

Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

2024-2026



Comune di
Milano

INDICE

I.	SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	2
I.1	COMUNE DI MILANO: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	2
I.2	I PRINCIPALI STAKEHOLDER DEL COMUNE DI MILANO	4
I.3	ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....	5
II.	VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE.....	22
II.1	VALORE PUBBLICO	22
II.1.1	Definizione di Valore Pubblico.....	22
II.1.2	Il Valore Pubblico come leva per la Transizione del Comune di Milano	23
II.1.3	Gli indirizzi strategici delle Linee Programmatiche e del Documento Unico di Programmazione (DUP).....	26
II.2	PERFORMANCE.....	28
II.2.1	Contesto di riferimento: le fasi e i soggetti coinvolti nel Piano della Performance del Comune di Milano	28
II.2.2	Gli obiettivi del Comune di Milano	30
II.3	RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	33
II.3.1	Contesto di riferimento: I soggetti coinvolti, ruoli e responsabilità.....	33
II.3.2	Analisi del contesto interno nell'ambito della prevenzione rischi corruttivi e trasparenza.....	40
II.3.3	Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione.....	45
II.3.4	Metodologia di valutazione del rischio – Il Catalogo dei Rischi.....	45
II.3.5	La gestione della trasparenza	49
II.3.6	Il sistema di gestione del rischio corruttivo nelle società partecipate del Comune di Milano	51
III.	ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	60
III.1	STRUTTURA ORGANIZZATIVA	60
III.1.1	La struttura organizzativa ed il personale del Comune di Milano.....	60
III.1.2	Le procedure da semplificare e reingegnerizzare	65
III.2	ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	70
III.2.1	Contesto di riferimento: il ruolo del POLA nell'organizzazione del Comune di Milano	70

III.2.2	Gli obiettivi del POLA: i cantieri e le modalità di monitoraggio previsti per il triennio 2024-26 - Focus anno 2024	73
III.3	PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	77
III.3.1	Contesto di riferimento e modalità di calcolo della spesa per categoria.....	77
III.3.2	Lo stato di attuazione dei Piani Occupazionali	79
III.3.3	Vincoli assunzionali e della spesa di personale	82
III.3.4	La capacità assunzionale 2024-2026	84
III.3.5	La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2024-2026 88	
III.3.6	Le assunzioni a tempo determinato per il triennio 2024-2026.....	93
III.3.7	Programmazione della spesa di personale per il triennio 2024-2026.....	95
III.3.8	L'importanza della formazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.....	96
III.3.9	Gli interventi di formazione per l'anno 2024	98
III.4	ACCESSIBILITÀ ED INCLUSIONE: SVILUPPO PARI OPPORTUNITÀ	105
III.4.1	Contesto di riferimento: il ruolo del PAP per lo sviluppo delle pari opportunità sul luogo di lavoro	105
III.4.2	Gli obiettivi del PAP e le azioni previste per il triennio 2024-26 – Focus 2024 106	
III.4.3	Azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità fisica e digitale all'Amministrazione da parte dei soggetti fragili	109
IV.	MONITORAGGIO.....	112
IV.1	IL SISTEMA DI MONITORAGGIO DEL PIAO 2024-26	112
V.	GLOSSARIO.....	116
VI.	ALLEGATI	120
1.	DUP 2023-2025: MISSIONI, OBIETTIVI STRATEGICI, PROGRAMMI OPERATIVI E AGENDA 2030	120
2.	PDO: PROGRAMMI OPERATIVI, OBIETTIVI, DIMENSIONI E DRIVER DEL VALORE PUBBLICO GENERATO.....	120
3.a	RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB A SEZIONE NORMATIVA	120
3.b	RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB B MODELLI DI AMBITO TRASVERSALE – MODELLI OPERATIVI	120
3.c	RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB C CATALOGO DEI RISCHI	120
3.d	RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB D GRIGLIA PESATURA.....	120

3.e RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB E TABELLA OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE IN MATERIA DI TRASPARENZA E RELATIVI RESPONSABILI	120
4. RELAZIONE PROGRAMMAZIONE FABBISOGNO DEL PERSONALE 2023-2025	120
5. LAVORO AGILE - STRUMENTI DI COLLABORAZIONE	120
6. PIANO TRIENNALE DELL'INFORMATICA	120



Comune di
Milano



I. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

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

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

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

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

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

Musei, monumenti, chiese, palazzi storici, grattacieli, moda ed eventi di vario genere connotano la vocazione internazionale di una città in continua trasformazione.

Gli eventi socio-politici internazionali, gli impatti del cambiamento climatico e lo scenario economico ipotizzato sulla base degli effetti degli interventi del PNRR, condizionano l'attività dell'Ente che deve costantemente definire le proprie priorità e modulare le modalità di erogazione dei servizi sulla base delle risorse economiche, finanziarie ed umane di cui può disporre, in relazione ai bisogni della città e alle esigenze di funzionamento interno.

L'obiettivo dell'amministrazione è la progettazione della città e del suo tessuto urbano tenendo in considerazione elevati livelli di erogazione dei servizi in modo da rispondere alle necessità dei cittadini e delle imprese in maniera efficace ed efficiente, attraverso l'adozione di modalità operative che rispecchino i valori formalizzati all'interno dello Statuto dell'Ente: legalità, trasparenza, capacità realizzativa e indipendenza.

Le azioni volte al perseguimento della missione sono condizionate dalle priorità politiche e dagli indirizzi nazionali ed internazionali declinati anche in base all'evoluzione del contesto politico-economico di riferimento.

In linea con il contesto descritto fino ad ora, risulta cruciale pianificare in modo corretto tutte le risorse a disposizione facendo, dell'attività di programmazione, il fulcro di tutte le azioni che l'Amministrazione intraprende per rispondere prontamente ai mutamenti del contesto in cui opera.

I.2 I principali stakeholder del Comune di Milano

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



❖ **Soggetti interni all'Ente:** personale dipendente e collaboratori, garanti, comitati (es. CUG), delegati, organismi di vigilanza/valutazione (es. NIV);

❖ **Istituzioni Pubbliche:** enti locali territoriali (comuni, province, regioni, ecc.), agenzie funzionali (consorzi, camere di commercio, aziende sanitarie, agenzie ambientali, università, ecc.), aziende controllate e partecipate, ordini professionali;

❖ **Gruppi organizzati:** gruppi ed enti del terzo settore (sindacati, associazioni di categoria, partiti e movimenti politici, mass media), associazioni del territorio (associazioni culturali, ambientali, di consumatori, sociali, gruppi sportivi o ricreativi, ecc.);

❖ **Gruppi non organizzati o singoli:** cittadini, collettività (l'insieme dei cittadini componenti la comunità locale) e aziende.

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

1.3 Analisi del contesto esterno

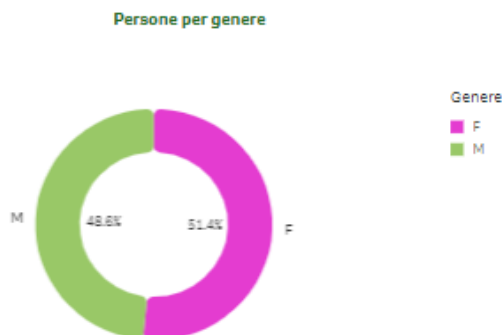
L'analisi del contesto demografico e socioeconomico della Città di Milano risulta fondamentale per evidenziare le caratteristiche dell'ambiente nel quale l'Ente opera, per conoscere gli interlocutori e per appurare come tali caratteristiche possano incidere sulla qualità dei servizi offerti all'utenza. Partendo dal contesto demografico, al 15 gennaio 2024 la popolazione residente nella Città di Milano risulta essere pari 1.413.989 individui¹.

La Città, già densamente popolata (7.778 ab./kmq), osserva ormai da alcuni anni un trend costante di aumento della popolazione residente, e vedrà un ulteriore incremento nei decenni successivi. Attualmente, vi è una maggiore presenza di popolazione femminile, un trend che sembrerebbe attestarsi anche nelle proiezioni future².

Proiezioni 2022 su base 2019 - Popolazione residente - Scenario centrale		SISI - Sistema Statistico Integrato Comune di Milano - Unità Statistica
Territorio: Comune di Milano		Comune di Milano - Unità Statistica
Anno		Numerosità
2023		1.419.085
2024		1.421.765
2025		1.424.153
2026		1.426.658
2027		1.429.692
2028		1.432.393
2029		1.435.673
2030		1.439.993
2031		1.444.326
2032		1.448.718
2033		1.453.228
2034		1.457.819
2035		1.462.503
2036		1.467.477
2037		1.472.636
2038		1.477.882
2039		1.483.374

Figura 1.II: Popolazione residente

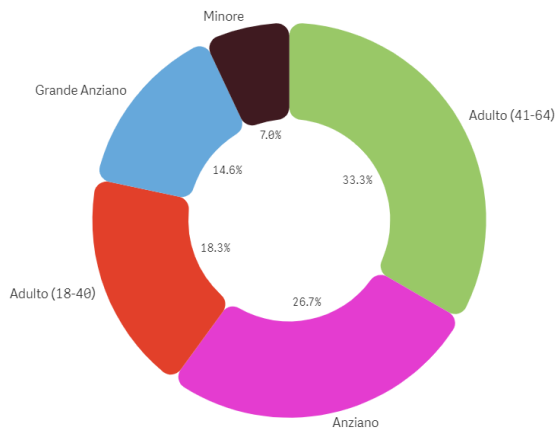
RESIDENTI



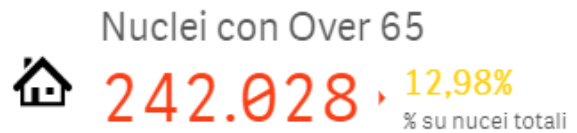
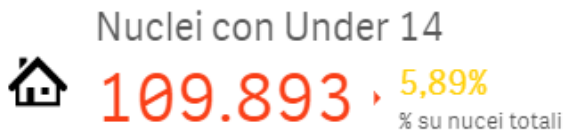
¹ Fonte: Anagrafe del Comune di Milano in collaborazione con Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale – Area Interoperabilità del Dato - Unità Analytics e Data Science

² Fonte: Comune di Milano Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale – Area Interoperabilità del Dato - Unità Servizi Statistici – proiezione popolazione (ipotesi evolutiva intermedia)

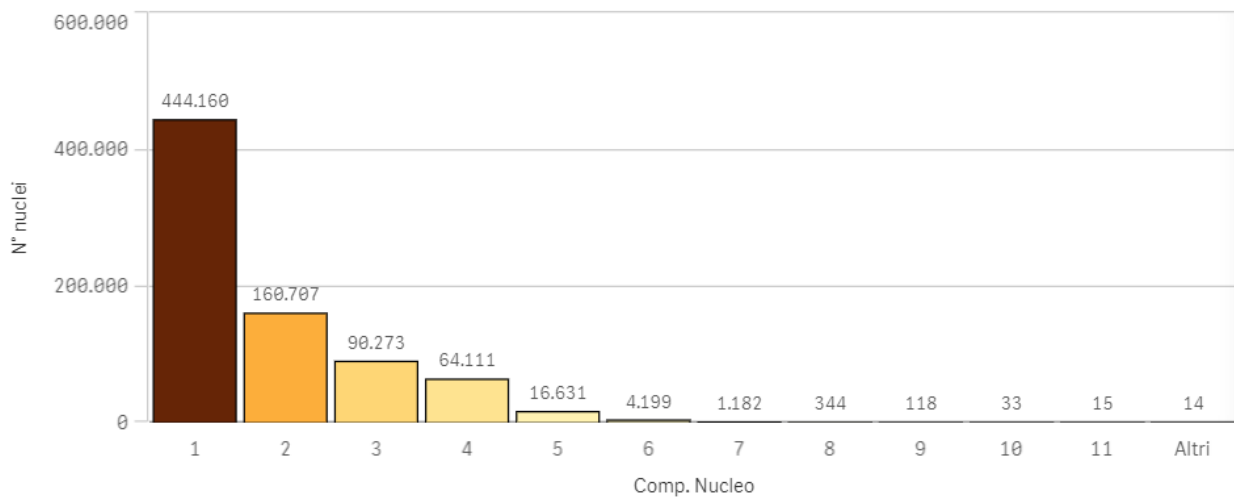
Fasce d'età della popolazione residente



Overview sui nuclei familiari



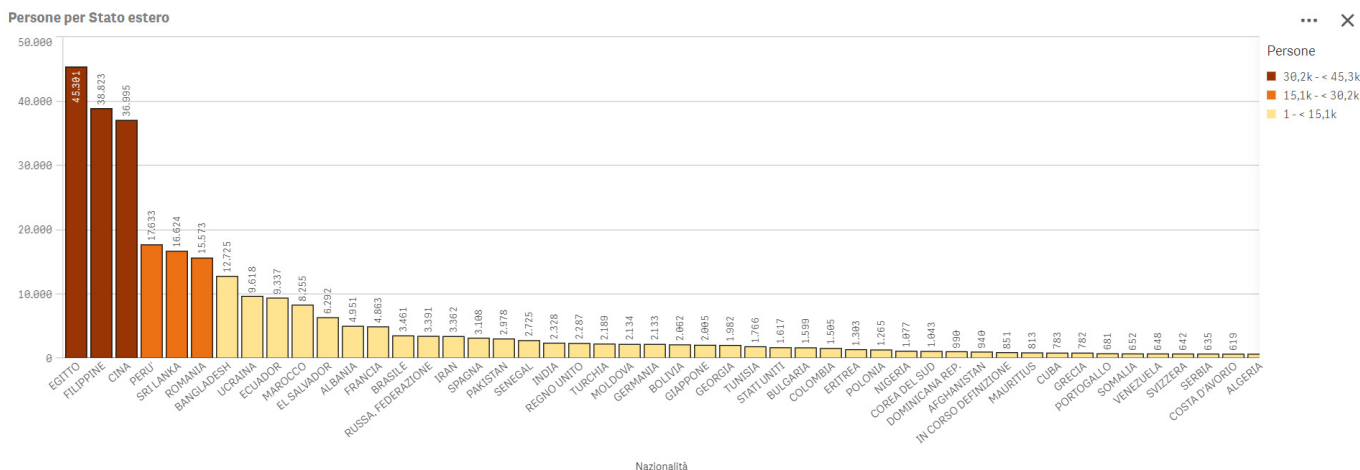
Nuclei per componenti



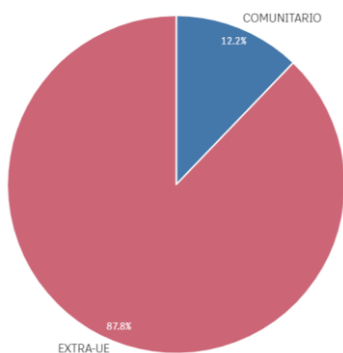
Il 56,8 % dei nuclei famigliari è monocomponente.

Popolazione straniera residente





Rapporto tra residenti UE (non italiani) e residenti ExtraUE



Uno degli indicatori più sorprendenti della demografia milanese riguarda il c.d. “turnover” dei residenti: dal 2008 al 2023 hanno preso la residenza milanese circa 740.000 persone che, se sommate ai 178.000 cittadini nati dopo il 2008, indicano che solo il 35% circa degli attuali residenti del Comune di Milano, lo era anche 15 anni fa, un dato totalmente atipico nel contesto italiano, che testimonia ulteriormente il carattere dinamico della Città.

Il contesto economico e di sviluppo delle imprese

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

In particolare, a Milano città, da gennaio a dicembre 2023, sono stati registrati complessivamente 8.487.200 arrivi (dati Questura): ogni mese è stato accolto ben oltre mezzo milione di turisti, arrivando a sfiorare le 900mila presenze nel mese di luglio (871.418 visitatori). Numeri più che positivi anche per l'area urbana, che nel 2023 ha raggiunto 11.564.011 presenze, quasi un milione di turisti in media al mese. Il 2023 ha visto un milione di visitatori in più rispetto al 2019, fino ad oggi considerato l'anno d'oro del turismo a Milano: un risultato che conferma il trend di crescita post-pandemia. La costante presenza di turisti tutti i mesi racconta una Milano sempre attrattiva, in grado di intercettare l'interesse dei visitatori 365 giorni all'anno. Grazie a un'offerta varia e di qualità, la Città si presenta come meta perfetta per trascorrere le vacanze, oltre che per fare business. Malgrado la persistenza del periodo di instabilità geopolitica mondiale e le limitazioni alla circolazione delle persone che ancora hanno interessato la Cina nel corso dell'anno, l'interesse del mercato estero per la destinazione Milano non è mai stato così alto, trainato da inglesi, americani, francesi, tedeschi e spagnoli. Nel segmento business, il rallentamento dell'economia globale dopo i rialzi dei tassi di sconto a fronte della vampata inflazionistica ha impedito una dinamica simile al segmento leisure, ma le fiere e le convention di Milano continuano a essere fortemente attrattive³.

Le imprese⁴

Nel 2023 il sistema locale delle imprese tende a confermare una tendenza positiva ormai di lungo corso, sebbene non manchino alcuni segnali di rallentamento.

Più nel dettaglio, il bilancio della nati-mortalità nei tre territori della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi presenta un saldo attivo complessivo pari a 2.109 unità, dato tuttavia in lieve calo rispetto a quello dello stesso periodo dell'anno precedente (quando era stato di +2.173).

Tra le tre province, Milano si distingue per il contributo più rilevante (+1.862 il saldo, che concentra l'88% dell'attivo totale della Camera).

Il dettaglio dei flussi mostra una leggera contrazione delle nuove iscrizioni su base tendenziale (-1,3%). A questo andamento delle iscrizioni si è accompagnata l'invarianza delle cancellazioni, che a Milano ha registrato il valore di -0,03%.

Il tasso di natalità delle imprese dell'area aggregata è pari a 1,22%, invariato rispetto al terzo trimestre del 2022; stessa cosa dicasi per il tasso di mortalità, fermo a 0,77%. Il tasso di crescita è dello 0,45%, superiore sia a quello lombardo (+0,35%) sia a quello nazionale (+0,25%). Milano si colloca sopra la media camerale (+0,49%).

A livello settoriale, si segnala la performance espansiva dei servizi, che si confermano per l'ennesima volta decisivi per lo sviluppo imprenditoriale: +2,5% la variazione delle imprese attive rispetto allo

³ Fonte Assessorato al Turismo, Comune di Milano

⁴ Fonte: Elaborazione ESTER – Piattaforma di data visualization della Camera di Commercio di Milano Monza e Brianza, Lodi.

stesso lasso di tempo del 2022. Parliamo del primo comparto economico, con 203.803 aziende, pari al 51,5% del totale. Diffusamente positivo il suo andamento a Milano: +2,7%.

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

Le costruzioni, al contrario, si mostrano in buona salute, facendo registrare un incremento delle imprese attive del 2,6% rispetto all'anno precedente, il dato migliore nel territorio di MI-LO-MB: tutte e tre le ripartizioni sono interessate da questo rialzo, in particolare Milano (+3%).

Relativamente alle forme giuridiche, le società di capitale (174.063 imprese attive, pari al 44% del totale) sono le uniche a crescere (+4,2%), fedeli a un trend ascendente che le caratterizza ormai da diverso tempo. Le ditte individuali (160.440 unità, pari al 40,6% del totale), che costituiscono la tipologia più diffusa dopo le società di capitale, sono interessate invece da una situazione di parità rispetto all'anno precedente (-0,01%), mentre le società di persone patiscono una nuova contrazione, scelte sempre meno dai neoimprenditori (-3%).

Per quanto riguarda le altre popolazioni di imprese, aumentano lievemente le artigiane (+0,4%), tipologia importante all'interno del contesto locale (23,7% del totale), soprattutto nel Lodigiano e in Brianza, dove la loro incidenza supera il 30%. Incremento più deciso per le imprese femminili (+1,4%) e le straniere (+4,5%), che mettono a segno lo score migliore. Al contrario, appaiono in difficoltà le imprese giovanili (-0,5%), fattispecie meno diffusa con 30.569 unità, che rappresentano appena il 7,7% del totale contro il 18,3% delle femminili e il 16,4% delle straniere.

Infine, le start up innovative attive nell'area di MI-LO-MB risultano essere 2.849 (dato a sett. 2023), il 21% del totale nazionale. Il loro numero è in diminuzione rispetto a ottobre del 2022 del 3,9%, un decremento che ha interessato allo stesso modo la Lombardia (-3,7%) e l'Italia (-4,8%). La gran parte di esse è localizzata nel Milanese (2.686 unità), mentre gli ambiti con la maggiore concentrazione sono i servizi (88% del totale), in particolare ICT.

La condizione occupazionale della popolazione⁵

Accelera l'occupazione in Lombardia nel 2023 (+2,2% su base annua), grazie soprattutto alla componente femminile che torna a crescere (+3,3%). Il tasso di occupazione in Lombardia (69,3%) risulta superiore ai livelli pre-Covid e tra i più elevati in Italia (superiore di ben 8 punti alla media nazionale), mentre la disoccupazione scende ai minimi dal 2018 (tasso pari al 3,5%). Il principale contributo alla crescita proviene dai contratti a tempo indeterminato, che spiegano quasi il 90% dell'incremento complessivo grazie alla stabilizzazione dei rapporti lavorativi a termine.

A differenza di quanto accaduto nel 2022, la crescita dell'occupazione nel 2023 è dovuta soprattutto alle donne: nel terzo trimestre la componente femminile è infatti aumentata del +3% (pari a +57 mila unità), mentre i lavoratori uomini tornano a crescere ma a un ritmo meno intenso (+1,6%, pari

⁵ Fonte: Osservatorio Unioncamere Lombardia – licenza Creative Commons

a +39 mila unità). Il tasso di occupazione si conferma comunque molto più elevato tra gli uomini (76,8%) che non tra le donne (61,5%), ma il tasso femminile mostra una crescita più elevata sia su base annua (+1,4 punti vs +0,9 punti) sia rispetto al livello pre-Covid (+1,8 punti vs +0,6 punti).

