenze linguistiche.

Ambito formativo	Descrizione
Aggiornamento professionale	Vi rientra la partecipazione a corsi, seminari, webinar, ecc. di aggiornamento professionale su novità normative, prassi operative ecc. che riguardano i diversi profili professionali dell'ente.
Competenze manageriali	Formazione rivolta allo sviluppo e consolidamento di competenze manageriali, vi rientrano, a titolo esemplificativo, le seguenti tematiche: <ul style="list-style-type: none"><li>- Orientamento al valore pubblico</li><li>- Stakeholder engagement e comunicazione interna ed esterna</li><li>- Leadership</li></ul>

Ambito formativo	Descrizione
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmazione e controllo</li> <li>- Lavoro agile e altri modelli organizzativi innovativi</li> <li>- Gestione del personale</li> <li>- Management etico</li> </ul>
Competenze trasversali	<p>Formazione rivolta allo sviluppo e consolidamento di competenze di carattere trasversale, genericamente destinata a tutto il personale dell'ente. Comprende anche la formazione obbligatoria. Vi rientra, a titolo esemplificativo, la formazione sulle seguenti tematiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atti e procedimenti amministrativi</li> <li>- Appalti</li> <li>- Anticorruzione e trasparenza</li> <li>- Sicurezza sui luoghi di lavoro</li> <li>- Privacy e protezione dei dati personali</li> </ul> <p>Non vi rientra la formazione specialistica finalizzata a qualificare il personale di determinati profili professionali. Per esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La formazione generale in materia di privacy e protezione dei dati personali rivolta a tutti i dipendenti rientra in questa tipologia;</li> <li>- La formazione specialistica rivolta al rafforzamento delle competenze dell'esperto privacy e GDPR dipendente dell'ente rientra tra la formazione destinata allo sviluppo di competenze specialistiche, di cui al punto successivo.</li> </ul>
Competenze specialistiche	<p>Formazione rivolta allo sviluppo e consolidamento di competenze specialistiche che qualificano il personale di un determinato profilo professionale.</p> <p>Vi rientra tutta la formazione rivolta ai diversi profili professionali e finalizzata al rafforzamento duraturo delle competenze tecnico specialistiche.</p>
Soft skills	<p>Formazione finalizzata ad incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi e sostengano i processi di cambiamento organizzativo. Vi rientrano, a titolo esemplificativo, tematiche quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problem solving</li> <li>- Orientamento al risultato</li> <li>- Lavorare in team</li> <li>- Lavoro agile e modelli organizzativi innovativi</li> <li>- Propensione al cambiamento</li> <li>- Flessibilità</li> <li>- Gestione del tempo</li> <li>- Gestione delle informazioni</li> <li>- Capacità comunicativa</li> </ul>
Competenze digitali	<p>Formazione volta allo sviluppo e al consolidamento delle competenze digitali del personale, nonché al superamento del <i>digital divide</i>. Vi rientrano, a titolo esemplificativo, tematiche quali.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizzo piattaforme di lavoro virtuale</li> <li>- Utilizzo pacchetti di office automation</li> <li>- Capacità di archiviazione digitale</li> <li>- Utilizzo software gestionali</li> <li>- Utilizzo internet, posta elettronica e social media;</li> <li>- Utilizzo SPID, PagoPA e APP IO per l'erogazione di servizi.</li> </ul> <p>Non vi rientra la formazione specialistica rivolta ai profili professionali ICT dell'ente (es. tecnici IT, responsabile transizione digitale, ecc.).</p>
Competenze linguistiche	Formazione volta allo sviluppo e al consolidamento delle competenze linguistiche a diversi livelli.

#### **D. Azioni positive per la promozione delle pari opportunità, della sicurezza e del benessere organizzativo**

Il piano delle azioni positive è disponibile all'**Allegato 6** del presente PIAO.

## Sezione 4 – *Monitoraggio*



La Sezione 4 "Monitoraggio" non è prevista nello schema di PIAO semplificato.