Nonostante i progressi degli ultimi anni, che hanno visto crescere la partecipazione femminile nel mercato del lavoro, il tasso di occupazione regionale continua a essere penalizzato dal gap di genere: il confronto con la media UE (70,7%) evidenzia infatti un lieve ritardo della Lombardia interamente dovuto alla componente femminile (-4,4 punti), mentre su quella maschile risulta in vantaggio (+1,3 punti).

L'evoluzione della Città

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

Milano è luogo di **grandi trasformazioni delle infrastrutture** che “allargano lo sguardo della Città verso l'Area Metropolitana. Il trasporto pubblico valicherà sempre di più i confini urbani con i prolungamenti delle metropolitane e la realizzazione della *Circle Line* ferroviaria, finanziata anche attraverso l'accordo per la rigenerazione degli scali ferroviari. Proprio i 7 scali ferroviari sono i luoghi delle più importanti trasformazioni dei prossimi anni. Il loro recupero interrompe cesure profonde tra il centro e la periferia, consentirà di ospitare il Villaggio Olimpico e la nuova sede dell'Accademia di Brera e contribuirà alla strategia per l'incremento del verde in Città con la nascita di 7 nuovi parchi che occuperanno ben due terzi della superficie degli scali stessi”.

Assume risalto anche il tema ambientale, con lo sviluppo progressivo delle azioni di medio e lungo periodo programmate nel Piano Aria Clima. Tutte le grandi metropoli si stanno impegnando per studiare, innovare e sperimentare soluzioni per migliorare sé stesse e collaborare con le altre Città del mondo. Gli obiettivi di transizione ecologica costituiscono un'occasione irripetibile. In tale contesto, gli investimenti legati al Next Generation Eu devono rappresentare un'occasione storica per riprogettare l'Italia e Milano potrà avere un ruolo strategico adottando scelte volte alla modernizzazione e all'innovazione, per affrontare la crisi climatica e sociale, coerentemente con gli obiettivi posti dall'Europa nella lotta al cambiamento climatico.

Altro tema in evoluzione è quello della **transizione digitale e la tecnologia per i quartieri**: si procede nella digitalizzazione della Città, a partire dai servizi, in modo tale che la modernizzazione del sistema amministrativo, con particolare attenzione agli aspetti gestionali, organizzativi, di semplificazione di processi e di servizi, come la Digitalizzazione dello Sportello Unico Edilizia e dello Sportello Unico Attività Produttive, determini un grande sviluppo dei servizi on line e del traffico sul sito del Comune sia verso i cittadini sia verso le imprese, e che questo sia uno dei veri motori della ripartenza del nostro sistema economico.

Il sistema di Welfare

Nei prossimi anni l'Amministrazione comunale dovrà essere in grado di consolidare, nel rispetto dei vincoli della programmazione finanziaria, servizi di **welfare** che siano in grado di garantire:

- ❖ agli anziani, un'assistenza più diretta;
- ❖ ai giovani, opportunità formative, lavorative, ricreative e culturali fruibili ed aperte alla loro creatività;
- ❖ ai genitori, lo sviluppo di una più articolata serie di servizi a favore delle famiglie e che contribuiscano alla lotta alla denatalità.

Con l'approvazione del Piano di Sviluppo del Welfare 2023 – 2025 si è tracciato il percorso strategico per gli interventi nell'ambito sociale, partendo dall'osservazione di dati e analisi di diverse fonti secondo i quali, nel nostro Paese, la crisi determinata dall'emergenza sanitaria ha amplificato disuguaglianze vecchie e nuove: è aumentato il patrimonio detenuto dalla quota sempre più piccola di popolazione più ricca; è aumentato il numero di famiglie e di individui in povertà assoluta; sono aumentati i lavoratori poveri (che provengono da situazioni di lavoro atipico, irregolare, sottopagato, oltre ai professionisti low skilled) e gli inattivi, soprattutto tra i giovani e i giovani adulti tra i 18 e i 34 anni (NEET); è diminuita l'occupazione soprattutto per le fasce (di genere, territoriali e settoriali) più fragili, innanzi tutto le donne e in generale chi non poteva lavorare a distanza ma non svolgeva una mansione considerata essenziale; si sono acuite le disuguaglianze nell'accesso all'istruzione ed è aumentata la dispersione scolastica nelle fasce di popolazione con minore disponibilità di *device* tecnologici, connessioni e spazi domestici adatti allo studio; sono aumentate le persone in povertà sanitaria ed è diminuita drasticamente la spesa per servizi dentistici ed odontoiatrici delle famiglie più povere.

Le misure restrittive adottate per combattere la pandemia hanno avuto un effetto particolarmente intenso sulla salute psichica e la stabilità emotiva della popolazione più giovane: diminuzione generale del benessere legato alla socialità, blocco dei processi di socializzazione secondaria, aumento significativo di fenomeni di ansia, stress, autolesionismo. In questa fascia di popolazione in particolare, l'incertezza per il futuro connessa alla crisi climatica acuisce ancora di più gli effetti della pandemia.

La dimensione urbana è quella dove queste contraddizioni esplodono e si vedono di più: la città diviene luogo di consapevolezza e svolge un ruolo cruciale come laboratorio di programmazione e sperimentazione sociale. Il portato della pandemia avrà bisogno ancora di tempo per essere elaborato, ma qualche apprendimento utile all'agire pubblico di una amministrazione locale è già a nostra disposizione e fa riferimento innanzi tutto alla necessità di:

- prepararci agli shock, imparare ad affrontarli, alzare lo sguardo e anticipare i rischi. Perché gli shock non saranno più una novità saltuaria. Questo è stato vero per le guerre e per la pandemia, sarà ancora più rilevante negli anni immediatamente a venire, quando il cambiamento climatico farà sentire con sempre più intensità e velocità i propri effetti sociali ed economici;

- riconoscere il valore dei legami sociali e di prossimità per superare le difficoltà e generare benessere e dunque sostenere il lavoro di quartiere, aiutare a sviluppare e mantenere le reti territoriali come infrastruttura fondamentale del sistema di welfare;

- esercitare ad una forte regia pubblica, in grado di individuare priorità, indirizzare l'intervento pubblico-privato, negoziare con i diversi livelli territoriali, consapevole della centralità del welfare e del ruolo delle città per promuovere i diritti e generare sicurezza sociale.

La città di Milano lavora da anni per costruire un welfare dei diritti, trasversale alle politiche dell'Amministrazione, non marginale, non residuale, non assistenzialista, in grado di offrire a tutti opportunità di riscatto. Oggi questa prospettiva deve assumere in sé la discontinuità prodotta dalla pandemia e agire innanzi tutto per ridurre le diseguaglianze e aumentare la parità di accesso alle risorse della città. La crisi pandemica e climatica non può essere un alibi per fermarsi e anzi è alla base della necessità di un nuovo salto di qualità, per produrre un cambiamento all'altezza delle sfide.

Il nuovo Piano di Sviluppo del Welfare della Città di Milano individua dunque i capisaldi strategici, che costituiscono linee di direzione di carattere trasversale agli specifici campi di intervento, atte a guidare ed informare le azioni specifiche rivolte alla cittadinanza secondo una logica di sistema. Milano è una città molto fertile, viva e ricca di iniziative che necessitano di superare la frammentazione attraverso la costruzione di un sistema integrato, in grado di valorizzare le tante realtà che esistono ed innovare attraverso direzioni di sviluppo e miglioramento precise e perseguibili.

Il **tema dell'abitare**, divenuto sempre più strategico, non solo al fine di continuare a garantirne l'attrattività per i turisti, ma anche e soprattutto per coloro che scelgono Milano per studiare e per lavorare, comporta politiche di ristrutturazione e assegnazione degli alloggi popolari sfitti, sostegno all'affitto di lungo termine, incentivi all'efficientamento energetico, realizzazione di case popolari nei nuovi quartieri, e presuppone processi operativi capaci di assicurare legalità dei percorsi attuativi. A tal fine, infatti, il Piano prevede specifici modelli operativi (es. Modello Operativo n. 35/2020 "Assegnazione alloggi SAP"; Modello operativo n. 36/2020 "Decadenza dall'assegnazione di un alloggio"; Modello operativo n. 36 bis/2021 "Assegnazione alloggio in servizio abitativo transitorio SAT").

La dimensione metropolitana: il perimetro comunale non è chiaramente sufficiente a risolvere la questione abitativa di una città che attrae ogni giorno centinaia di migliaia di pendolari. Dovendo oggi fronteggiare una fortissima domanda abitativa, è ancor di più necessario estendere il ragionamento ad una dimensione più ampia. Se negli anni Settanta la riduzione di abitanti del capoluogo a favore dell'area metropolitana era in parte dovuta alla ricerca di uno stile di vita diverso, oggi l'espulsione dalla città è prevalentemente legata ai costi delle abitazioni. Non si può quindi scindere la questione abitativa milanese dagli investimenti in corso sull'infrastruttura metropolitana, mirati ad implementare connessione e accessibilità ai servizi diffusi. Una maggiore collaborazione e sinergia con un passaggio dalle politiche dalla scala urbana a quella metropolitana potrebbe giovare a più livelli, un esempio potrebbe essere il recupero delle aree abbandonate nei comuni di prima cintura.

È evidente che la **crescita del sistema universitario** ha come conseguenza l'arrivo di numerosi studenti fuorisede in una città, interfacciandosi con una limitata offerta di posti letto a canoni accessibili. Infatti, il valore di mercato è cresciuto particolarmente sull'affitto di stanze, monolocali e bilocali, con un forte impatto sulla domanda studentesca. Le università e gli enti di formazione superiore si stanno attrezzando per incrementare l'offerta residenziale nei campus, registrando una evidente crescita nelle concessioni edilizie di realizzazione di nuovi studentati, sia convenzionati che a libero mercato. La risposta infrastrutturale è tuttavia insufficiente rispetto alla crescita del numero di studenti fuorisede.

Anche dal punto di vista delle imprese è necessaria una riflessione. L'edilizia pubblica di inizio Novecento nacque con una grande collaborazione tra le imprese pubbliche e private per affrontare in maniera sistemica la necessità di nuovi alloggi da parte del sistema industriale e la volontà di migliorare le condizioni di vita dei lavoratori. Nel corso dei decenni però la questione abitativa è stata invece tralasciata uscendo dal **welfare aziendale**. Oggi il sistema imprenditoriale può tornare a essere protagonista di una sfida volta a migliorare le condizioni di vita dei suoi dipendenti sia sul piano salariale e della qualità dell'impiego, per rispondere alla domanda abitativa.

A Milano oltre il 10% della popolazione vive in case pubbliche, un dato straordinario se pensiamo che nessuna altra città raggiunge la metà dell'offerta. Tuttavia, questo patrimonio, in parte di proprietà del Comune, in parte della Regione, è spesso fatiscente e causa un disavanzo strutturale dal punto di vista finanziario anche perché non riceve sussidi pubblici per la sua gestione. Infatti, il Comune di Milano integra a queste risorse circa 100 milioni l'anno. Sul fronte regionale, negli ultimi 20 anni la leva principale di finanziamento è stata la cessione di patrimonio che ne ha portato, nella Città metropolitana, la progressiva riduzione da 100.000 a 70.000 unità immobiliari di proprietà Aler. È un sistema che, a oggi e così concepito, non ha prospettive.

Il Comune di Milano possiede un patrimonio pubblico comunale ampio, circa 28.000 case, ma solo 22.000 assegnate, a causa della necessità di ristrutturare gli immobili più ammalorati. A questo si sommano aree sottoutilizzate su cui avviare processi di rigenerazione, anche aprendo a collaborazioni tra capitali pubblici e privati. Per quanto riguarda il patrimonio comunale l'Amministrazione si pone l'obiettivo decennale di arrivare a 25.000 alloggi di servizi abitativi pubblici e 10.000 in housing sociale, oltre a raggiungere il target carbon neutral nel rispetto della nuova normativa europea sugli edifici, e l'accessibilità universale con il completo superamento delle barriere architettoniche.

Questo pone una riflessione prospettica di fondo: le case popolari non debbono essere unicamente un servizio abitativo "sociale", che risponda ai soli casi di indigenza ed esclusione abitativa (e in tal caso ci si chiede perché non ricevano adeguati finanziamenti pubblici), ma possono rispondere a una necessità abitativa più ampia e, quindi, sul modello nord europeo, accogliere a canoni differenziati anche coloro che si trovano nella cosiddetta 'area grigia', i quali potrebbero contribuire con il loro affitto all'equilibrio economico di sistema e a un proficuo mix sociale.

Su tutti questi aspetti assume rilievo il tema della **sicurezza**: *"reale o percepito, che influenza la libertà e l'esercizio di diritti da parte delle persone, così come la percezione e l'uso degli spazi pubblici cittadini. La percezione di una Città più sicura e quindi più vivibile riguarda strettamente la qualità*

della vita e la difesa delle fasce più deboli. Si tratta di un aspetto della Città che va affrontato concentrandosi sulla riqualificazione e rigenerazione urbana e edilizia, sulla cura del verde". Su questo tema, sono stati approntati modelli operativi e misure atte a prevenire ipotesi di cattiva amministrazione nell'ambito della gestione del servizio di manutenzione del verde pubblico, dell'attività di riqualificazione degli spazi pubblici, delle attività in materia di welfare e di sostegno alle fasce deboli della popolazione.

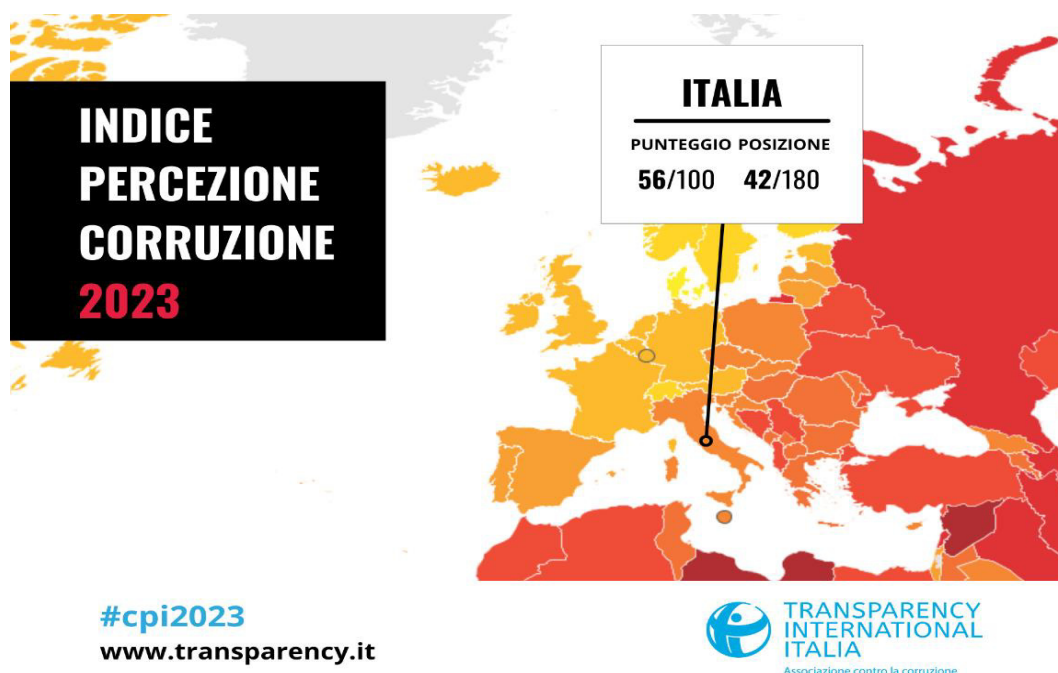
Legalità e sicurezza

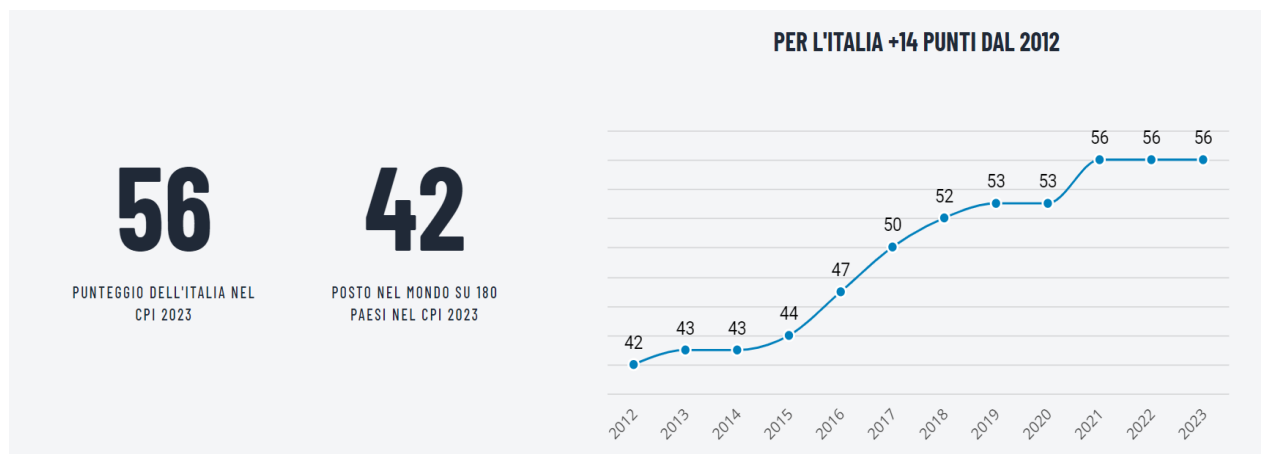
Il 30 gennaio 2024 si è svolta la presentazione dell'edizione 2023 dell'Indice di Percezione della Corruzione di Transparency International - Corruption Percetions Index - una misurazione della percezione della corruzione nel settore pubblico e nella politica, cd. CPI.

Il CPI è un indice riferito al settore pubblico e alla politica di 180 Paesi del mondo, elaborato basandosi sull'opinione di esperti e assegnando una valutazione che va da 0, per i Paesi ritenuti molto corrotti, a 100, per i Paesi ritenuti meno corrotti.

Il CPI2023 ha analizzato come i paesi hanno risposto alla corruzione nel tempo, esaminando progressi e fallimenti non solo nell'ultimo anno ma nell'ultimo decennio e oltre. L'analisi è concentrata specificamente su come l'indebolimento dei sistemi giudiziari contribuisca alla mancanza di responsabilità da parte dei funzionari pubblici, consentendo così alla corruzione di prosperare.

Il CPI 2023 conferma il punteggio di 56° posto per l'Italia e colloca il nostro Paese al 42° posto nella classifica globale dei 180 Paesi oggetto della misurazione.





Più in generale, è stato analizzato il contesto esterno nazionale e territoriale in cui si trova ad operare il Comune di Milano, e nel seguito ci si sofferma su alcune considerazioni.

In occasione del 31° anniversario della strage di Capaci, in data 22 maggio 2023, il sostituto procuratore della Dda (Direzione distrettuale antimafia di Milano) Alessandra Cerreti, ha lanciato un monito sulla sottovalutazione del fenomeno mafioso *“che si annida strisciante, ed è altissimo, specie in una città come Milano”*, anche in vista dei grandi eventi della città come le Olimpiadi 2026.

Il modo migliore per celebrare l’eredità di Giovanni Falcone, secondo il magistrato, è *«combattere ogni giorno. Perché a Milano la mafia si innesta fortemente con la criminalità economica, si mischia con i colletti bianchi e gli imprenditori che spesso non sono vittime ma con la mafia ci fanno affari e non denunciano. Negli ultimi 15 anni solo un giovane imprenditore milanese ha denunciato, molto meno rispetto a quanto accade al Sud. Un record negativo che Milano si porta dietro»*.

Come si evince dalla Relazione del Ministro dell’Interno al Parlamento sull’attività svolta e sui risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia nel periodo gennaio –giugno 2022: *“l’analisi dei fenomeni delittuosi e l’esame delle operazioni di contrasto concluse dalle Forze dell’ordine, con riferimento al primo semestre del 2022, confermano la tendenza rilevata ormai da diversi anni circa il generale inabissamento dell’azione delle consorterie più strutturate che hanno raggiunto un più basso profilo di esposizione e, come tale, particolarmente insidioso proprio in ragione dell’apparente e meno evidente pericolosità. Tale atteggiamento risulta sempre più diffuso in tutte le matrici mafiose in considerazione del vantaggio loro derivante dalla mimetizzazione nel tessuto sociale e dalla conseguente possibilità di continuare a condurre i propri affari illeciti in condizioni di relativa tranquillità senza destare le attenzioni degli inquirenti. La criminalità organizzata infatti preferisce agire con modalità silenziose, affinando e implementando la capacità d’infiltrazione del tessuto economico-produttivo anche avvalendosi delle complicità di imprenditori e professionisti, di esponenti delle istituzioni e della politica formalmente estranei ai sodalizi. Una indubbia capacità attrattiva è sempre rappresentata dai progetti di rilancio dello sviluppo imprenditoriale nella fase post-pandemica e dall’insieme di misure finalizzate a stimolare la ripresa economica nel Paese compulse anche da finanziamenti europei tramite i noti fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).”*

Ciò è stato rimarcato anche il 1° agosto 2023, nell’intervento presso la Commissione parlamentare Antimafia dal procuratore aggiunto della Dda di Milano, Alessandra Dolci, in occasione del quale il Magistrato ha tratteggiato l’evoluzione ‘ndranghetista in Lombardia evidenziando che: *“si riscontra dunque una accentuazione della vocazione economica che si sposa con il bisogno di evasione fiscale*

di una certa parte della nostra imprenditoria lombarda, ahimè. Si incrociano da un lato interessi di organizzazione di stampo mafioso. Dall'altro abbiamo una imprenditoria "fuorilegge" che significa che è un'imprenditoria che non tende a rispettare le regole della libera concorrenza e a tenere comportamenti fiscalmente corretti. Questi interessi si incrociano e abbiamo quindi investigazioni che ci portano a disvelare una serie di fatti reato a connotazione prettamente economica. È un fenomeno che ci mette in difficoltà perché abbiamo imprenditori vittime che però diventano spesso conniventi e complici dei mafiosi, abbiamo imprese mafiose che sono imprese di servizi. Da un lato abbiamo questo imprenditore che sostanzialmente fiscalizza la prevaricazione e quindi riscontriamo tangenti coperte da fatture fittizie – pago ma abbatto il costo della mazzetta – e già questo porta l'imprenditore vittima a non avere un gran motivo di denunciare. Non solo, ma l'impresa mafiosa che mi ha imposto le sue prestazioni mi rende anche una serie di servizi, mi fornisce dei beni a basso costo, perché naturalmente l'impresa mafiosa non sostiene i costi della legalità: non paga le imposte, non paga i contributi previdenziali. L'impresa committente, tutto sommato, ragionando secondo logiche di convenienza, non è portata a denunciare la presenza dei mafiosi perché da un lato paga la tangente ma la fiscalizza e la scarica nei costi, dall'altro ha una serie di prestazioni a prezzi decisamente favorevoli e questo le consente magari di stare nella sua fetta di mercato in posizione di leader, creandosi quindi una posizione di vantaggio rispetto ad altri suoi. Se voi riflettete su questo sistema, capite che il quadro generale porta ad affermare che sono violate le regole della libera concorrenza".

Grazie all'avanzamento tecnologico le organizzazioni mafiose, e la 'ndrangheta in particolare, si sono evolute riuscendo ad *"infiltrarsi in numerosi settori dell'economia legale e illegale, potendo contare su competenze esterne sempre più evolute. Le ultime inchieste hanno messo in evidenza la capacità dei clan calabresi di sfruttare le piattaforme di trading clandestine per acquisire crediti che alcune aziende vantavano nei confronti della pubblica amministrazione, di utilizzare hacker e ingegneri informatici per estorcere denaro, ma soprattutto per creare false fidejussioni e movimentare valuta anche digitale, da una parte all'altra del mondo"*⁶.

In tema PNRR assume rilevanza il D.L. 6 novembre 2021, n.152 (Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza e per la prevenzione delle infiltrazioni mafiose). La norma, nata dall'esigenza di accelerare e adeguare il sistema di prevenzione e per una rapida attuazione "in sicurezza" del PNRR, ha introdotto importanti novità nel sistema delle misure di prevenzione specie nella procedura antimafia, mettendo a disposizione del sistema un nuovo "modello collaborativo" con il mondo imprenditoriale che va ad incidere sulla tipologia di misura afflittiva da attuare.

Il modello viene, cioè, commisurato all'effettivo grado di compromissione dell'impresa rispetto al contesto criminale e mafioso, accordando al Prefetto la possibilità di ricorrere, allorquando i tentativi di infiltrazione mafiosa siano riconducibili a situazioni di agevolazione occasionale, a misure amministrative di prevenzione alternative all'emanazione di un'interdittiva.

Su quest'ultimo aspetto si evidenzia, che nell'anno appena trascorso, si registra un incremento delle interdittive antimafia - i provvedimenti prefettizi per bloccare i rapporti con la Pubblica Amministrazione per le imprese sospettate di essere infiltrate dalla criminalità organizzata - che sono state 2007, contro le 1495 dell'anno 2022 con un incremento del 34%.

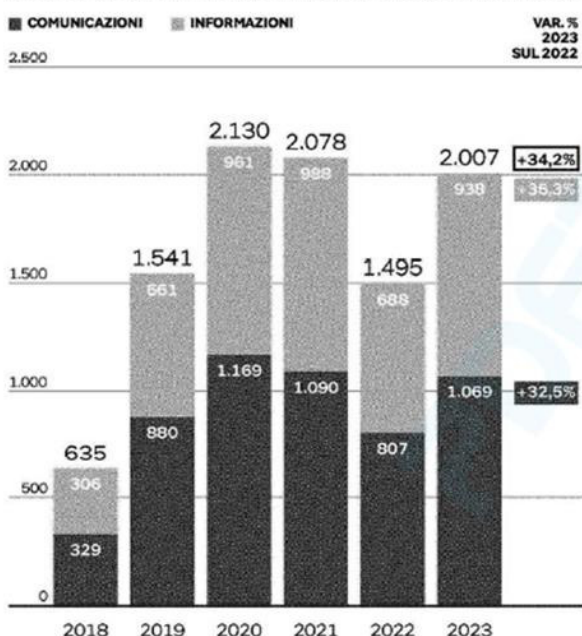
Gli esiti di questa rilevazione svolta dal Ministero dell'Interno e diffusa dal quotidiano economico: "Il Sole 24 ore", lo scorso 13 gennaio, pongono in risalto i dati della Campania con 490 interdittive +

⁶ "Il grifone. Come la tecnologia sta cambiando il volto della 'ndrangheta" di Nicola Gratteri e Antonio Nicaso, Mondadori, 2023

47% e la Sicilia con 390 interdittive +84%. Nel Centro Nord in testa vi è l'Emilia-Romagna in calo a 215 interdittive, con la provincia di Reggio Emilia, con 144 interdittive a causa di infiltrazioni della 'ndrangheta. La Lombardia presenta 70 interdittive, in calo del 16,7%, rispetto agli 84 dell'anno 2022. Nella provincia di Milano, i provvedimenti prefettizi sono stati 36 nel 2023 (erano 33 nel 2022). La situazione nazionale con un aumento delle interdittive anche nel Lazio, da 13 a 83, in Toscana da 24 a 76 e in Veneto con 53 interdittive contro le 25 del 2022, richiama l'attenzione sul tema della vigilanza per contrastare le mafie. La crescita in misura percentuale delle comunicazioni e informazioni interdittive antimafia pare collegata alla progressiva entrata a regime dei lavori legati al Pnrr e con i maggiori investimenti effettuati dai Comuni.

L'ANDAMENTO NAZIONALE

Le comunicazioni e le informazioni interdittive negli ultimi cinque anni



Fonte: elaborazione del Sole 24 Ore su dati del ministero dell'Interno

SUL TERRITORIO

Le interdittive nel 2023 e la variazione % rispetto al 2022

	COMUNICAZ. 2023	INFORMAZ. 2023	TOTALE	VAR. % SUL 2022
Marche	0	1	1	-90,0
Abruzzo	2	7	9	-43,8
Emilia R.	115	100	215	-19,2
Lombardia	65	5	70	-16,7
Basilicata	35	31	66	-12,0
Piemonte	39	8	47	-7,8
Calabria	102	163	265	-2,9
Molise	0	0	0	0,0
Trentino A. A.	0	0	0	0,0
Valle d'Aosta	1	0	1	0,0
Sardegna	5	1	6	20,0
Friuli V. G.	4	0	4	33,3
Umbria	3	1	4	33,3
Campania	279	211	490	47,1
Sicilia	187	203	390	84,0
Liguria	24	4	28	100,0
Veneto	34	19	53	112,0
Puglia	47	133	180	125,0
Toscana	66	10	76	216,3
Lazio	61	21	82	530,8

I superiori dati, in considerazione sia dei Giochi Olimpici invernali di Milano-Cortina 2026 che della realizzazione di progetti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), inducono l'Ente a proseguire con l'attuazione delle misure già avviate nel corso della precedente annualità.

Di particolare rilevanza ai fini del contrasto alle infiltrazioni criminali, nella gestione dei fondi del PNRR è stata la sottoscrizione in data 28 giugno 2023, del Protocollo d'intesa tra il Comune di Milano, e il Comando Provinciale della Guardia di Finanza di Milano a tutela delle risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, del Piano Nazionale per gli Investimenti Complementari al PNRR e dai programmi cofinanziati dai fondi strutturali dell'Unione Europea.

Il protocollo prevede il rafforzamento delle azioni a tutela della legalità dell'azione amministrativa relativa all'utilizzo di risorse pubbliche e, in particolare, di quelle del PNRR e del relativo Piano Nazionale Complementare di seguito PNC, attraverso la prevenzione e il contrasto di qualsiasi violazione, nel quadro delle rispettive competenze, disciplinando modalità di coordinamento e cooperazione idonee a sostenere, nel rispetto dei rispettivi compiti istituzionali, la legalità economica e finanziaria nel territorio comunale.

La collaborazione si tradurrà in particolare in un tempestivo flusso informativo a favore della Guardia di Finanza, quale forza di polizia economico – finanziaria specializzata nella tutela della spesa pubblica nazionale ed unionale, al fine di contrastare ogni condotta illecita di malversazione, indebita aggiudicazione e/o percezione di risorse finanziarie pubbliche, truffa, frode nell'esecuzione di contratti pubblici e ogni altra attività illecita posta in essere con riguardo all'utilizzo delle risorse finanziarie erogate dall'Unione Europea tramite le Amministrazioni centrali dello Stato, anche in compartecipazione con le Regioni, gli Enti locali e con altre Amministrazioni pubbliche, nell'ambito del programma di investimento Next Generation UE e con specifico riguardo agli interventi sovvenzionati dal PNRR e dal relativo Fondo Complementare di matrice nazionale.

I temi della promozione, sviluppo, innovazione e internazionalizzazione nell'ambito dei progetti in materia di anticorruzione sono stati oggetto di concretizzazione in un protocollo d'intesa, tra l'Università degli Studi di Milano, l'Università Milano-Bicocca e l'Università degli Studi dell'Insubria che in tal modo hanno inteso promuovere una collaborazione interistituzionale, con il Comune di Milano e Regione Lombardia, per l'attuazione di iniziative congiunte, finalizzate proprio ai suddetti temi.

Con la stipula del Protocollo, le amministrazioni coinvolte intendono istituire tra loro un "Osservatorio della legalità", avente quale principale attività lo svolgimento di programmi di interesse comune e l'attuazione di iniziative congiunte, finalizzata, in particolare, ad individuare strategie in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza, anche attraverso lo scambio di best practices, a monitorare i processi a più alto rischio corruttivo all'interno delle amministrazioni coinvolte, a vigilare con attenzione, in particolare, sulle attività di attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza; a promuovere corsi di formazione di tipo interdisciplinare, rivolti sia al personale docente, sia al personale tecnico-amministrativo; a organizzare iniziative per la diffusione della cultura della legalità, coinvolgendo anche la società civile; a sviluppare sinergie per approfondire tematiche di ricerca legate alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza.

Attraverso l'Osservatorio, il Comune di Milano può confermare ed implementare, anche sul piano internazionale, il proprio impegno già consolidato a livello nazionale per lo sviluppo di buone pratiche in tema di prevenzione e gestione del rischio di corruzione e di fenomeni di non corretta gestione amministrativa e può condividere esperienze con altri soggetti istituzionali al fine di migliorare la propria attività.

Quanto sopra nel solco del principio di collaborazione tra istituzioni, scuola e società civile che ha richiamato il Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella, in occasione della Giornata internazionale contro la corruzione, proclamata dalle Nazioni unite, affermando che: *"la corruzione altera la vita delle persone e attacca i diritti di ciascuno, corrode le fondamenta della società, mina lo Stato di diritto, altera i mercati. Combattere questa piaga - che riguarda tutti i Continenti - è un dovere delle Istituzioni e, al tempo stesso, un impegno etico e civile delle forze sociali, delle comunità, dei cittadini"*.

"È un'occasione importante per rilanciare il valore del contrasto al crimine e dell'affermazione della legalità. La scuola, la cultura, lo spirito civico possono fare molto. Legalità e onestà sono condizioni imprescindibili per una crescita giusta e sostenibile. Di contro, la corruzione, i flussi illeciti di denaro, l'evasione fiscale tolgono ingenti risorse alla società in tutte le sue articolazioni. Pace, giustizia e istituzioni forti sono obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni unite. Traguardi globali che interessano il futuro stesso del Pianeta e la sua sostenibilità. Ognuno è chiamato a fare la propria parte".

Dati sul crimine

Dalle statistiche sulla criminalità, aggiornate al primo semestre 2023, estratte dalla banca dati interforze dal dipartimento di Pubblica sicurezza del Ministero dell'Interno⁷, emerge un calo dei delitti commessi e denunciati, pur a fronte di un aumento di alcune tipologie di reato (furti, percosse, rapine, estorsioni). Nella relazione sull'amministrazione della giustizia nel Distretto della Corte di Appello di Milano, presentata il 27 gennaio 2024, sono indicati alcuni dati statistici relativi a specifiche tipologie di reati, tra cui

- Reati contro la Pubblica Amministrazione:

REATI CONTRO LA P.A.	sopravvenuti 22/23	sopravvenuti 21/22	AG 22/23 su AG 21/22	definiti 22/23	definiti 21/22	AG 22/23 su AG 21/22	penden ti finali 22/23	pendenti finali 21/22	AG 22/23 su AG 21/22
Milano	4932	3914	26,0%	4429	3591	23,3%	2699	2196	22,9%
Busto Arsizio	758	710	6,8%	522	635	-17,8%	383	284	34,9%
Como	534	523	2,1%	437	455	-4,0%	547	450	21,6%
Lecco	172	169	1,8%	184	151	21,9%	168	171	-1,8%
Lodi	293	352	-16,8%	311	318	-2,2%	307	323	-5,0%
Monza	1038	937	10,8%	857	628	36,5%	1231	1052	17,0%
Pavia	214	173	23,7%	211	139	51,8%	244	241	1,2%
Sondrio	36	30	20,0%	42	36	16,7%	8	14	-42,9%
Varese	546	947	-42,3%	427	1125	-62,0%	953	834	14,3%
Totale	8523	7755	9,9%	7420	7078	4,8%	6540	5565	17,5%

La tabella mostra un aumento significativo dei processi, soprattutto nell'area metropolitana di Milano, Pavia e Monza (che comprende territori popolosi quali Sesto San Giovanni e Cinisello Balsamo): in questi territori i reati contro la P.A. sono aumentati di oltre il 10% e, nei casi di Milano e Pavia, di oltre il 20%. Va anche detto che risultano in notevole aumento le definizioni rispetto alle pendenze. Nell'indice dei processi sopravvenuti, oltre ai casi di corruzione e concussione, vanno sicuramente compresi i reati di violenza e resistenza a pubblici ufficiali, che denotano un aumento del tasso di aggressività, soprattutto nelle aree di Milano e hinterland. L'andamento generale, comunque, salvo alcuni casi locali, non presenta sofferenze e l'indice di definizione dei processi appare in linea con quello di tutte le altre tipologie di reati.

⁷ Dato reso pubblico da Il Sole 24 Ore del Lunedì il 9 ottobre 2023

- Reati contro la criminalità organizzata:

i dati relativi a questo tipo di reati sono molto modesti e praticamente tutti relativi a processi celebrati a Milano, con un aumento dell'attività giudiziaria del 2022/2023 rispetto al 2021/2022 pari al 22,2%. Sul punto va detto che secondo una giurisprudenza consolidata in materia di processi di criminalità organizzata, Milano e l'immediato circondario sono considerati luoghi in cui operano i centri organizzativi e dirigenziali delle cosche criminali (soprattutto la Ndrangheta). I dati sono in aumento rispetto all'anno precedente e delineano la continuità e la operatività dell'attività di contrasto al crimine organizzato.



Comune di
Milano



II. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

II.1 VALORE PUBBLICO

II.1.1 Definizione di Valore Pubblico

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

Inoltre, Il Decreto del Ministro per la pubblica Amministrazione n. 132/2022, all'art. 3, comma 1, lettera a) alinea 4), definisce il Valore Pubblico come *“l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo”*⁸.

*In generale può essere definito come l'incremento del benessere, attraverso l'azione dei vari **soggetti pubblici**, che perseguono tale obiettivo utilizzando **risorse tangibili** (risorse economico-finanziarie, infrastruttura tecnologica, ecc.) e **intangibili** (capacità relazionale e organizzativa, prevenzione dei rischi e dei fenomeni corruttivi, ecc.).*

Il Valore Pubblico si riferisce sia al miglioramento degli impatti esterni prodotti dall'Amministrazione verso l'utenza ed i diversi stakeholder, sia del benessere e della soddisfazione interne all'Ente (persone, organizzazione, relazioni); è dunque generato quando le risorse a disposizione sono utilizzate in modo efficiente e riescono a soddisfare i bisogni del contesto socioeconomico in cui si opera. In particolare, un ente crea Valore Pubblico in senso stretto ed ampio, come presentato nella seguente figura:

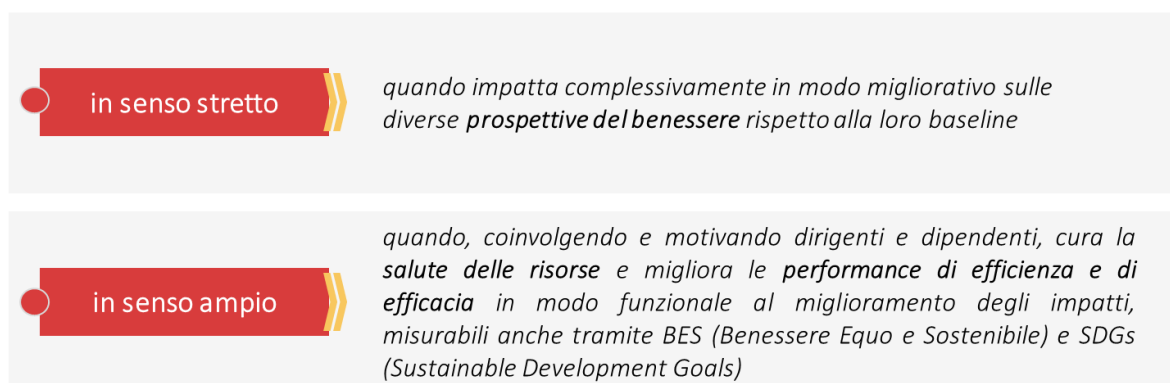


Figura II-1: Modalità di creazione del Valore Pubblico

⁸ Quaderno ANCI, il piano integrato di attività e organizzazione (PIAO): linee di indirizzo, schemi e modelli per la sua attuazione, Febbraio 2023

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

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

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

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

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

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

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

- ❖ **economica** si riferisce alle varie componenti del tessuto economico (altre istituzioni, imprese, terzo settore, professionisti, ecc.) e alle relative condizioni economiche;
- ❖ **personale e socio-culturale** si riferisce allo sviluppo di una comunità basata sulla promozione del benessere psico-fisico, della formazione e sulla diffusione culturale sia internamente sia esternamente all'Amministrazione, con particolare attenzione ai soggetti fragili (minori, donne, ecc.) e alle relative condizioni sociali;



Figura II-II: Le dimensioni del Valore Pubblico

- ❖ **ambientale** è relativo alle sfide ambientali, climatiche ed energetiche che la Città di Milano dovrà affrontare al fine di erogare servizi inclusivi e sostenibili con il territorio circostante.



Figura II-III: I driver del Valore Pubblico

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

rendendo così i risultati misurabili e fruibili all'interno ed all'esterno dei diversi stakeholder.

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

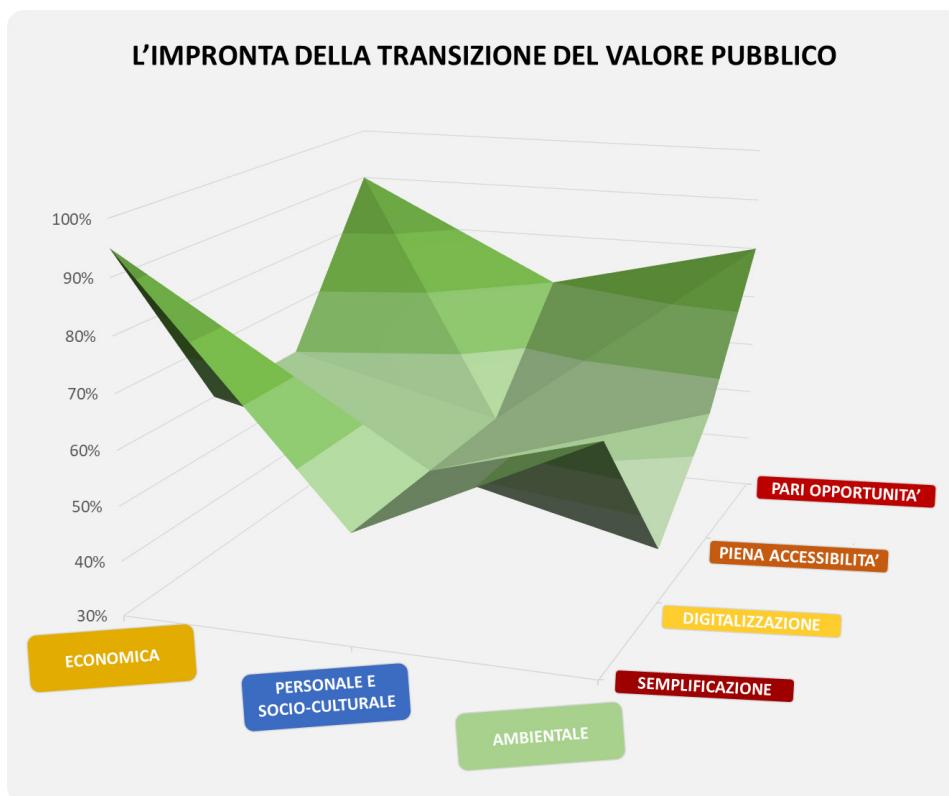


Figura II-IV: La generazione di Valore Pubblico ed il processo di Transizione del Comune di Milano

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

In particolare, ogni obiettivo definito all’interno della programmazione 2024-2026 (paragrafo II.2.2)

si colloca all’interno di un’intersezione, in quanto fa riferimento ad una delle 3 dimensioni e può essere valutato in base a uno dei driver descritti. Al fine di misurare il Valore Pubblico generato, in ogni intersezione della matrice si calcola la media del raggiungimento degli obiettivi collocati. La media del livello di raggiungimento degli indicatori collocati sulla specifica colonna permette di definire un indice di Valore Pubblico per dimensione e di conseguenza, la media degli indicatori di Valore Pubblico per dimensione consente di calcolare un indicatore di Valore Pubblico complessivo, il quale deve essere letto

come “Valore pubblico generato dal Comune di Milano rispetto alla programmazione definita per l’anno corrente”, la cui interpretazione deriva dalla seguente scala di valutazione:

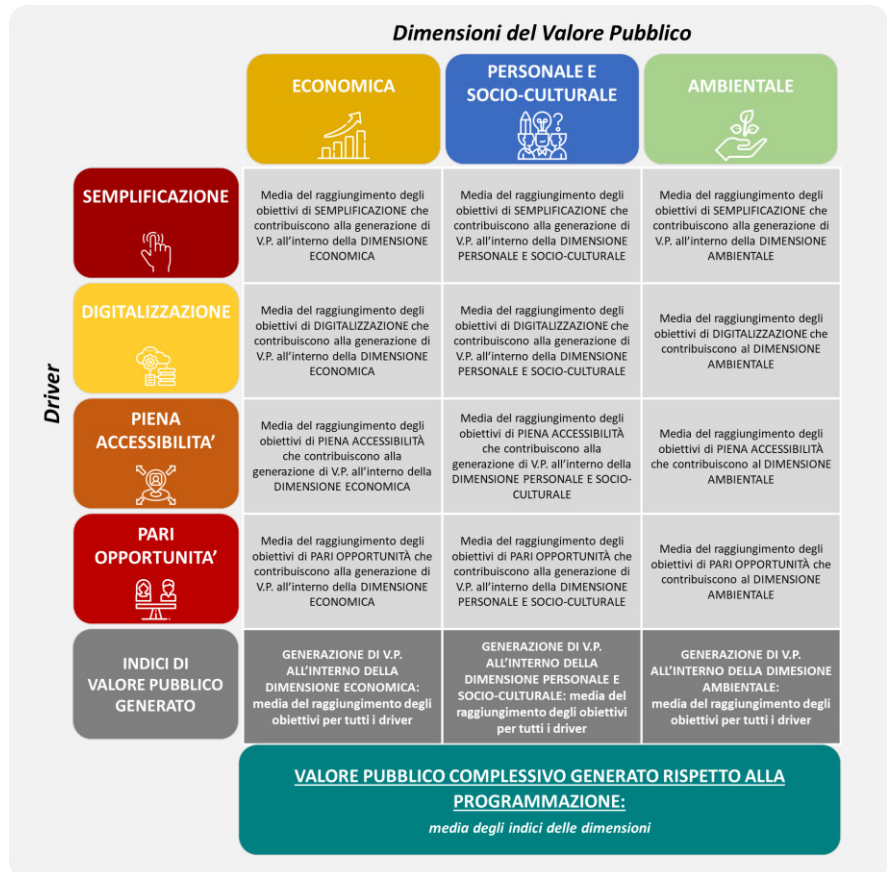


Figura II-V: La matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano

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

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

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

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

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



Figura II-VI: Le 5 Linee Programmatiche del Comune di Milano

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

- ❖ Milano a 15 minuti;
- ❖ Realizzazione degli interventi identificati nei layer PNRR, fondi UE diretti, PON, REACT-EU, POC Metro, POR, PSC;
- ❖ Sostenibilità del bilancio dell'Ente;
- ❖ Piano Aria Clima (PAC);
- ❖ Legalità, trasparenza e sicurezza.



Figura II-VII: Obiettivi Trasversali

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



Figura II-VIII: Dalle Linee Programmatiche ai Programmi Operativi

Il DUP 2024-2026, approvato con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 92 del 21/12/2023 recante "Documento Unico di Programmazione (DUP) e Bilancio di Previsione 2024-2026" esplicita inoltre la

connessione tra i Programmi Operativi e gli obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals) inseriti nell'Agenda 2030 dell'ONU. L'Agenda ONU 2030 si basa su "5 P" (Persone, Prosperità, Pace, Partnership, Pianeta) e individua 3 dimensioni di sostenibilità (sociale, ambientale, economica) alle quali si aggiunge la sostenibilità istituzionale.

Per la consultazione di dettaglio delle missioni, degli obiettivi strategici e dei programmi operativi del Comune di Milano, con i relativi SDGs si rimanda all'Allegato "DUP 2024-26".

II.2 PERFORMANCE

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

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

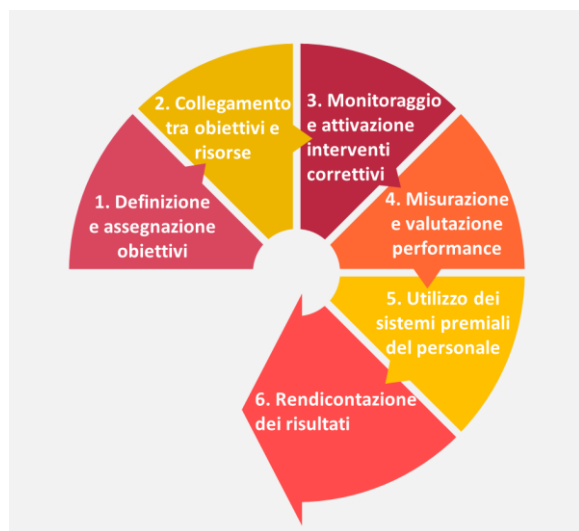


Figura II-IX: Le fasi del Ciclo di Gestione della Performance

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

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

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

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

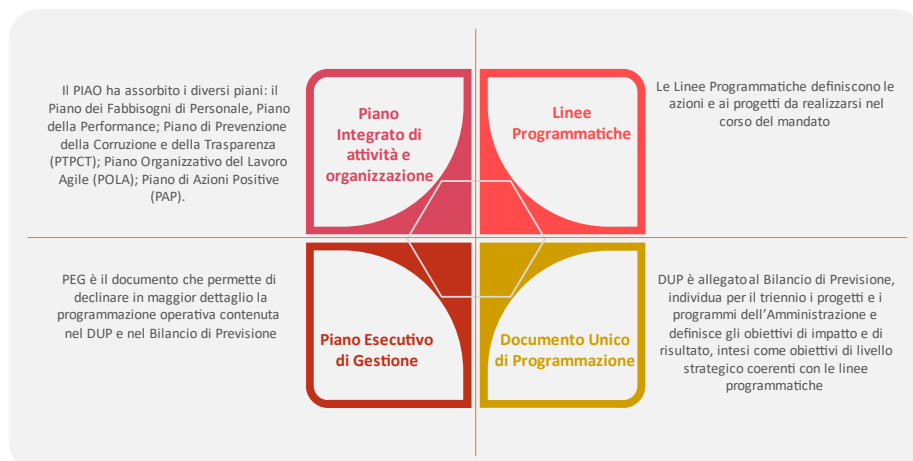


Figura II-X: I documenti programmatici dell'Ente che compongono il Piano della Performance del Comune di Milano

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

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

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

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

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

- ❖ Linee Programmatiche approvate tramite Del. Consiglio Comunale n. 90 del 21/10/2021;
- ❖ DUP approvato tramite Del. Consiglio Comunale n. 92 del 21/12/2023 recante "Documento Unico di Programmazione (DUP) e Bilancio di Previsione 2024-2026";
- ❖ PEG e relative note di aggiornamento;

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

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

- ❖ *garantire la misurabilità, fruibilità e comprensibilità delle informazioni anche verso l'esterno;*
- ❖ *porsi degli obiettivi che attraverso azioni/iniziative di digitalizzazione, semplificazione, volte ad incrementare la piena accessibilità e le pari opportunità, permettano un reale incremento*

delle dimensioni del Valore Pubblico (economica, personale e socio-culturale ed ambientale) e quindi determino una reale transizione dell'Amministrazione;

- ❖ rispettare i 5 criteri previsti dalla Metodologia SMART per la declinazione degli indicatori di performance per facilitare l'applicazione del punto precedente. Ogni indicatore deve, infatti, essere:

S	Specific (Specifico)	
M	Measurable (Misurabile)	
A	Achievable (Raggiungibile)	
R	Realistic (Realistico)	
T	Time-Based (Temporizzabile)	

Figura II-XI: I 5 criteri della Metodologia SMART

II.2.2 Gli obiettivi del Comune di Milano

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

- ❖ l'identificazione dei **5 obiettivi trasversali** alle direzioni (paragrafo II.1.3);
- ❖ la metodologia e la classificazione degli **Indicatori di Salute dell'Ente**: indicatori di salute finanziaria, di salute organizzativa, di salute del sistema di relazioni, di etica, i quali permettono di definire, attraverso specifiche metriche, i parametri di misurazione dello stato di salute dell'attività organizzativa, delle condizioni economico-finanziarie e delle relazioni che l'Amministrazione deve essere capace di rafforzare nel breve, medio e lungo periodo;
- ❖ La metodologia di gestione del **Portafoglio Prodotti e Servizi**, all'interno del quale sono rappresentati gli item derivanti dall'attività ordinaria condotta dalle direzioni dell'Ente, finalizzata a garantire a cittadini, professionisti e imprese, i servizi essenziali resi, per i quali è possibile rilevare il livello di performance e di benchmark con ambiti nazionali e/o internazionali, essendo il Portafoglio integrato con gli indicatori derivati dai target che concretizzano gli obiettivi di sviluppo sostenibile Sustainable Development Goals inseriti nell'Agenda 2030 dell'ONU;
- ❖ gli **obiettivi assegnati alla Segreteria Generale** per il triennio 2024-26;
- ❖ gli **obiettivi per ciascuna direzione dell'Ente** per il triennio 2024-2026.

All'interno dell'indicatore di salute finanziaria dell'Ente, è stato espressamente previsto in applicazione di quanto disposto dall'art. 4-bis, comma 2, del D.L. n. 13/2023, convertito con Legge n. 41/2023, che il pagamento della retribuzione di risultato, sarà subordinato al conseguimento del

target stabilito per il kpi “Tempestività dei pagamenti: Indicatore di tempestività dei pagamenti Ritardo Annuale dei Pagamenti” compreso fra gli “Indicatori di salute finanziaria”, facenti parte degli “Indicatori di Salute dell’Ente”.








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

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

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

Al fine di determinare la Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano per l’anno 2024, le direzioni hanno formulato gli obiettivi degli ultimi due ambiti sia sulla base dei programmi operativi descritti nel DUP 2024-2026, sia sulla base delle dimensioni e dei driver definiti all’interno del paragrafo II.1.2, determinando i **complessivi 159 titoli di obiettivi**:

Dimensioni del Valore Pubblico

	ECONOMICA 	PERSONALE E SOCIO-CULTURALE 	AMBIENTALE 	TOTALE
SEMPLIFICAZIONE 	26 obiettivi	1 obiettivo	2 obiettivi	29 Obiettivi
DIGITALIZZAZIONE 	20 obiettivi	3 obiettivi	3 obiettivi	26 Obiettivi
PIENA ACCESSIBILITA' 	15 obiettivi	18 obiettivi	24 obiettivi	57 Obiettivi
PARI OPPORTUNITA' 	4 obiettivi	26 obiettivi	17 obiettivi	47 obiettivi
TOTALE	65 obiettivi	48 obiettivi	46 obiettivi	159 obiettivi

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

Per la consultazione di dettaglio dei programmi operativi, dei titoli degli obiettivi per l'anno 2024 e l'associazione delle dimensioni e dei driver di Valore Pubblico, si rimanda all'allegato "PIAO 2024-26: programmi operativi, obiettivi, dimensioni e driver del Valore Pubblico generato".

II.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

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

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

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

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

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

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

Per quanto riguarda le funzioni di **Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza** (RPCT), esse sono attribuite dal Sindaco, di regola, al *Segretario Generale*, fatta salva la possibilità di assumere motivate diverse scelte anche su indicazione del medesimo Segretario Generale. Il RPCT svolge le funzioni descritte all'art. 7 della Sezione normativa allegata sub. A) al presente documento. Nel caso di una temporanea ed improvvisa assenza del RPCT, dovrà essere tempestivamente nominato un sostituto, che viene individuato sin d'ora nella figura del Vice Segretario Generale Vicario, salva diversa determinazione assunta dal Segretario Generale. In relazione alle misure anticorruzione, il suddetto Responsabile svolge i seguenti compiti, per il cui espletamento si avvale di un'Unità posta alle sue dipendenze e, all'occorrenza, di dipendenti dell'Ente anche assegnati a diversa area/direzione:

I compiti del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

<p><i>Elabora annualmente, la proposta di sezione del PIAO sull'anticorruzione e trasparenza, da adottarsi dalla Giunta Comunale nei termini previsti dalla pertinente normativa.</i></p>	<p><i>Verifica (avvalendosi di apposita Unità organizzativa posta alle sue dipendenze) la concreta attuazione del codice di comportamento dell'Ente, tenendo conto delle attestazioni periodicamente rese dai dirigenti, e ne cura la diffusione ed il monitoraggio.</i></p>
<p><i>Individua, in collaborazione con i dirigenti apicali interessati e con la Direzione Organizzazione e Risorse Umane, il personale da inserire nei percorsi di formazione incentrati sui temi dell'etica e della legalità.</i></p>	<p><i>Effettua, avvalendosi della Direzione Organizzazione e Risorse Umane, il monitoraggio e la verifica sull'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nelle quali è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione ed il loro coordinamento con le misure di formazione.</i></p>
<p><i>Coordina, avvalendosi di apposita Unità organizzativa posta alle sue dipendenze, l'adempimento, da parte dell'Ente, degli obblighi di trasparenza contemplati dalle normative vigenti in materia, e propone e verifica nuove iniziative di promozione della trasparenza finalizzate al contrasto della corruzione.</i></p>	<p><i>Verifica (avvalendosi di apposita Unità organizzativa posta alle sue dipendenze o richiedendo specifiche attività di audit), la sussistenza di irregolarità nello svolgimento di procedure amministrative che possano avere riflessi sulle strategie di prevenzione della corruzione e di fenomeni di non corretta gestione amministrativa.</i></p>
<p><i>Verifica (avvalendosi di apposita Unità organizzativa posta alle sue dipendenze o richiedendo specifiche attività di audit), tenendo conto del supporto e del monitoraggio condotto all'interno di ciascuna direzione da parte dei rispettivi dirigenti, l'efficace attuazione delle misure relative alla anticorruzione e alla trasparenza e la loro idoneità al perseguimento dei risultati ivi previsti. A tal fine possono essere svolte attività di verifica anche tramite campionamento.</i></p>	<p><i>Effettua (avvalendosi di apposita Unità organizzativa posta alle sue dipendenze) opportune analisi per individuare le ragioni per le quali si sono verificati scostamenti in relazione ai risultati attesi e individua, anche su proposta dei dirigenti di riferimento dell'Area Internal Auditing, le misure correttive volte anche a migliorare o implementare il Piano, in coordinamento con i dirigenti apicali.</i></p>
<p><i>Propone (avvalendosi di apposita Unità organizzativa posta alle sue dipendenze) modifiche alla sezione del PIAO sull'anticorruzione e</i></p>	<p><i>Riceve e prende in carico le segnalazioni di condotte illecite ex art. 54 bis del D.lgs. 165/2001 e s.m.i. e</i></p>

I compiti del Responsabili della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

trasparenza, in caso di accertamento di significative violazioni o di mutamenti dell'organizzazione.

pone in essere gli atti necessari alle attività di verifica e di analisi delle segnalazioni ricevute.

Propone (avvalendosi di apposita Unità organizzativa posta alle sue dipendenze), anche al di fuori della periodicità annuale, integrazioni alla sezione del PIAO sull'anticorruzione e trasparenza necessarie ad affrontare sin da subito rischi emergenti o processi non inseriti nella mappatura che, in esito a monitoraggi condotti anche con l'ausilio della funzione di audit, dovessero presentare aspetti di particolare criticità.

Avuta diretta conoscenza o notizia dell'esistenza o dell'insorgenza delle situazioni di inconferibilità o incompatibilità (cfr. art. 15 comma 1 del Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39), avvia nei confronti dell'interessato il procedimento di accertamento e assume i conseguenti provvedimenti sanzionatori previsti dalla vigente normativa.

Segnala i casi di possibile violazione della normativa suddetta all'Autorità Nazionale Anticorruzione e all'Autorità garante della concorrenza e del mercato ai fini dell'esercizio delle funzioni di competenza, nonché alla Corte dei Conti per l'accertamento di eventuali responsabilità amministrative (cfr. art. 15 comma 2 del Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39).

Definisce, in collaborazione con i dirigenti apicali interessati e con il supporto della Direzione Organizzazione e Risorse Umane, procedure appropriate per l'effettuazione di percorsi di selezione e formazione dei dipendenti che operano in settori particolarmente esposti al rischio di corruzione.

Segnala (avvalendosi di apposita Unità organizzativa posta alle sue dipendenze) all'organo di indirizzo politico e al Nucleo Indipendente di Valutazione eventuali disfunzioni inerenti l'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, indicando agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza di cui abbia avuto diretta conoscenza.

Entro il 15 dicembre di ogni anno, salvo differimenti del termine stabiliti dalla Legge o dall'ANAC, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza pubblica sul sito istituzionale la Relazione annuale secondo il modello ANAC. Annualmente, entro il 31 marzo, il RPCT trasmette al Sindaco, alla Giunta Comunale, al Consiglio Comunale e al Nucleo Indipendente di Valutazione, una **Relazione annuale sulle verifiche ed attività svolte**, la quale è successivamente pubblicata sul portale del Comune di Milano.

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

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

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

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

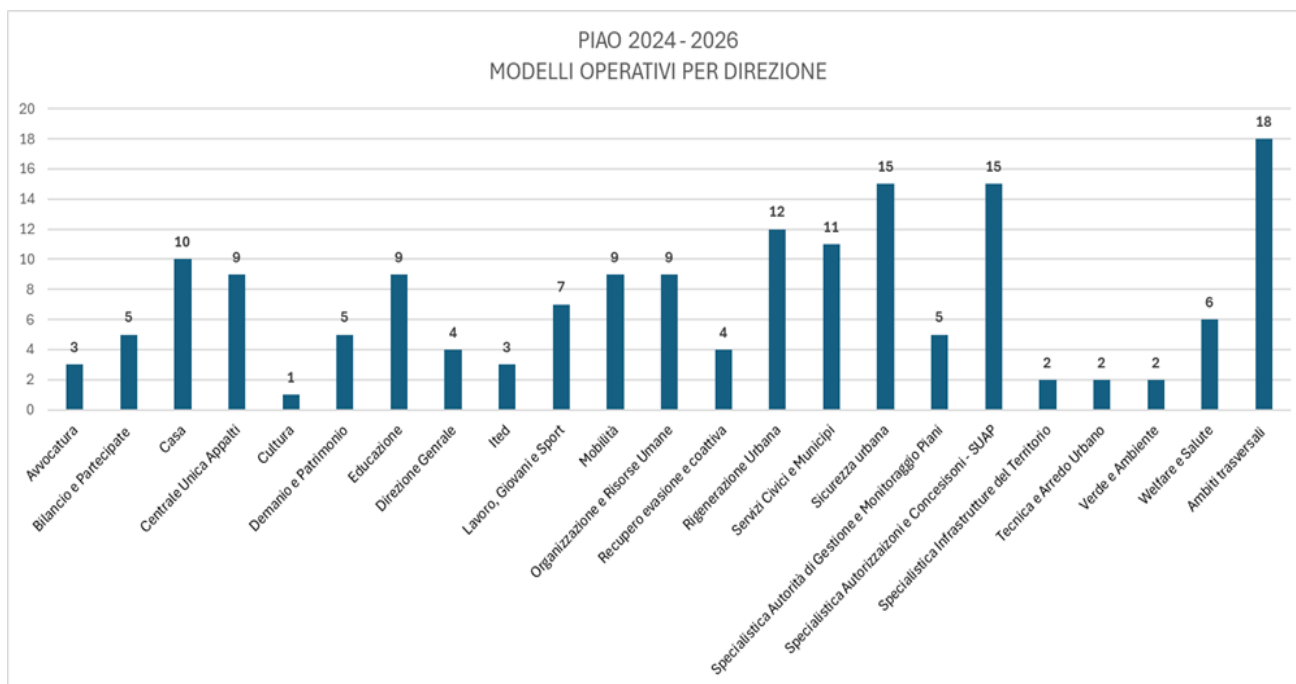
Il RPCT si riserva di effettuare verifiche a campione, che le dichiarazioni sul conflitto di interessi rese da parte dei soggetti interessati all'atto dell'assegnazione all'ufficio e nella singola procedura di gara siano state correttamente acquisite dal responsabile dell'ufficio di appartenenza/ufficio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

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

I dirigenti apicali riferiscono al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, con **cadenza almeno semestrale** e col supporto dei responsabili delle Unità amministrative di staff, circa l'attuazione dei modelli operativi previsti **dal PIAO**; a tal fine inseriscono all'interno della piattaforma informatica dedicata (Xarc PAC), entro il 15 luglio ed il 15 gennaio dell'anno successivo, un report circa lo stato di attuazione dei modelli di propria competenza. Tale reportistica è accompagnata da tutta la documentazione utile e necessaria a dare contezza della effettiva attuazione dei modelli operativi, anch'essa caricata nell'applicativo.

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

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



Rappresentazione del numero dei modelli operativi distinti per Direzione

Nel 2023, si è lavorato sulla mappatura dei processi aziendali con un approfondimento dello studio contenuto nel Catalogo dei rischi allegato al PIAO 2023 – 2025.

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

Il lavoro di censimento dei rischi - già iniziato nel 2023 – diviene nel 2024 molto più puntuale, in quanto la ricognizione dei processi, svolta a partire dalle competenze di ciascuna direzione, ha permesso di allocare più correttamente il rischio corruttivo e le relative azioni di mitigazione.

L'attività di *Business Process Analysis* andrà poi sviluppata - almeno nel corso del 2024 - in modo da permettere l'individuazione dell'owner del processo, dell'output finale, delle interrelazioni nel processo (processi Inter-funzionali: partecipano diverse funzioni o unità organizzative, Inter-personali: operano diversi soggetti all'interno delle stesse unità organizzative), del personale addetto, delle risorse finanziarie di processo ecc.

I possibili ulteriori sviluppi sono:

- individuazione output del processo;
- identificazione dei punti di contatto con altri processi aziendali;
- Identificazione del *process owner* e degli attori del processo;
- identificazione degli stakeholder del processo;
- identificazione delle risorse umane e finanziarie dedicate

L'approccio all'analisi dei processi ha il vantaggio di consentire una lettura orizzontale della struttura, permettendo - potenzialmente - di individuare punti di forza e di debolezza e i relativi interventi graduali o radicali al fine di recuperare efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa.

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

- I. i dirigenti apicali, su impulso del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, propongono una mappatura delle attività a rischio di corruzione tenendo conto dell'attuazione delle misure organizzative dell'anno precedente.
- II. Entro il 30 settembre di ogni anno, i dirigenti apicali comunicano al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, informando contestualmente il Direttore Generale, i risultati dell'analisi effettuata, formulando – ove necessario - sia nuove proposte finalizzate alla tempestiva adozione di ulteriori strumenti atti alla prevenzione del rischio, sia proposte di modifica dei modelli operativi già in uso, specialmente nel caso in cui si siano verificati eventi corruttivi nell'ambito delle rispettive aree/direzioni.
- III. Elaborazione dei modelli operativi di prevenzione e gestione del rischio, come riportati nell'allegato sub B) al presente documento, costruiti ponendo attenzione ai processi, intesi come sequenza di attività interrelate e interagenti che trasformano risorse in output destinati a soggetti esterni o interni all'Amministrazione, i quali risultano essere un concetto organizzativo più flessibile, gestibile, completo e concreto rispetto al procedimento ai fini dell'individuazione delle attività a rischio.

A tale ultimo proposito, su input delle Direzioni coinvolte, sono stati inseriti nell'allegato B) i seguenti nuovi modelli:

MO 91 bis della Direzione Servizi Civici e Municipi in tema di Idoneità abitativa, finalizzato al tracciamento ed alla digitalizzazione della procedura per il rilascio di attestazione di idoneità abitativa su istanza di parte; attestazione volta ad ottenere il contratto di soggiorno per lavoro subordinato, inclusa la regolarizzazione delle colf e badanti (L.102/2009); il permesso di soggiorno CE per soggiornanti di lungo periodo – già carta di soggiorno – eventualmente estesa anche ai familiari; l'ingresso per lavoro autonomo; il ricongiungimento dei familiari, se questi si trovano all'estero; l'ingresso di familiari al seguito; la coesione familiare, quando i familiari sono già in Italia.

MO 147 bis della Direzione Organizzazione e Risorse Umane, relativo alle Procedure di stabilizzazione ai sensi della Legge 74/2023 di conversione del D.L. 44/2023, volto alla regolazione delle procedure suddette dalla fase dell'avviso alla fase di definizione dell'elenco finale di merito a seguito del colloquio selettivo;

MO 72 bis della Direzione Educazione relativo alle Comunicazioni Preventive di Esercizio (CPE) per l'apertura, cambio soggetto gestore, trasformazione della tipologia, trasferimento di sede o variazione capienza delle Unità di Offerta Sociali (UDOS). La procedura ha lo scopo di verificare i requisiti di funzionamento delle Unità di Offerta Sociale come definiti dalla regolamentazione regionale ai fini di permetterne l'esercizio da parte di soggetti privati sul territorio del Comune di Milano.

MO 82 BIS della Direzione Lavoro Giovani e Sport inerente alle assunzioni di personale, finalizzato alla tracciabilità ed al controllo sulle procedure per le assunzioni di personale docente per le esigenze delle Scuole Civiche (Civico Liceo Linguistico Manzoni, Civico Istituto Tecnico Economico e Civico Centro di Istruzione per l'Adulto e l'Adolescente (CIA).

MO 274 QUATER della Direzione Rigenerazione Urbana relativo a Servizi e attrezzature privati e di uso pubblico o di interesse pubblico o generale, ai sensi dell'art. 4 delle norme di attuazione del Piano dei Servizi

e funzioni previste dall'art. 15, comma 6, lett. c, delle norme di attuazione del Piano delle Regole del PGT. Nell'ambito degli interventi urbanistico-edilizi attuativi del PGT è previsto che la realizzazione di servizi privati convenzionati/accreditati ai sensi dell'art. 4 delle Norme di Attuazione del Piano dei Servizi e la realizzazione di funzioni urbane ai sensi dell'art. 15, comma 6, lett. c delle Norme di attuazione del Piano delle Regole del Piano di Governo del Territorio non concorra al computo della quantità massima di superficie lorda edificabile in relazione all'applicazione degli indici urbanistici.

MO 274 QUINQUIES della Direzione Rigenerazione Urbana, finalizzato alla regolazione delle procedure di concessione, locazione, alienazione di immobili comunali e alienazione di diritti edificatori comunali con l'acquisizione specie per questa ultima casistica della dichiarazione del titolare effettivo.

Nel corso del 2024, saranno sviluppate misure ulteriori nei seguenti ambiti, con relativa implementazione dell'analisi dei processi:

MO per Direzione Sicurezza Urbana (o trasversale) per regolare e monitorare gli accessi a Banche Dati riservate;

MO per Direzioni Welfare e Salute, Educazione, Servizi Civici e Municipi, Lavoro Giovani e Sport, al fine di prevedere misure di contenimento rischi corruttivi relativi alle procedure di coprogrammazione e coprogettazione alla luce dell'approvazione del *Regolamento per la disciplina generale sui rapporti tra il comune di Milano e gli enti del terzo settore in attuazione del codice del terzo settore*, con Deliberazione di Consiglio Comunale n. 45 del 3 luglio 2023;

MO per Direzione Specialistica Autorizzazioni e Concessioni relativo alla gestione dei mercati settimanali scoperti, al fine di intervenire con misure appropriate nell'ambito della procedura di assegnazione dei posteggi mercatali. In occasione dell'audit svolto dall'Area Internal Auditing è stato rilevato che i controlli sugli "spuntisti" da parte degli ispettori debbono essere meglio regolati e vanno messe in atto azioni di miglioramento per la rilevazione digitale delle presenze.

A queste valutazioni, si aggiungeranno quelle relative ai processi di pertinenza della nuova Direzione Specialistica Grandi Eventi, istituita il 1° gennaio 2024, relativi alla pianificazione, al coordinamento e al monitoraggio dei grandi eventi sul territorio cittadino.

Si precisa, inoltre, che andranno definite le corrette modalità per individuare gli operatori da invitare nell'ambito delle procedure sottosoglia, al fine del rispetto dei principi di cui all'art. 50 del D.Lgs. n. 36/2023, con particolare riferimento all'utilizzo del sorteggio. All'esito delle verifiche svolte, saranno date indicazioni uniformi a tutte le Direzioni e modificate in conseguenza le fasi dei processi inerenti alle gare sottosoglia e le misure di mitigazione ora previste. Tali revisioni saranno recepite nel prossimo aggiornamento del PIAO.

Allo stesso modo, sarà oggetto di approfondimento la disposizione di cui all'art.52 del nuovo codice degli appalti pubblici che stabilisce: *"Nelle procedure di affidamento di cui all'articolo 50, comma 1, lettere a) e b), di importo inferiore a 40.000 euro, gli operatori economici attestano con dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà il possesso dei requisiti di partecipazione e di qualificazione richiesti. La stazione appaltante verifica le dichiarazioni, anche previo sorteggio di un campione individuato con modalità predeterminate ogni anno"*. Si valuterà, quindi, se adottare in merito una specifica direttiva del Segretario Generale oppure se inserire la metodologia prescelta tra le misure specifiche del PIAO.

Il ruolo del NIV

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

Funzioni del NIV

Verifica la coerenza del PIAO con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale del Comune di Milano anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance

Attesta l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione previsti dal Decreto legislativo n. 33/2013e s.m.i.

Verifica anche sulla base delle segnalazioni ricevute dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di trasparenza

Può richiedere al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento delle attività di controllo ed effettuare audizioni dei dipendenti dell'Ente

Può coadiuvare il RPCT nell'attività di riesame periodico del PIAO fornendo dati e informazioni utili all'analisi del contesto (inclusa la rilevazione dei processi) ed alla valutazione e al trattamento dei rischi, la coerenza tra gli obiettivi di trasparenza e quelli indicati nel piano delle performance e l'adeguatezza dei relativi indicatori

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

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

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

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

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

Le sopra richiamate attività, nonché il periodico aggiornamento delle azioni di risposta al rischio, rendono attuali gli obiettivi previsti dal medesimo e contribuiscono a delineare l'efficienza e la correttezza dei compiti assegnati alla dirigenza dalla vigente legislazione, anche ai fini del procedimento di valutazione, secondo quanto concordato con il Direttore Generale e i Dirigenti apicali preposti al ciclo di gestione della performance e delle risorse umane.

Il Contrasto al riciclaggio nel Comune di Milano

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

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

L'Amministrazione, inoltre, opera per assicurare l'applicazione degli indirizzi forniti periodicamente dalla UIF - Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia, tra cui si segnalano quelli contenuti, tra gli altri, nel "Rapporto Annuale 2022"⁹ adottato nel maggio 2023, nonché nelle "Istruzioni sulle comunicazioni di operazioni sospette di dati e informazioni concernenti le operazioni sospette da parte degli uffici delle Pubbliche Amministrazioni" del 23 aprile 2018.

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

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

Le operazioni sospette, una volta individuate, formano poi oggetto di comunicazione alla UIF da parte del Soggetto gestore individuato nel Responsabile Antiriciclaggio dell'Ente, mediante l'apposita piattaforma telematica messa a disposizione dalla stessa UIF, unitamente ai dati, informazioni e documenti utili per la successiva analisi e ogni altra iniziativa conseguente da parte delle Autorità competenti.

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

Il Comune di Milano, altresì, contribuisce alla prevenzione del fenomeno del riciclaggio e del terrorismo internazionale anche con riferimento alle operazioni finanziate dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - PNRR, segnalando alla UIF eventuali operazioni sospette caratterizzate da un improprio utilizzo dei predetti fondi, in conformità all'art. 22 del *Regolamento (UE) 2021/241* di

⁹ <https://uif.bancaditalia.it/pubblicazioni/rapporto-annuale/2023/index.html>

istituzione del “Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza”, oltre che agli indirizzi in materia forniti dal MEF – Ragioneria Generale dello Stato. Si tratta, nello specifico, degli indirizzi contenuti nelle seguenti circolari:

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

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

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

Con riferimento, poi, all’individuazione del cosiddetto “Titolare effettivo”¹⁰, il Comune di Milano prosegue nell’applicazione delle relative disposizioni contenute nel PIAO vigente dell’Ente.

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

Si precisa che è stata rivista la check list in uso per la verifica delle dichiarazioni sul titolare effettivo (allegato 2 A - sezione normativa), mentre si è previsto che per tutte le procedure trovi applicazione - ove compatibile - la check list (allegato 2 B) per la verifica di indicatori di anomalia e rischio frode, come meglio precisato nella Sezione normativa. Per le procedure PNRR, trovano applicazione le

¹⁰ La persona fisica per conto della quale è realizzata un’operazione e, nel caso di entità giuridica, le persone fisiche che possiedono o controllano tale entità e che ne risultano beneficiari.

check list condivise con Guardia di Finanza. Il corretto utilizzo delle predette check list sarà oggetto di circolare esplicativa del Segretario Generale.

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

Tali interventi formativi, in particolare, sono rivolti ai *Referenti* in materia di Antiriciclaggio suindicati, oltre che di ulteriore personale operante presso le strutture direttamente impegnate nell'attuazione del PNRR, come anche, eventualmente, dei *Referenti* in materia di Anticorruzione e, ancora, di personale delle società *in house* dell'Amministrazione.

Coinvolgimento degli stakeholder: la consultazione degli Ordini professionali

Nel corso degli incontri di monitoraggio con le Direzioni comunali svolti nel primo semestre del 2023, le stesse sono state invitate a fornire indicazioni e sviluppare proposte di coinvolgimento degli stakeholders, al fine di avviare un dialogo costruttivo – ad esempio con ordini professionali, associazioni di consumatori...- volti a migliorare l'accesso al servizio in termini di chiarezza, semplificazione etc. Ciò al fine di poter costruire obiettivi di performance vicini alla comunità di riferimento.

In esito alla ricognizione delle proposte pervenute sino a tutto il mese di luglio 2023, la Segreteria Generale ha sviluppato in collaborazione con l'Area CRM della Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale, un questionario da somministrare ad una platea di componenti degli ordini professionali, strutturato su temi correlati al Valore Pubblico, inteso come il livello complessivo di benessere economico, sociale, ambientale cittadini, delle imprese e degli altri portatori di interesse, creato da un'Amministrazione Pubblica (o co-creato da una filiera di PA e organizzazioni private e no profit), rispetto ad un livello di partenza.

E' stato chiesto in che modo la Pubblica Amministrazione può creare Valore Pubblico e cioè un miglior benessere percepito da imprese e cittadini ed inoltre, quali sono le azioni prioritarie su cui devono investire dirigenti e dipendenti pubblici, per creare Valore Pubblico e, quindi, migliorare il benessere di imprese e cittadini ed ancora come la Pubblica Amministrazione possa diventare più attrattiva al fine di preservare e incrementare il Valore Pubblico, ovvero il livello benessere finora creato.

Nel mese di settembre 2023 è stata quindi definita la prima versione del questionario, condivisa con i rappresentanti degli Ordini per raccogliere specifici spunti e personalizzare alcune domande. Recepite le osservazioni pervenute, è stata redatta la versione definitiva del questionario, inviata agli iscritti direttamente dagli Ordini professionali a partire dal 6 novembre.

La compilazione, avvenuta su base volontaria e in forma anonima, è terminata il 15 dicembre 2023.

Il questionario ha - come detto - sollecitato la riflessione sulle strategie e modalità con cui l'Amministrazione Comunale può creare e promuovere "Valore pubblico" e in particolare:

- *quali sono le azioni prioritarie su cui il Comune deve investire;*
- *come viene percepita la sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale;*
- *come può diventare più attrattivo il Comune di Milano; quali sono gli ambiti di attività in cui sviluppare e potenziare strategie le riferite alle funzioni del Comune;*
- *la percezione dell'eventuale presenza della corruzione nelle Amministrazioni Pubbliche;*
- *l'idea evocata dal "Modello Milano" della Pubblica Amministrazione;*
- *le aspettative dei professionisti nei confronti del Comune di Milano ed eventuali disponibilità a fornire un contributo per la costruzione del Valore Pubblico.*

I principali risultati emersi dall'analisi delle risposte alle domande del questionario sono:

Circa la domanda: "Per Valore Pubblico si intende il livello complessivo di benessere economico, sociale, ambientale, sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri portatori di interesse, creato da un'Amministrazione Pubblica (o co-creato da una filiera di PA e organizzazioni private e no profit), rispetto ad un livello di partenza. In che modo il Comune di Milano può creare Valore Pubblico e cioè un miglior benessere percepito da imprese e cittadini?"

Dalle risposte fornite alle domande formulate:

- *Diminuendo gli adempimenti amministrativi a carico di imprese e cittadini;*
- *Rafforzando gli strumenti di trasparenza dell'azione amministrativa e consentendo forme più ampie di controllo sociale;*
- *Prevedendo forme di rendicontazione pubblica dei livelli di erogazione dei servizi.*

emerge una sostanziale richiesta di semplificare le procedure con una conseguente riduzione dei tempi di risposta e di trattazione delle pratiche.

Si rileva, in generale, un bisogno di un'amministrazione ancora più vicina al cittadino, che utilizzi un linguaggio più semplice e meno "giuridico" e che metta a disposizione i contenuti del sito: "Amministrazione Trasparente", in modo ancora più immediato. Inoltre, la digitalizzazione dei servizi dovrebbe essere associata alla semplificazione delle procedure, affinché si velocizzino i tempi di rilascio delle pratiche. Viene in evidenza la necessità di favorire maggiore contatto ed assistenza tecnica per i professionisti che si rivolgono agli uffici comunali.

Quasi l'80% dei partecipanti al sondaggio è disposto ad utilizzare attivamente gli strumenti di partecipazione ai procedimenti già disponibili e il 65% è disposto a mettere a servizio comune parte del proprio tempo e competenze professionali per migliorare i tempi di risposta della Pubblica Amministrazione con maggiore propensione da parte di geometri e assistenti sociali.

I contributi forniti pongono in evidenza l'esigenza di: investire sulla formazione dei dipendenti, migliorare la capacità di ascolto dei cittadini e degli ordini professionali, semplificare il linguaggio

utilizzato nella sezione Amministrazione Trasparente e nelle risposte ai cittadini, rendere più facilmente raggiungibili i contenuti delle varie sottosezioni.

Si segnala, infine, che l'Amministrazione ha pubblicato in data 18 gennaio 2024 sul proprio sito istituzionale un apposito avviso al fine di raccogliere osservazioni e proposte sull'elaborazione della presente sezione di stakeholder interni ed esterni, nonché di tutti i cittadini che, in modo diretto o indiretto, vengono a contatto con l'Amministrazione comunale. Entro la scadenza del 29 gennaio non sono pervenuti contributi.

Per rispondere ai bisogni espressi in sede di consultazione degli appartenenti degli Ordini professionale, è stato individuato un obiettivo specifico in materia di trasparenza, illustrato nel paragrafo seguente, e sono state rafforzate le iniziative di formazione.

II.3.3 Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione

Gli obiettivi strategici per l'anno 2024 sono individuati in coerenza con quelli 2023, in modo da dare continuità alle azioni in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza. E così, in particolare:

Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione

<p>1. <i>Prosecuzione/implementazione dell'attività di analisi dei processi in ottica di miglioramento e di trasparenza dell'azione amministrativa</i></p>	<p>2. <i>Revisione della sezione Amministrazione Trasparente: analisi dei dati strutturati disponibili in interoperabilità e organizzazione dei contenuti</i></p>
<p>3. <i>Ricognizione periodica annuale sullo stato di attuazione delle misure operative di individuazione del c.d. "Titolare effettivo", come delineate nell'articolo 15 della Sezione Normativa allegato sub A).</i></p>	<p>4. <i>Consolidamento del processo di consultazione con stakeholder sui temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza, con particolare riferimento al rapporto con gli ordini professionali</i></p>
<p>5. <i>Potenziamento controlli di legalità nella gestione delle risorse PNRR e FNC</i></p>	<p>6. <i>Sviluppo di azioni di formazione e sensibilizzazione sui temi dell'etica e dell'integrità, sull'accesso e sulla trasparenza specie in tema di procedure di gara</i></p>

Gli obiettivi 1, 2 e 4 sono condivisi con le Direzioni, in quanto si ritiene fondamentale perseguire l'integrazione fra prevenzione della corruzione e performance organizzativa al fine di armonizzare gli sforzi utili al miglioramento della qualità dei servizi, all'efficientamento dell'attività degli uffici e, non ultimo, al conseguimento dell'obiettivo di Valore Pubblico che ci si è prefissati.

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

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

Si è provveduto ad aggiornare la metodologia di valutazione del rischio di corruzione con il supporto dell'Area Internal Auditing.

La metodologia di valutazione adottata conferma nella sostanza gli indici di rischio e di mitigazione adottati lo scorso anno, anche per garantire la necessaria continuità in un orizzonte temporale almeno triennale.

L'oggetto di valutazione è però cambiato, in quanto nel corso dell'anno è stata attuata la mappatura del rischio a livello di fasi/attività con il coinvolgimento di tutti i livelli organizzativi del Comune di Milano.

Si è quindi potuto attestare l'oggetto di analisi per l'assessment a un livello di dettaglio maggiore, in piena coerenza con le indicazioni del PNA 2019, Allegato 1.

La mappatura dei processi è stata inserita nella banca dati CMDBuild, un'applicazione web con tecnologia open source nata come Configuration Management Database (CMD) che ha la caratteristica di garantire l'autoconfigurabilità del sistema risultante (ogni utilizzatore può "costruirsi" su misura il proprio database (Build).

Nasce quindi per funzioni di IT Asset Management e già da diversi anni ospita per il Comune di Milano il risultato degli assessment periodici sui sistemi IT e la basi dati. Per questa ragione e per il fatto che è uno strumento di notevole versatilità, è stato adottato e sviluppato ulteriormente per operare secondo un'ontologia funzionale alle necessità dell'Architettura d'Impresa, diventando la componente principale del Repertorio di Architetture.

Questo strumento è stato ora configurato per:

- mappare i processi e delle relative fasi/attività da inserire nel PIAO;
- mappare i processi certificati secondo lo standard ISO 9001:2015;
- supportare attività di risk assesment;
- monitoraggio dei progetti gestiti dalla Direzione ITED (PMO DITED).

La digitalizzazione della mappatura dei processi contribuisce a rafforzare la strategia di prevenzione del rischio corruttivo, in quanto attraverso una maggiore tracciabilità dell'attività svolta nei diversi centri di competenza si agevola il controllo successivo delle decisioni assunte e dei relativi esiti.

La Segreteria Generale ha supportato le Direzioni nella mappatura dei processi e delle relative fasi/attività, provvedendo all'identificazione dei rischi specifici e all'abbinamento di uno o più modelli operativi / ambiti trasversali che contengono le misure di prevenzione.

Ad esito di tale attività, l'Area Internal Auditing ha svolto un'attività di assesment articolata in tre fasi: identificazione del grado di rischio iniziale, analisi del rischio potenziale e ponderazione delle misure di mitigazione rappresentate dai modelli operativi/ambiti trasversali nonché da ulteriori fattori di carattere organizzativo (presenza di processi certificati secondo lo standard ISO, grado di digitalizzazione).

Per ogni fase/attività è stato indicato il rischio specifico e sono state abbinate le relative misure di prevenzione che possono derivare da uno o più modelli operativi / ambiti trasversali.

L'assessment si è articolato in tre fasi: identificazione del grado di rischio iniziale, analisi del rischio potenziale e ponderazione delle misure di mitigazione messe in atto dalle Direzioni dell'Ente.

È stato assunto come **rischio iniziale** il rischio lordo attribuito nel PIAO 2023-2025 ai macroprocessi di riferimento dei diversi modelli operativi / ambiti trasversali, che poi sono stati abbinati alle singole fasi/attività.

Per le tipologie di processo non soggette a valutazione lo scorso anno, è stato attribuito in via prudenziale il grado di rischio "ALTO".

È stata poi fatta un'analisi di tendenza del **rischio potenziale** sulla base di n. 5 indicatori confermati rispetto all'anno precedente:

1. presenza di segnalazioni o eventi connessi a rischi corruttivi;
2. rischio reputazionale relativo a segnalazioni di disservizi o notizie di stampa;
3. criticità nell'attuazione rilevate in sede di controlli di regolarità (art. 147 bis, d.lgs. n. 267/2000);
4. tasso di soccombenza nel contenzioso;
5. numero di rischi abbinati alla fase/attività.

Si è quindi provveduto a confermare il livello di rischio iniziale per le fasi/attività che non hanno presentato livelli di scostamento sensibile rispetto ai 5 indicatori sopra citati. Si è invece innalzato il livello di rischio in caso di elementi di rischio emersi nel periodo oggetto di valutazione. È stato così ottenuto, attraverso una media ponderata, il livello di **rischio lordo** graduato su tre livelli: **alto, medio, basso**.

Sono stati poi esaminati i 5 indicatori di **mitigazione**:

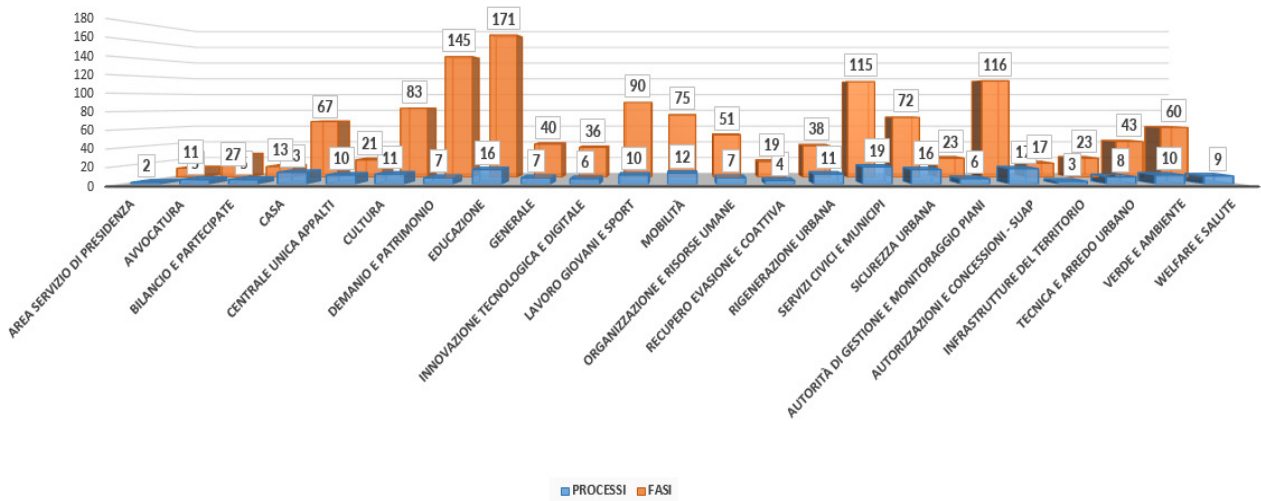
1. grado di copertura delle tipologie di misure di controllo previste;
2. livello di digitalizzazione dei processi;
3. livello di certificazione ISO delle fasi/attività;
4. livello di segregazione dei controlli previsti;
5. livello di copertura dei controlli applicati.

Anche in questo caso è stato attribuito un giudizio graduato su tre livelli (alto, medio, basso) relativo al **grado di mitigazione** delle misure di prevenzione abbinata a ciascuna fase / attività.

È stato, infine, attribuito il grado di **rischio residuo** secondo la seguente matrice, che incrocia il valore di sintesi relativo al rischio lordo con quello relativo alle misure di mitigazione:

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

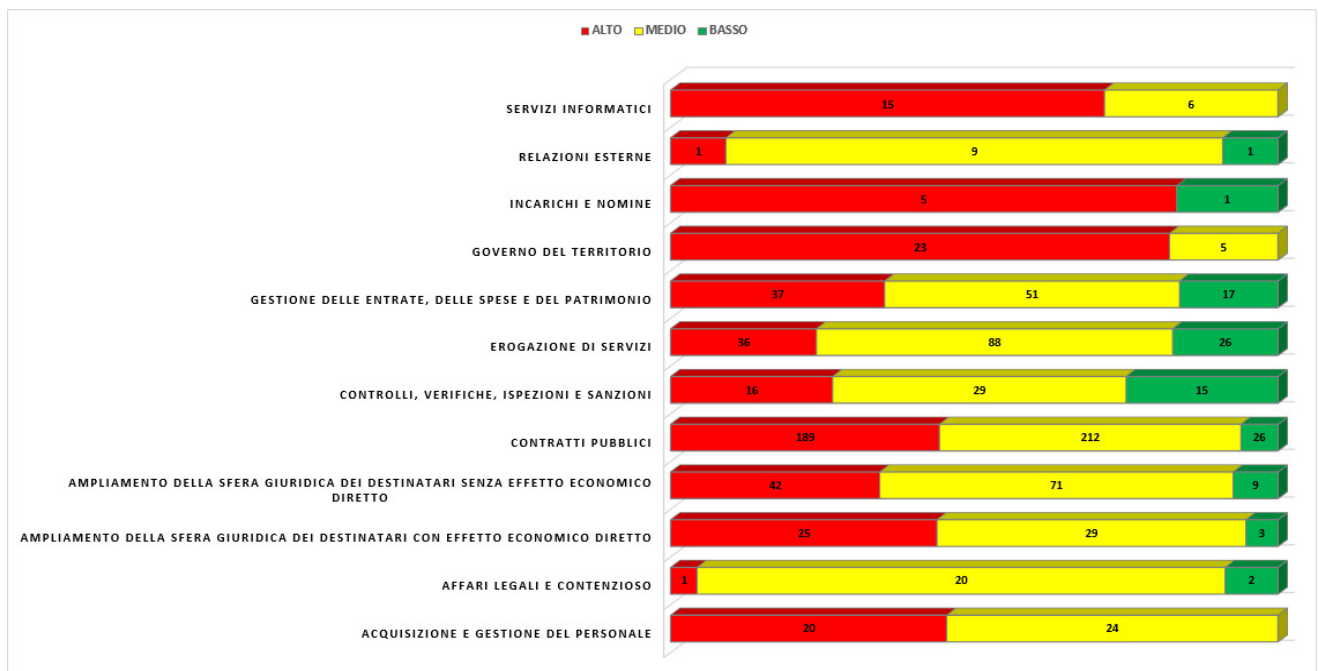
Sono stati oggetto di valutazione n. **214 Processi**, composti complessivamente da n. 1.356 fasi/attività, così distribuiti tra le diverse Direzioni dell'Ente:



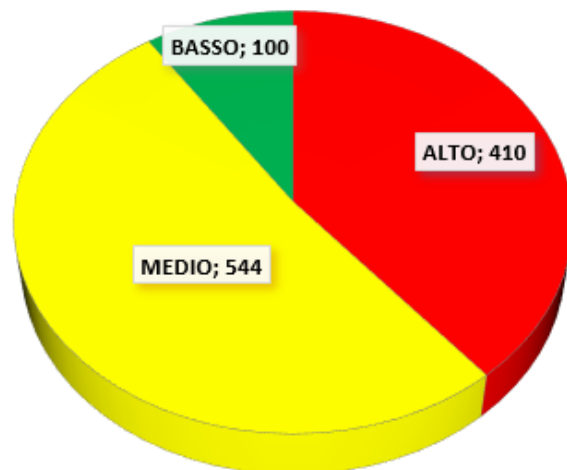
Su 1.356 fasi mappate, in 1.054 è stato rilevato un rischio corruttivo con indicazione specifica della misura di mitigazione prevista. Risulta quindi che in circa 300 fasi non si è rinvenuto un rischio corruttivo specifico. Nel corso del 2024 in uno con l'implementazione dell'attività di gestione dei processi, si approfondirà nel merito se collegare anche queste fasi a specifici rischi e specifiche misure.

Si procederà, altresì, di concerto con le Direzioni, a svolgere sessioni di self-assesment che possano consentire di identificare ulteriori fattori di rischio.

Il grado di rischio delle 1.054 fasi/attività valutate è così distribuito per le aree di rischio di riferimento:



La distribuzione delle 1.054 fasi/azioni è così suddivisa:



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

II.3.5 La gestione della trasparenza

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

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

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

Il RPCT vigila (avvalendosi del supporto istruttorio delle Unità appositamente costituite presso i suoi uffici) in ordine alla regolare attuazione dell'accesso civico e dell'accesso civico generalizzato, sulla base di quanto stabilito dalla vigente normativa e dagli interventi di regolazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione. Analogo obbligo di vigilanza compete a ciascun dirigente con riferimento ai rispettivi servizi.

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

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

I **Dirigenti apicali** trasmettono semestralmente – con scadenza al 15 luglio e al 15 gennaio dell'anno successivo– una **Relazione circa l'andamento delle attività connesse alla trasparenza**, al rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dalla Legge, agli eventuali reclami pervenuti con l'indicazione delle misure correttive adottate, dando atto, altresì, degli esiti della ricognizione effettuata.

Nella medesima Relazione, i dirigenti attestano, inoltre, l'avvenuto monitoraggio del rispetto dei tempi procedurali e provvedono ad informare il RPCT circa le attività di monitoraggio interne svolte ai fini della de-pubblicazione di dati e documenti nel rispetto della decorrenza e durata di pubblicazione cui all'articolo 8 del Decreto Legislativo n. 33 del 2013 e s.m.i. A tal fine, è stato inviato a tutte le Direzioni il modello di rendicontazione sul rispetto dei tempi procedurali, in modo da garantire uniformità della rilevazione e dei dati comunicati al RPCT.

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

Durante l'anno 2024, continuerà l'attività di consolidamento delle misure organizzative inerenti l'accesso civico semplice e generalizzato, anche per il tramite della piattaforma informatica per la trattazione e il monitoraggio delle istanze, elaborata dalla Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale, in collaborazione con la Segreteria Generale e l'Area CRM ed attiva dal 1 dicembre 2021, in modo che il Registro degli Accessi continui ad essere implementato in tempi ravvicinati rispetto alla chiusura delle istruttorie procedurali, a cura delle Direzioni utenti. Il RPCT potrà compiere, anche per il tramite di personale da questi incaricato, verifiche a campione senza preavviso circa il rispetto degli obblighi previsti dalla normativa sulla trasparenza, al fine di verificare l'effettiva fruibilità dei dati e delle informazioni da parte degli utenti; potrà inoltre effettuare, anche in funzione degli incontri semestrali dedicati al monitoraggio delle pubblicazioni, verifiche a campione su quanto dichiarato nella Relazione semestrale.

È stata elaborata la griglia "Obblighi di pubblicazione e relativi responsabili" (allegato sub D), in coerenza con il PNA 2023 e le Delibere ANAC 261, 264 e 582, definendo per ogni obbligo il Responsabile elaborazione dati, il Responsabile della trasmissione dati e il Responsabile della pubblicazione, nonché i termini per l'aggiornamento del dato, di scadenza della pubblicazione e il relativo monitoraggio. Le novità più significative in materia di trasparenza sono state quelle legate all'entrata in vigore del nuovo codice dei contratti che a partire dal 1° gennaio 2024 ha imposto la digitalizzazione delle procedure.

In particolare, dal 1° gennaio 2024 la Banca Dati Nazionale Contratti Pubblici (BDNCP) assicura la pubblicazione dei dati individuati all'art. 28, co. 3, del nuovo codice, tra cui quelli già previsti dall'art. 1, co. 32, della legge 190/2012 abrogato dal nuovo codice. Per i residui obblighi di pubblicazione residui in Amministrazione Trasparente, l'Amministrazione utilizzerà le Banche Dati già in uso e inserite nella sottosezione "Bandi di gara e contratti"

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

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

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

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

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

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

L'applicazione della normativa in materia di prevenzione e contrasto della corruzione da parte delle società partecipate direttamente dal Comune di Milano e delle società in controllo analogo, è monitorata dal RPCT, che vi provvede attraverso la Direzione Bilancio e Partecipate, di concerto con il Gabinetto del Sindaco, tenuta a fornire periodici report sull'applicazione del modello operativo n.

302 anche a prescindere da specifiche indicazioni ricevute, dai quali dovranno evidenziarsi, preferibilmente, anche i punti di forza e debolezza in ordine alla corretta attuazione degli obblighi in tema di prevenzione della corruzione al regolare assolvimento degli obblighi di pubblicità, trasparenza dell'attività e diffusione di informazioni recati dal D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i.

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

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

La suddetta vigilanza viene espletata mediante:

- l'assegnazione di specifici obiettivi sulla trasparenza e anticorruzione (es. richiesta della dichiarazione del titolare effettivo, adeguamento del patto di integrità a quello del Comune di Milano...),
- il monitoraggio semestrale dello stato di avanzamento,
- l'esame delle Relazioni predisposte dagli Organismi di Vigilanza delle società in house, con cadenza almeno annuale, in merito alle attività svolte nel corso dell'esercizio dai soggetti riportati all'interno della seguente tabella.

I soggetti che svolgono un'attività di vigilanza

Consiglio di amministrazione (Relazione sul governo societario), in quanto Organo preposto alla gestione della società in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 2380 bis c.c.

Organismo di Vigilanza della società, in quanto Organismo cui compete il controllo circa l'effettività e l'adeguatezza del Modello di organizzazione, gestione e controllo, in ottemperanza a quanto previsto dal D. Lgs. 8 giugno 2001 n. 231

RPCT/RAC, in quanto soggetto preposto a vigilare sulla corretta applicazione rispettivamente, del Modello Anticorruzione e Trasparenza e del Modello Anticorruzione ed a supportare la società per l'eventuale aggiornamento della mappatura delle aree maggiormente esposte al rischio di corruzione, in ottemperanza a quanto previsto dalla Legge 6 novembre 2012 n. 190

Collegio Sindacale, in quanto Organo societario cui compete vigilare sull'osservanza della Legge e dello Statuto sociale e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo corretto funzionamento, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 2403 c.c.

Responsabile della funzione di Internal Auditing, in quanto funzione cui compete la verifica del disegno e della funzionalità del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi nel suo complesso, anche mediante un'azione di monitoraggio dei controlli di linea

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

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

L'Area Valutazioni Controllo e Gestione Economica Partecipate presso la Direzione Bilancio e Partecipate provvede invece:

- ✓ a verificare, entro la fine del mese di febbraio di ogni anno, l'avvenuta pubblicazione sui siti societari dell'aggiornamento dei Piani di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza da parte delle società, sollecitandone, in mancanza, l'adempimento;

- ✓ a svolgere annualmente un'analisi ricognitiva dei siti istituzionali – Sezione “Amministrazione Trasparente” delle società partecipate con riferimento agli elementi più significativi, sensibilizzando, ove necessario, l'integrazione/aggiornamento dei relativi dati. Di tale attività viene effettuata apposita Relazione trasmessa nel mese di luglio di ogni anno al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza del Comune.

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

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

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

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

Trasparenza dei servizi pubblici locali di rilevanza economica

Al fine di rafforzare la trasparenza e la comprensibilità degli atti e dei dati concernenti l'affidamento e la gestione dei servizi pubblici locali di rilevanza economica, l'art. 31 del D.lgs. 23 dicembre 2022, N. 201 “Riordino della disciplina dei servizi pubblici di rilevanza economica” ha attribuito agli Enti affidanti il compito di pubblicare gli atti indicati al comma 1 del medesimo articolo, nonché i provvedimenti di affidamento in house di importo superiore alla soglia di rilevanza europea in

materia di contratti pubblici ed il relativo contratto di servizio. È previsto, inoltre, che tali atti vengano trasmessi contestualmente all'ANAC.

Al fine di dar seguito agli adempimenti sopra evidenziati, l'Area Valutazioni Controllo e Gestione Economica Partecipate pubblica sul sito Amministrazione Trasparente, Sezione Bandi di Gara e Contratti, nella costituenda sottosezione denominata "Trasparenza Servizi pubblici locali" nella quale, in sede di prima applicazione, verranno pubblicati gli atti di affidamento, in corso di esecuzione (provvedimenti deliberativi e contratti di servizio) di servizi pubblici locali di rilevanza economica, da intendersi quali servizi pubblici con impatto diretto sui cittadini, escludendo dall'ambito applicativo i casi di affidamento di servizi c.d. strumentali.

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

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

II.3.7 Programmi di formazione "Prevenzione corruzione"

Una efficace ed efficiente amministrazione non può prescindere da una matura e pervasiva cultura di prevenzione della corruzione e della messa in azione di misure formative e informative a supporto dell'integrità.

Al fine di fornire gli strumenti necessari per favorire la prevenzione al rischio corruzione, è previsto l'avvio di specifici **programmi di formazione** definiti sulla base delle esigenze rilevate dalle strutture dell'Ente, basati sui seguenti **asset di intervento**.

ASSET DI INTERVENTO	
ETICA E INTEGRITA'	TRASPARENZA E ACCESSO
I CONTROLLI	PROGETTI PNRR
ANTIRICICLAGGIO	POLICY USO DOTAZIONI INFORMATICHE
GESTIONE DIGITALE DEI CONTRATTI	RAPPORTI CON IL TERZO SETTORE
GOVERNO DEL TERRITORIO	CICLO DEL RISK MANAGEMENT E ANALISI PER PROCESSI

La formazione riveste un ruolo centrale nella prevenzione della corruzione, in quanto volta a diffondere la cultura della legalità e dell'integrità.

Secondo un approccio integrato, nella programmazione delle attività si pone il focus sul collegamento tra dimensione organizzativa e dimensione etica: ruoli, processi, relazioni, interessi, dilemmi e valori sono gli elementi che verranno analizzati nelle loro interdipendenze, ai fini della prevenzione della corruzione nella dimensione organizzativa.

Si tratta di una formazione che, su tali premesse, si pone sempre più orientata all'esame di casi concreti calati nel contesto organizzativo di riferimento, così da contribuire alla costruzione di capacità tecniche e comportamentali in ognuno dei dipendenti nello svolgimento del proprio ruolo professionale, oltre al mero adempimento di norme astratte.

La pianificazione delle attività formative prevede l'individuazione di precisi target di riferimento, segmentati a secondo della specificità dei fabbisogni formativi rilevati e la correlazione degli stessi con i contenuti oggetto di formazione.

Più precisamente, per ogni asset di formazione, si definisce la popolazione destinataria degli interventi, prevedendone il coinvolgimento a scorrimento, secondo cronoprogrammi che consentano il monitoraggio continuo dei contingenti di personale effettivamente formati.

L'individuazione dei partecipanti ai singoli percorsi formativi, sia di livello generale che specifico, è in capo ai Direttori apicali, tenuto conto del ruolo affidato e delle aree a maggior rischio di corruzione individuate nel PTPC e nel rispetto dei seguenti criteri:

- rotazione delle unità individuate, in modo da garantire la formazione di tutto il personale operante nei settori a più elevato rischio di corruzione;
- omogeneità delle caratteristiche professionali dei partecipanti, in relazione alle attività svolte.

Al fine di verificare l'effettivo trasferimento delle conoscenze, si prosegue nella somministrazione di questionari di autovalutazione delle competenze, di competenza della Direzione Organizzazione e Risorse Umane, affiancati da sessioni di follow up che fungano da rinforzo delle conoscenze e verifica in ordine alla loro reale trasferibilità nei comportamenti/prassi quotidiane.

In continuità con quanto realizzato nel corso del 2023, la programmazione delle attività di formazione si articola su tre livelli:

Livello Generale

Prioritariamente rivolto ai neoassunti, riguarda il rafforzamento delle competenze (approccio contenutistico) e le tematiche dell'etica e della legalità (approccio valoriale).

I macro contenuti, oltre che prevedere il PIAO – sezione rischi corruttivi e trasparenza e relativi allegati e il Codice di Comportamento, vengono integrati anche con approfondimenti relativi all'Internal Auditing e ai controlli, così da sostenere una cultura di sempre maggiore efficienza amministrativa.

Particolare attenzione viene posta anche nel fornire una cornice di contesto che dia cognizione ai partecipanti, di quali siano i processi/progetti dell'Amministrazione a maggiore rilevanza esterna e in quanto tali con un'esposizione a possibili infiltrazioni antitetiche ai principi della legalità.

Livello Professionalizzante

Ricomprende percorsi strettamente correlati ai contenuti di attività, ascrivibili alla realtà lavorativa di appartenenza, tenuto conto delle attività a rischio corruzione di ogni singola Area.

Con particolare riferimento alla rotazione dei dipendenti dell'Area Funzionari, particolare attenzione va posta all'aggiornamento delle competenze trasversali che per le loro interdipendenze necessitano di una diffusione circolare di conoscenza e pratiche condivise, nonché all'affiancamento di percorsi specifici per coloro che dovranno ricoprire posizioni nuove.

Rientrano in questo asse di intervento i seguenti temi:

- **Progetti PNRR e FNC:** check list dei nodi a maggiore esposizione al rischio corruttivo; in collaborazione con Guardia di Finanza (*referenti PNRR, referenti CUA*);
- **Coprogrammazione e coprogettazione:** gli strumenti di amministrazione partecipata (*dipendenti di Direzione Educazione, Welfare e Salute, Servizi Civici e Municipi, Lavoro, Giovani e Sport*)
- **Policy nell'utilizzo delle risorse informatiche in dotazione** (*responsabili funzioni trasversali di tutte le Direzioni*)
- **Contratti pubblici con particolare riferimento alla gestione digitale degli affidamenti alla luce del decreto legislativo n. 36/2023:** nuove regole in tema di pubblicazioni obbligatorie per legge (*dipendenti di tutte le Direzioni*)
- **Antiriciclaggio ed elementi di gestione del rischio corruttivo:** gli indicatori di anomalia per l'identificazione delle possibili operazioni sospette e il processo di gestione dei flussi informativi tra gli uffici e delle segnalazioni. (*referenti delle Direzioni e referenti Antiriciclaggio*)
- **Governo del territorio:** i rischi di corruzione nei processi di governo del territorio (*per i dipendenti della Direzione Rigenerazione urbana, Infrastrutture del territorio, Mobilità, Demanio e Patrimonio*)

Livello Specialistico

Riservato ai Dirigenti e al personale facente parte della Struttura dei Referenti Anticorruzione.

Rientrano in questo asse di intervento i seguenti temi:

- **Etica e integrità, trasparenza e accesso:** sensibilizzazione sui temi di contrasto alla corruzione,
- **I controlli interni:** strategico, di gestione, di regolarità amministrativa e contabile, sulla qualità dei servizi,
- **Ciclo del Risk Management in materia di anticorruzione e Analisi dei processi:** tecniche di risk *assessment*, valutazione e trattamento del rischio di corruzione e reporting sull'efficacia delle misure di prevenzione

All'interno di questo asset particolare rilevanza riveste il ruolo propulsore esercitato da Segreteria Generale che garantisce la definizione di un palinsesto di Convegni e attività di sensibilizzazione/formazione/informazione sui temi di maggiore rilevanza nell'ambito dell'Etica e dell'integrità pubblica, volti a rafforzare una sempre più solida rete di interlocutori interni ed esterni all'Ente funzionali allo scambio e all'implementazione su ampia scala di pratiche innovative che rappresentino l'impalcatura di un sistema valoriale condiviso e diffuso.

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

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

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



III. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

III.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

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

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

L'Ente è organizzato secondo quanto previsto dal **Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi del Comune di Milano**, da ultimo aggiornato con Del. della Giunta Comunale n. 1629 del 30/11/2023. Sono organi di governo: il Consiglio, la Giunta e il Sindaco. Quest'ultimo rappresenta il Comune di Milano ed è l'organo responsabile dell'amministrazione dello stesso.



Figura III-I: Gli organi di indirizzo politico

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

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

partecipazione alla gestione politica, amministrativa e sociale del territorio.

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

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

Figura III-II: Le unità organizzative

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

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

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

Nel corso del 2022, anche al fine di soddisfare ulteriori esigenze emerse nell'ambito delle attività istruttorie finalizzate all'adozione degli organigrammi di dettaglio delle diverse Strutture dell'Ente, sono stati progettati e implementati specifici interventi di revisione organizzativa sulle Direzioni apicali, in coerenza con quanto disposto dalle deliberazioni di Giunta Comunale n. 279 del 10 marzo 2022 e n. 1470 del 14 ottobre 2022, con l'obiettivo di garantire un ulteriore efficientamento e consolidamento della macchina amministrativa, in vista del più ampio raggiungimento degli obiettivi/interventi da attuare nel corso del nuovo mandato.

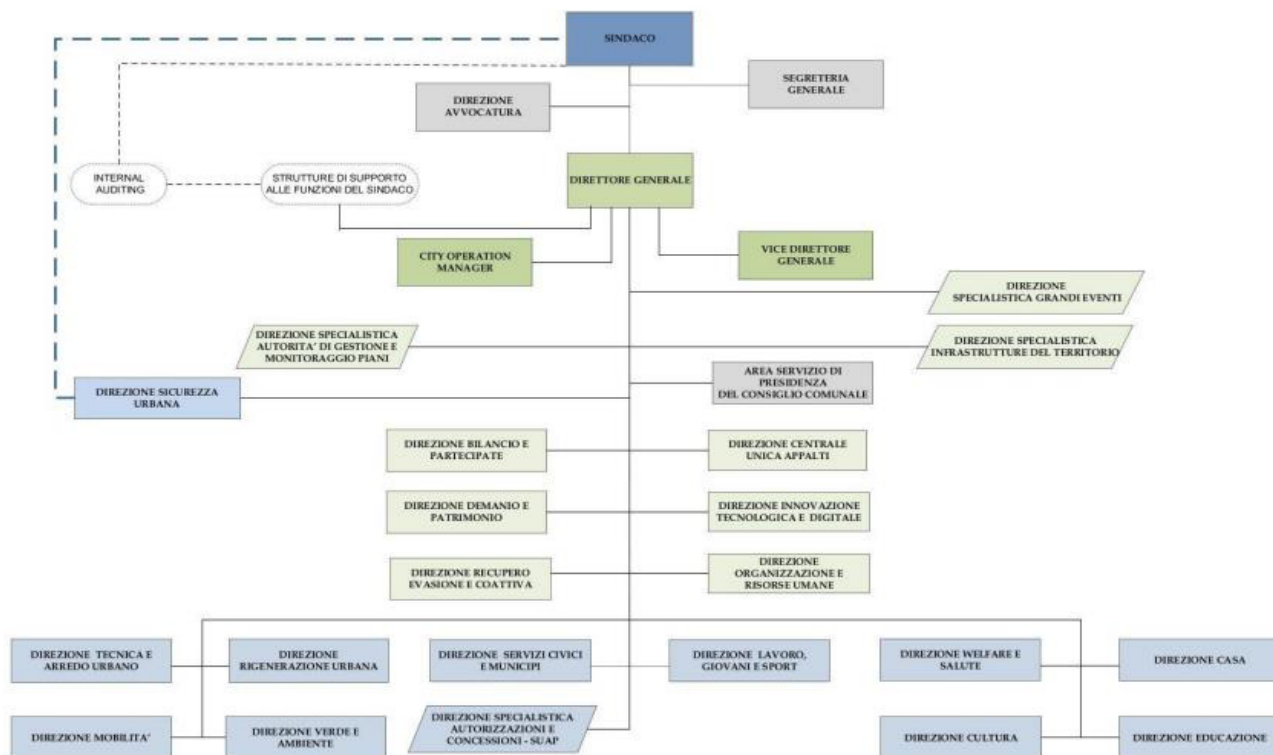
Nel corso del 2023 sono state avviate ulteriori analisi per dare attuazione alle strategie espresse dal Sindaco nel dare continuità all'indirizzo politico sia a livello istituzionale che a livello gestionale, confluite nella deliberazione di Giunta Comunale n. 1310 del 02/10/2023 che ha disposto la riconduzione delle funzioni di supporto al Sindaco nell'ambito della Direzione Generale.

Alla luce degli interventi di revisione organizzativa attuati, **la struttura organizzativa dell'Ente al 31/12/2023 si configura come segue:**

Direzione Generale	1
Segreteria Generale	1
Direzioni (compreso Area Servizio di Presidenza C.C.)	19
Direzioni Specialistiche	5
Aree	86
Direzioni di Progetto	4
TOTALE COMPLESSIVO	116

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

Figura III-III: Organigramma del Comune di Milano



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



Figura III-IV: Le 24 aree di intervento del Comune di Milano

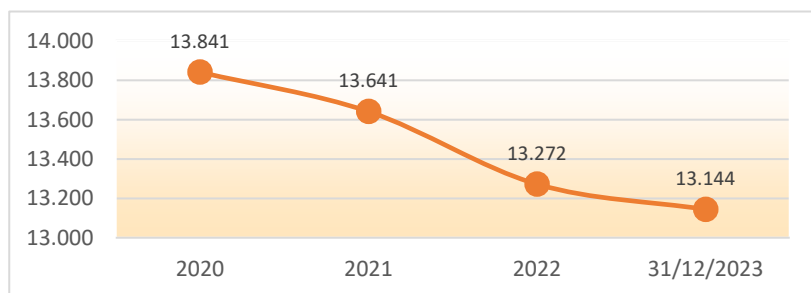
In tale contesto, la Direzione Organizzazione e Risorse Umane, in coordinamento con la Direzione Generale ed in collaborazione con i dirigenti apicali, ha condotto un'analisi di dettaglio sull'organizzazione di ciascuna direzione, volta alla valutazione ed all'individuazione delle posizioni di responsabilità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

Tale analisi si è concretizzata, nel corso del 2023, in una manovra di valorizzazione del personale dell'Ente, attraverso l'incremento quali-quantitativo delle Elevate Qualificazioni dell'Ente, in considerazione dell'ampliamento del perimetro dei servizi rilevato in diversi ambiti organizzativi di staff / line e dell'incremento dei volumi di attività richiesti per la realizzazione dei progetti / interventi strategici, anche correlati con il Programmi di finanziamento nazionali ed europei (PRNN, React-EU, ecc.).

In particolare, nel rispetto delle prescrizioni di cui all'art. 5 della sezione normativa di cui all'All. Sub A, che prevede la rotazione delle posizioni di responsabilità, nonché del personale operante in ambiti di lavoro a rischio corruzione, la Direzione Organizzazione e Risorse Umane, in coordinamento con la Direzione Generale e la Segreteria Generale, ha sviluppato una specifica **metodologia** a supporto della gestione delle richieste attività / interventi, in vista della definizione del **Piano delle Rotazioni**.

In sede di aggiornamento del Sistema sperimentale delle Elevate Qualificazioni, in concomitanza con l'attribuzione degli incarichi di responsabilità della durata di due anni a decorrere dal 1° settembre 2023, è stata adeguata la disciplina rispetto alle previsioni del PIAO 2023-2025 in tema di rotazione del personale incaricato di PO/AP, dandovi attuazione.

L'andamento del personale in forza lavoro



Le dinamiche occupazionali del Comune di Milano hanno registrato, nel corso dell'ultimo triennio, una riduzione del 5%. Come si può vedere dal grafico, la curva si è appiattita nel corso dell'ultimo anno in funzione del cospicuo numero di assunzioni

effettuato, oltre all'avvio di specifiche politiche e azioni di retention

Figura III V: Andamento del personale a tempo indeterminato 2018-2023

rapporto di lavoro	Unita'
a tempo indeterminato	13.144
a tempo determinato	570
Altre categorie	13
Totale	13.727

Figura III-VI: Personale in servizio al 31/12/2023

Il contingente in servizio al 31.12.2023 presso il Comune di Milano, tra personale a tempo indeterminato, personale a tempo determinato e medici/psicologi è pari a n. 13.727 dipendenti, di cui n. 156 Dirigenti e n. 664 dipendenti di Area Funzionari Elevata Qualificazione con incarico di E.Q.

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

- ◆ rapporto Dirigenti / Personale: 86,99 dipendenti per ogni Dirigente;
- ◆ rapporto Dirigenti / Elevate Qualificazioni: 4,26 E.Q. per ogni Dirigente;
- ◆ rapporto Elevate Qualificazioni / Personale: 19,67 dipendenti per ogni E.Q.

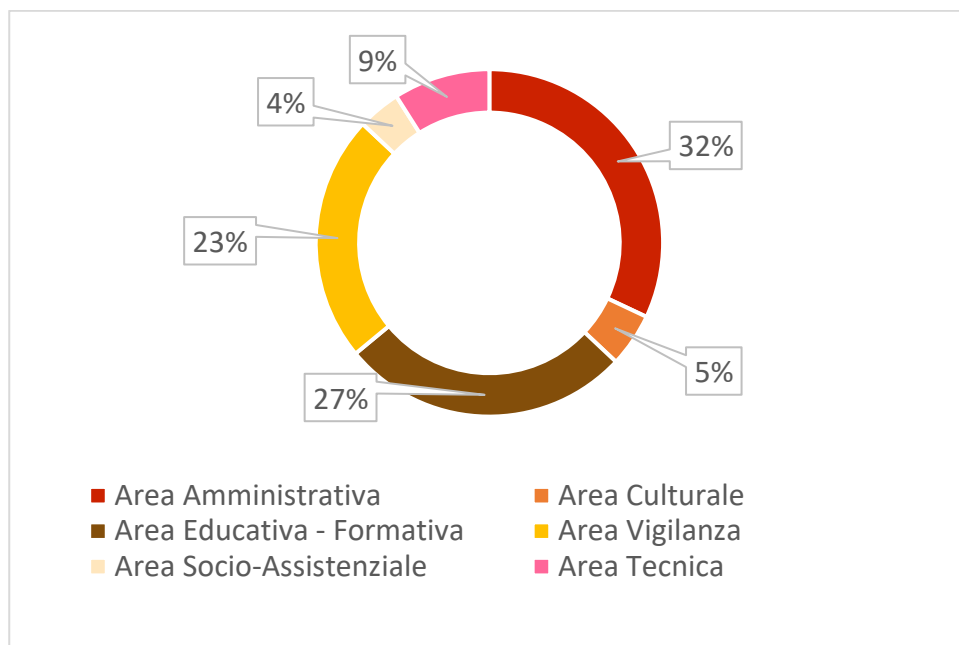
Nella seguente tabella di riportano i contingenti in servizio per categoria professionale, a tempo determinato e indeterminato.

AREE	Tempo Indeterminato	Tempo Determinato	Totale
Dirigenti	113	43	156
Area Funzionari - E.Q.	2247	165	2412
Area Istruttori	7973	361	8334
Area Operatori Esperti	2709	1	2710
Area Operatori	102	0	102
Altre Categorie Medici/Psicologi	13	0	13
TOTALE	13157	570	13727

Nell'ambito del contingente innanzi indicato n. 781 dipendenti (circa il 6 % della dotazione complessiva) hanno instaurato un rapporto di lavoro a tempo parziale con l'Amministrazione.

AREE	Percentuale di PART-TIME (al 31/12/2023)					Totale
	30,55%	50%	61%	69%	83%	
Area Funzionari - E.Q.	2	19	9	28	64	122
Area Istruttori	3	73	32	72	217	397
Area Operatori Esperti	3	26	14	49	153	245
Area Operatori		2	1	5	9	17
TOTALE	8	120	56	154	443	781

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



III.1.2 Le procedure da semplificare e reingegnerizzare

Le procedure da semplificare e reingegnerizzare

L'attuazione della sopracitata riorganizzazione delle strutture dell'Ente ha portato l'Amministrazione, ed in particolare la Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale, i processi e le procedure ICT interne da semplificare e reingegnerizzare al fine di garantire ai dipendenti e collaboratori dell'Amministrazione il supporto necessario all'implementazione della Trasformazione Digitale, in linea con gli obiettivi definiti dal Piano Triennale dell'Informatica, attuati secondo le direttive strategiche dell'Ente in materia di innovazione.



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

La Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale, prosegue quindi anche nel corso del 2024, con gli obiettivi fondamentali dell'innovazione che fondano sui seguenti principi.

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

Sviluppo delle relazioni e trasparenza

<p>Descrizione</p>	<p>Lo sviluppo dei canali di relazione tra le pubbliche amministrazioni anche centrali, attuato attraverso scambi di informazione e partecipazione ai tavoli di lavoro, e prosegue aderendo alle iniziative di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • AGID, rispetto al piano triennale dell'Informatica e alle candidature sui progetti e voucher PNRR. • Progettualità europee/internazionali e ai tavoli/eventi formativi e di diffusione della cultura Digitale (quali ad esempio Net Zero Cities, G20: https://cef-spotted.eu/; https://innovazione.gov.it/notizie/articoli/spazio-la-costellazione-satellitare-italiana-si-chiamera-iride/, Milano Smart City Alliance, CNR, ESA) • Estensione della rete di Comuni aderenti al protocollo "Innovazione d'insieme" – Community Engage • Diverse progettualità realizzate attraverso partenariati pubblici/privati facilitate attraverso il Board d'innovazione del Comune di Milano • Sviluppo delle relazioni con il Garante della Privacy e con le Università
<p>Finalità</p>	<p>Migliorare ed incrementare le strategie e le iniziative di governance, formazione e monitoraggio dell'innovazione tecnologica e digitale, attraverso il canale di relazioni e di collaborazione continua con le amministrazioni locali e gli organismi Nazionali. Inoltre, in ambito monitoraggio e trasparenza l'Amministrazione intende proseguire nella progettazione ed implementazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • consolidare il modello di integrazione degli strumenti PMO (Project Management Office), dei processi e modelli operativi necessari al controllo dell'avanzamento dei progetti; • Introdurre il modello di IT financial allo scopo di aggiungere il diver gestionale alla vista di bilancio dei costi IT • diffusione delle linee guida di Enterprise Architecture (architettura d'impresa) e di Ecosistema Digitale Urbano, adottate dall'Amministrazione con Delibera 620/2020, proseguendo nel programma di adozione e aggiornamento delle policy e degli strumenti • Il processo di adozione di Enterprise architecture è armonizzato attraverso un processo di demand che consente il raccordo tra le diverse componenti progettuali (descritto nell'ambito progettuale VII)
<p>Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell'Informatica di AGID</p>	<ul style="list-style-type: none"> • OB 7.2 - Rafforzare le competenze digitali per la PA e per il Paese e favorire l'inclusionePA • OB 8.1 - Migliorare i processi di trasformazione digitale della PA

Accessibilità dell'utenza ai servizi

<p>Descrizione</p>	<p>Le procedure da semplificare e reingegnerizzare derivano dalle azioni svolte per aderire a piattaforme infrastrutturali nazionali. L'ambito delle progettualità avviato negli anni precedenti, si è concretizzato con la candidatura ai bandi PNRR, legati alle piattaforme PAGOPA, APPIO, SPID/CIE già integrate nei sistemi dell'Amministrazione, e alle misure relative alla Piattaforma Notifiche Digitali e PDND avendo terminato le fasi di integrazione sperimentale. Un'ulteriore opportunità all'implementazione di soluzioni e tecnologie dell'informazione e della comunicazione che permettono all'utenza di accedere a dati, documenti e servizi in modalità digitale, garantendo la semplificazione dell'accessibilità è stata offerta dalla misura 1.4.2 Citizen Inclusion che mette a disposizione il finanziamento per l'acquisizione di dispositivi, lo sviluppo di servizi e la formazione per l'accessibilità. In quest'ambito progettuale, prosegue lo sviluppo di sportelli digitali di interazione con l'utenza e di ulteriori servizi tesi a migliorare la user experience.</p>
<p>Finalità</p>	<p>Miglioramento dei servizi e della relazione con gli utenti, interni ed esterni all'Amministrazione ponendo attenzione a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Semplificare i servizi, l'interazione fra Ente e cittadino/imprese/professionisti • Fornire soluzioni di backoffice adeguate al supporto della digitalizzazione interna dei processi, incrementando i livelli di qualità, sicurezza e accessibilità;

<p>Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell'Informatica di AGID</p>	<ul style="list-style-type: none"> • aumento dell'utilizzo dei servizi e canali di interazione digitali, per migliorare la soddisfazione dei City User, liberare risorse sui canali tradizionali (e di conseguenza migliorare anche i servizi su canali tradizionali), aumentando così la partecipazione dell'utenza. <p>Cluster 1 "Servizi", declinato nei seguenti obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • OB.1.1 - Migliorare la capacità di generare ed erogare servizi digitali; • OB.1.2 - Migliorare l'esperienza d'uso e l'accessibilità dei servizi. <p>Cluster 3 "Piattaforme", declinato nel seguente obiettivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • OB.3.2 – Aumentare il grado di adozione delle piattaforme abilitanti esistenti da parte delle Pubbliche Amministrazioni.
---	---

• Sviluppo piattaforme applicative

<p>Descrizione</p>	<p>Le procedure da semplificare e reingegnerizzare derivano dallo sviluppo dei principali sistemi applicativi a supporto sia dei processi interni dell'ente, sia dei processi in tutti gli ambiti sui quali l'Ente offre i suoi servizi all'utenza, con l'obiettivo di incrementarne il livello di digitalizzazione, di efficienza ed economicità.</p> <p>In questo ambito progettuale rientrano gli sviluppi delle piattaforme e dei sistemi utili alla gestione finanziaria e documentale dell'Amministrazione a supporto della digitalizzazione. È infatti necessario prevenire le esigenze di scalabilità e flessibilità correlate alla crescente necessità di gestire e correlare le informazioni finanziarie in un sistema di monitoraggio integrato con la programmazione oltre alla necessità di comporre, archiviare, ricercare e fruire di documenti digitali by design, evitando duplicazioni e frammentazioni di versioning, all'interno di un contesto in cui è sempre più necessario dimensionare correttamente le risorse necessarie alla digitalizzazione.</p>
<p>Finalità</p>	<p>Proseguire nell'azione di progettazione, sviluppo e miglioramento delle piattaforme informatiche a supporto della trasformazione digitale dell'Ente, in particolare per rispondere alle seguenti finalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione di piattaforme applicative altamente interoperabili e fruibili, che garantiscano usabilità, flessibilità, replicabilità e sostenibilità in linea con gli standard definiti • Ammodernamento delle piattaforme applicative a supporto dei processi dell'amministrazione, secondo standard di sviluppo di Enterprise Architecture definiti dal Comune di Milano. • Efficientamento dei processi interni per migliorare la qualità del lavoro e per offrire servizi esterni affidabili
<p>Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell'Informatica di AGID</p>	<p>Cluster 3 "Piattaforme", declinato nei seguenti obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • OB.3.1 - Favorire l'evoluzione delle piattaforme esistenti per migliorare i servizi offerti a cittadini ed imprese semplificando l'azione amministrativa; • OB.3.3 - Incrementare e razionalizzare il numero di piattaforme per le amministrazioni al fine di semplificare i servizi ai cittadini.

• Evoluzione ed innovazione infrastrutturale

<p>Descrizione</p>	<p>La trasformazione Digitale dell'Amministrazione ha necessità di disporre di infrastrutture caratterizzate da affidabilità, capacità, velocità di adeguamento e della sicurezza delle risorse di elaborazione e di rete per rispondere alle esigenze di flessibilità proprie della digitalizzazione di processi e servizi.</p> <p>L'ambito progettuale si prefigge quindi di proseguire nel percorso di miglioramento continuo dell'IT Service Management nella gestione di tutti i sistemi e servizi del Comune e nell'attivazione delle misure necessarie alla migrazione in cloud e/o all'adozione di soluzioni che garantiscano la disponibilità e la sostenibilità nel mantenimento dei sistemi. In particolare, l'Amministrazione Comunale è impegnata nel portare a termine la migrazione in cloud dei servizi candidati alla misura PNRR 1.2.</p>
<p>Finalità</p>	<p>Proseguire nell'azione di progettazione, sviluppo e miglioramento dell'insieme di infrastrutture e servizi trasversali a supporto della trasformazione digitale dell'Ente. In particolare, si prevede l'avvio di un processo di sviluppo dell'architettura attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'attuazione del piano di migrazione a soluzioni multi-cloud su paradigma hybrid-cloud governate dall'Amministrazione, a valore aggiunto dell'offerta di Business continuity dei sistemi;

- l’ammodernamento ed evoluzione dell’infrastruttura e dei servizi per la gestione dei database, dei sistemi di backup e iperconvergenti;
- la progettazione e realizzazione della Control Room per la sicurezza e il governo del territorio anche a supporto della gestione dell’evento Olimpiadi Milano-cortina 2026
- la definizione e l’attuazione delle strategie di resilienza e sostenibilità IT (tecnica, economica e ambientale) anche valutando l’opportunità della Co-Location dei sistemi oggi installati presso il CED del Comune di Milano
- L’evoluzione delle fasi di attuazione POLA, avviando uno studio e un’analisi strategica (costi-benefici) finalizzata alla razionalizzazione delle postazioni di lavoro. La definizione di un nuovo modello di gestione delle postazioni di lavoro dei dipendenti dovrà definire la strumentazione hardware/software in dotazione per permettere l’accesso alle risorse in base alle reali esigenze dei diversi profili di utente, efficientando i costi e migliorando il livello di affidabilità, la postura di sicurezza informatica, riducendo l’utilizzo della carta e integrando il modello di IT Service Management;

Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell’Informatica di AGID

- OB.4.1- Migliorare la qualità e la sicurezza dei servizi digitali erogati dalle Amministrazioni centrali migrandone gli applicativi on-premise (data center Gruppo B) verso infrastrutture e servizi cloud qualificati (incluso PSN);
 - OB.4.3 - Migliorare la fruizione dei servizi digitali per cittadini ed imprese tramite il potenziamento della connettività per le PA.

• Interoperabilità e fruibilità dei dati

Descrizione

L’interoperabilità applicativa e la valorizzazione del patrimonio dei dati della Pubblica Amministrazione sono i fattori abilitanti per lo sviluppo di servizi digitali. Infatti, l’ambito delle progettualità è focalizzato allo sviluppo e gestione di architetture modulari, scalabili e riusabili basate su API (interfacce applicative di programmazione) e ai principi di disponibilità di informazioni aggiornate e coerenti tra i vari canali e nel rispetto degli standard di sicurezza.

In questo ambito progettuale si vanno ad implementare soluzioni tecnologiche SOA, e architetture Data Lake, Big Data e Master Data, per l’analisi e l’elaborazione di dati alfanumerici e georeferenziati.

Finalità

Adottare un piano di trasformazione digitale basato sulla “API Economy”, che persegue l’utilizzo di API (Application Programming Interface) come chiave principale di comunicazione tra sistemi, nei confronti dei propri utenti (pubblici o privati), offrendo in questo modo la possibilità di costruire un ecosistema informativo integrato e governato, che garantisca la manutenibilità delle logiche di integrazione:

- semplificazione del modello di data governance tra le direzioni responsabili dei dati;
- arricchimento della piattaforma di integrazione dati, in conformità alle normative sulla sicurezza e riservatezza, anche attraverso progetti di analytics, business/location intelligence ed intelligenza artificiale;
- in ambito Open data, perseguire le linee guida definite con Del. 1475/2020 relativa alla governance dei dati del Comune di Milano.
- perseguire nella pubblicazione di API attraverso la piattaforma PDND basate sullo standard MODI
 - OB.2.2 - Aumentare la qualità dei dati e dei metadati;
 - OB.2.3 - Aumentare la consapevolezza sulle politiche di valorizzazione del patrimonio informativo pubblico e su una moderna economia dei dati.
 - OB.5.1: Favorire l’applicazione della Linea guida sul Modello di Interoperabilità da parte degli erogatori di API;
 - OB.5.2: Adottare API conformi al Modello di Interoperabilità;
 - OB.5.3 - Modelli e regole per l’erogazione integrata di servizi interoperabili.

Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell’Informatica di AGID

• Sistema Integrato di Cybersecurity

Descrizione

Le procedure da semplificare e reingegnerizzare derivano dall’avvio di azioni di innovazione e sviluppo della sicurezza integrata.

<p>Finalità</p> <p>Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell'Informatica di AGID</p>	<p>L'ambito di Cybersecurity risulta uno tra i più innovativi e cruciali temi per il corretto funzionamento e l'accrescimento della Pubblica Amministrazione in Italia, che ha innalzato l'attenzione introducendo l'Agenzia Nazionale di Cybersecurity (ACN).</p> <p>La sicurezza informatica rappresenta, infatti, una delle sfide più complesse, e in continua evoluzione, del panorama attuale. Le PA hanno la necessità di contrastare la minaccia cibernetica, che cresce quotidianamente in quantità e qualità, in modo da garantire non solo la disponibilità, l'integrità e la riservatezza delle informazioni proprie del Sistema informativo della Pubblica Amministrazione, ma è, anche, il presupposto per la protezione del dato che ha come conseguenza diretta l'aumento della fiducia nei servizi digitali erogati dalla PA. A questo proposito, il Comune di Milano si è candidato con due progetti che hanno ottenuto l'ammissione ai finanziamenti PNRR.</p> <p>Elemento fondamentale dell'ambito progettuale sono gli adempimenti legati al Cyber Security Awareness, grazie al quale è possibile attuare azioni organizzative necessarie a mitigare il rischio connesso alle principali minacce informatiche, e la stesura e l'emanazione di linee guida e linee tecniche che dovrebbero essere adottate, per svolgere azioni concrete di prevenzione, anche grazie alle progettualità finanziate con fondi PON e alle collaborazioni pubblico-privato (come nel caso del progetto https://cybersecurecity.it/).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adozione del piano di cybersecurity complessivo e trasversale per il Comune di Milano che ricopre i diversi ambiti dell'IT (Infrastrutture e postazioni di lavoro, middleware, piattaforme software e dati). • Adozione del modello di risk management per la misurazione del livello di sicurezza dell'intero perimetro dei sistemi dell'amministrazione, e miglioramento continuo del modello e dell'adeguamento dei sistemi di monitoraggio, protezione e reazione agli attacchi informatici. • Applicazione pratica dei risultati della Business Impact Analysis nella definizione e gestione dei servizi critici in business continuity. • Aggiornamento, diffusione e formazione delle linee guida di Cybersecurity e delle relative policy. <ul style="list-style-type: none"> • OB.6.1 - Aumentare la consapevolezza del rischio cyber (Cyber Security Awareness) nelle PA; • OB.6.2 - Aumentare il livello di sicurezza informatica dei portali istituzionali della Pubblica Amministrazione.
---	--

• Governo della trasformazione digitale

<p>Descrizione</p>	<p>Punto chiave dell'ambito di intervento della Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale è realizzare le strategie di governo ICT che consentano di attuare la trasformazione digitale avendo chiare le priorità in base ai vincoli e alle esigenze dei precedenti cluster progettuali. Per realizzare la Trasformazione Digitale occorre infatti strutturare al meglio il processo di demand dei bisogni che tenga conto delle strategie nazionali e dell'Ente, dei vincoli di budget e di dimensionamento delle risorse umane, oltre che delle tecnologie abilitanti che possono essere di acceleratore per lo sviluppo e i piani di dismissione dei sistemi legacy. Un processo armonizzato con il processo di adozione di Enterprise Architecture per il raccordo degli elementi progettuali e con il modello di integrazione degli strumenti PMO (Project Management Office) per il monitoraggio degli avanzamenti progettuali in ottica PDCA (Plan-Do- Check- Act)</p>
<p>Finalità</p>	<p>Introdurre modelli per la pianificazione e gestione della domanda in ambito ICT e la diffusione delle relative competenze, la gestione del ciclo di vita dei sistemi e il consolidamento della gestione unificata dell'esercizio applicativo introducendo sistemi di misurazione e di valutazione dei benefici attesi e della scalabilità dei modelli</p> <p>In particolare risulta essenziale</p> <ul style="list-style-type: none"> • organizzare il portfolio dei fabbisogni di digitalizzazione dell'Ente e delle relative priorità in base a criteri chiari, condivisi e basati sulla strategia dell'Amministrazione e sul concetto di severità dei servizi • in una visione trasparente e integrata agli obiettivi e alla programmazione tecnica e delle risorse. • attivare team multidisciplinari trasversali allo scopo di pervenire a studi di fattibilità riconducibili a soluzioni integrate, riusabili, sostenibili.

Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell'Informatica di AGID

- OB.7.1 - Rafforzare le leve per l'innovazione delle PPAA e dei territori
- OB.8..1 - Migliorare i processi di trasformazione digitale e di innovazione della PA

III.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

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

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

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

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



Figura III-V: L'integrazione del POLA con i piani strategici dell'Amministrazione

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

Su questa direttrice, con l'obiettivo di armonizzare e di adattare gli orari dei servizi pubblici e privati alle esigenze di cittadini e alle attività produttive, già dal 1994¹¹ il Comune di Milano, tra i primi in Italia, si è dotato di un Piano Regolatore degli Orari per la Città, al fine di sviluppare politiche temporali urbane e produrre un Piano Territoriale degli Orari (PTO), per poi elaborare negli anni successivi piani di programmazione strategica sulla Città - tra i quali il Piano Urbano della Mobilità Sostenibile (PUMS), il Piano di Governo del Territorio (PGT), il Piano di sviluppo del Welfare ecc. - con l'obiettivo di migliorare la fruibilità dei servizi pubblici, valorizzare la scala urbana locale, incentivare soluzioni di mobilità sostenibile e decongestionare il traffico cittadino.

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

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

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

¹¹ Del. del Consiglio Comunale n. 251 del 18.07.1994

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

Le linee guida del lavoro a distanza comprendono anche l'aggiornamento delle linee guida del lavoro agile a suo tempo approvate, modificando e integrando alcuni aspetti sulla base di quanto previsto dal nuovo CCNL e dall'esperienza maturata dall'Amministrazione nel triennio di applicazione del POLA. L'applicazione della nuova disciplina, pertanto, prevede l'attivazione di nuovi processi che coinvolgono le direzioni dell'ente e il medico competente oltre che la digitalizzazione, ove possibile, dei nuovi processi.

III.2.2 Gli obiettivi del POLA: i cantieri e le modalità di monitoraggio previsti per il triennio 2024-26 - Focus anno 2024

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



Figura III-VI: Gli obiettivi del POLA per il triennio 2023-25



Con il nuovo triennio, conclusasi la fase dei “cantieri”, l'Amministrazione individua 5 ambiti di



Figura III-VII: I cantieri di sviluppo del POLA

intervento, su cui lavorare in modo strutturato, anche in collaborazione con altre direzioni e stakeholder interni, che saranno oggetto di monitoraggio continuo.


Ambiti di intervento	Descrizione
<p>1. Mappatura e puntuale aggiornamento delle attività lavorabili da remoto</p>	<p>Mappatura all'interno direzioni delle attività lavorabili da remoto e dei dipendenti ad esse associati che possono svolgere attività lavorabili da remoto, garantendo la sostenibilità organizzativa e non pregiudicando in alcun modo o riducendo la fruizione dei servizi a favore dell'utenza.</p> <p>Nel corso del 2024 si procederà all'aggiornamento della mappatura, anche a seguito delle riorganizzazioni e dello stato di avanzamento della digitalizzazione dei processi.</p> <p>Nel corso del triennio si procederà ad aggiornamenti periodici.</p>
<p>2. Individuazione di sedi e spazi di lavoro alternativi</p>	<p>Proseguo dell'estensione delle postazioni e delle sedi di lavoro dislocate sul territorio comunale, incrementando le sedi di Near Working, anche attivando partnership con soggetti pubblici e privati sul territorio di Milano e della Città Metropolitana, favorendo la "contaminazione" fra categorie di lavoratori di diversa appartenenza.</p>
<p>3. Comunicazione e strumenti per la collaborazione</p>	<p>a) In quest'ambito si procederà a: raccogliere l'esigenza di strumenti che consentano di creare veri e propri ambienti virtuali di lavoro atti a soddisfare i bisogni di collaborazione, condivisione della conoscenza in rete e sviluppo di reti sociali interne ed esterne all'organizzazione;</p> <p>b) aggiornare la Pagina intranet "Spazio Comune", per comunicare in modo diretto e operativo con i lavoratori agili nella pagina dedicata, fornendo informazioni, strumenti e procedure per la fruizione e la gestione delle giornate lavorate da remoto</p> <p>utilizzare gli strumenti di comunicazione dedicati ai lavoratori agili, come Teams Communicator, veicolo di informazioni istantanee attraverso la piattaforma di Teams.</p>
<p>4. Formazione degli smart worker, dei manager e dei middle manager</p>	<p>Erogazione dei percorsi formativi quali strumenti fondamentali per sviluppare le necessarie competenze aggiuntive e abilitanti alle nuove modalità di lavoro da remoto inteso come strumento di sviluppo delle competenze individuali e di cambiamento organizzativo per i nuovi assunti.</p> <p>Mappatura dei fabbisogni formativi ed eventuale formazione specialistica o di aggiornamento per i lavoratori agili o per i responsabili.</p>

Ambiti di intervento	Descrizione
<p style="text-align: center;">5. Innovazione tecnologica</p>	<p>Il processo di trasformazione e rinnovamento dell’infrastruttura di lavoro IT e della sua gestione, avviato nel 2019 ed accelerato in seguito all’emergenza pandemica, ha dato origine allo specifico piano delle azioni di innovazione tecnologica, implementato nel corso del triennio 2020-2023 in sede di dispiegamento del POLA.</p> <p>Il passo successivo sarà quello di ripensare / riprogettare il modello complessivo di gestione della postazione di lavoro, basato sulle effettive esigenze del personale e sui livelli di servizio richiesti.</p> <p>In funzione della tipologia di lavoratore agile, da remoto presso il proprio domicilio, nearworker, si è continuerà ad erogare un servizio di supporto dedicato comprendente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ individuazione delle esigenze specifiche, definizione della composizione e distribuzione delle “postazione di lavoro” digitali, in linea con le esigenze del personale ed i livelli di sicurezza richiesti; ▪ programmazione e pianificazione degli acquisiti del prossimo biennio, al fine di garantire l’aggiornamento delle postazioni di lavoro e l’upgrade delle infrastrutture; ▪ allestimento progressivo degli spazi fisici resi disponibili, nel tempo, dai lavoratori agili per una riqualificazione complessiva; ▪ definizione dei modelli di service management, di rischio e di un processo di disaster recovery; ▪ formazione su temi di awareness digitale e riguardanti le opportunità legate ai vari strumenti di collaborazione; ▪ messa a terra di sistemi di monitoraggio e continuo aggiornamento dei sistemi. ▪ Progettazione della sicurezza informatica e di policy Privacy e di utilizzo degli strumenti informatici. <p>Si procederà inoltre a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Aggiornamento e diffusione degli strumenti di collaborazione, software e applicazioni per il Lavoro Agile, anche finalizzati a garantire la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni che vengano trattate nello svolgimento della prestazione in modalità agile. ❖ Supporto e aggiornamento degli strumenti digitali di lavoro <p>Il nuovo modello di gestione avrà come focus principale la postazione di lavoro come un insieme di strumenti fisici e digitali, di servizi per l’accesso alle risorse per la comunicazione, per il supporto, la collaborazione e la formazione, secondo i necessari livelli di sicurezza per l’utilizzo dei sistemi.</p>


Ambiti di intervento	Descrizione
	<p>In tale contesto, particolare attenzione è riservata alla sicurezza e alla riservatezza nell'utilizzo della strumentazione digitale in dotazione al personale, avuto riguardo alla tipologia di attività lavorativa prestata, sia da remoto, in modalità agile o in presenza con accesso alle risorse di rete dell'Amministrazione.</p> <p>Restano al riguardo confermate le policy definite per utilizzo degli strumenti informatici di dotazione e di proprietà (BYOD) come previsto nel Decreto Legislativo n. 82 del 7 marzo 2005, (Codice di amministrazione digitale) all'art 3-bis e dalla Delibera 432/2023.</p>

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


- 1 **Analisi degli effetti sull'Organizzazione e sul Benessere Organizzativo**




Misurare gli **effetti sull'organizzazione e sul benessere** partendo da una valutazione dell'esistente inteso come presupposto del Lavoro Agile stesso, attraverso le dimensioni della salute organizzativa, salute professionale, salute economico finanziaria, salute digitale. Inoltre, è previsto il monitoraggio dello **stato d'implementazione** del Lavoro Agile (in termini quantitativi e qualitativi) e la **qualità** percepita (indice di gradimento e densità del bilanciamento tra lavoro e vita privata).
- 2 **Analisi e valutazione dell'impatto e della performance organizzativa**



Misurare, mediante l'applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ente, il complesso dei **risultati raggiunti dall'organizzazione in rapporto alle finalità ed agli obiettivi di mandato** e, in ultima istanza, il livello dei servizi offerti in relazione ai bisogni della cittadinanza (in particolare, anche in relazione ai processi di digitalizzazione dei servizi stessi), valutandone anche gli eventuali scostamenti dai target individuati.
- 3 **Analisi degli impatti sull'ambiente e sull'ecosistema**



Monitorare gli **impatti del Lavoro Agile in termini sociali, economici e ambientali**, ponendo attenzione soprattutto sugli impatti generati coerentemente col paradigma della c.d. città a 15 minuti e dunque in relazione ai temi del decongestionamento, della qualità dell'aria, della conciliazione e del bilanciamento tra vita familiare e professionale, ecc.
- 4 **Analisi sullo stato di avanzamento dei cantieri del POLA**



Monitorare l'**attività dei cantieri rispetto ai target di riferimento** di ognuno, attraverso un numero limitato di indicatori costruiti specificatamente dall'ente, da applicare sulle attività più rilevanti individuate per ogni cantiere.

Figura III-VIII: Le direttrici per il monitoraggio del POLA

III.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

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

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

Il programma dei fabbisogni ed il piano occupazionale sono elaborati sulla base delle richieste di personale formulate dai Dirigenti, conciliate con il rispetto della sostenibilità finanziaria e dei vincoli in materia di assunzioni e spesa del personale.

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

Nel nuovo impianto riformatore assume una rinnovata centralità lo strumento della Programmazione Triennale del Fabbisogno del Personale come strumento flessibile per il governo delle politiche occupazionali, con il solo limite della sostenibilità finanziaria e del rispetto dei vincoli di spesa e di finanza pubblica. Si riportano di seguito le principali disposizioni della normativa vigente in tema di programmazione dei fabbisogni:



Art. 39 co. 1 della Legge n. 449 del 27 dicembre 1997

"Misure per la stabilizzazione della finanza pubblica" il quale dispone che "al fine di assicurare le esigenze di funzionalità e di ottimizzare le risorse per il migliore funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilità finanziarie e di bilancio, gli organi di vertice delle amministrazioni pubbliche sono tenuti alla programmazione triennale del fabbisogno di personale, comprensivo delle unità di cui alla Legge n. 482/1968"



Art. 91, co. 1, del D.Lgs. 18 agosto 2000 n. 267

Individua l'obiettivo di riduzione programmata delle spese di personale per le Amministrazioni Locali, da perseguire attraverso lo strumento della programmazione triennale del fabbisogno di personale comprensivo delle unità di cui alla Legge 12 marzo 1999 n. 68, e l'analogo principio di contenimento della spesa complessiva per il personale, entro i vincoli di finanza pubblica, da parte delle amministrazioni pubbliche contenuto nell'articolo 1, co. 1 lett. b) del D. Lgs. 165/2001



Art. 6, comma 2 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n.165, riformulato dal D.Lgs. 75/2017

Prevede che "... allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance". Il documento di programmazione indica le risorse finanziarie destinate all'attuazione del piano, nei limiti delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente



Art. 6 comma 3 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n.165, riformulato dal D.Lgs. 75/2017

Norma che: "In sede di definizione del piano di cui al comma 2, ciascuna amministrazione indica la consistenza della dotazione organica e la sua eventuale rimodulazione in base ai fabbisogni programmati e secondo le linee di indirizzo di cui all'articolo 6-ter (...)"



Art. 6 comma 4 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n.165, riformulato dal D.Lgs. 75/2017

"(..)Per le altre amministrazioni pubbliche il piano triennale dei fabbisogni, adottato annualmente nel rispetto delle previsioni di cui ai commi 2 e 3, è approvato secondo le modalità previste dalla disciplina dei propri ordinamenti. Nell'adozione degli atti di cui al presente comma, è assicurata la preventiva informazione sindacale, ove prevista nei contratti collettivi nazionali"



Art. 35, co. 4, del D.Lgs. n. 165/2001

Norma che: *"le determinazioni relative all'avvio delle procedure di reclutamento sono adottate da ciascuna amministrazione o ente sulla base del piano triennale dei fabbisogni approvato ai sensi dell'art. 6 co. 4"*



Art. 33 comma 2 del D.Lgs. n. 165/2001

Prescrive che le Amministrazioni pubbliche che non adempiono alla ricognizione annuale (...) non possono effettuare assunzioni o instaurare rapporti di lavoro con qualunque tipologia di contratto pena la nullità degli atti posti in essere



Art. 19 comma 8 della legge n. 448/2001 (finanziaria 2002)

Prevede che a decorrere dall'anno 2002 gli organi di revisione contabile degli enti locali accertano che i documenti di programmazione del fabbisogno del personale siano improntati al rispetto del principio di riduzione della spesa

Figura III-IX: Normativa vigente in tema di programmazione dei fabbisogni

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

CATEGORIA	SPESA ANNUA TEORICA
Operatori	€ 27.986,21
Operatori Esperti	€ 29.514,35
Istruttori	€ 33.084,75
Istruttori educativi	€ 33.996,72
Istruttori di vigilanza	€ 34.883,02
Funzionari ed EQ	€ 35.902,72
Funzionari ed EQ educativi	€ 36.814,69
Funzionari ed EQ di vigilanza	€ 37.700,99
DIR	€ 63.967,66

III.3.2 Lo stato di attuazione dei Piani Occupazionali

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

2021 - 2023	2022 - 2024	2023-2025
<p>La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2021-2023 è stata approvata con delibera G.C. n. 572 del 21 maggio 2021, successivamente aggiornata con delibera di G.C. n.1285 del 01/10/2021. Sul programma di fabbisogno del personale l'Organo di Revisione ha formulato il proprio parere, ai sensi dell'art. 19 della L. 448/01, in data 30/09/2021.</p>	<p>Per il triennio 2022-2024 la programmazione del fabbisogno di personale è stata approvata con delibera G.C. n. 914 del 24 giugno 2022, successivamente aggiornata con delibera di G.C. n. 1469 del 14 ottobre 2022. Sul programma di fabbisogno del personale l'Organo di Revisione ha formulato il proprio parere, ai sensi dell'art. 19 della L. 448/01, rispettivamente in data 20/06/2022 e 13/10/2022</p>	<p>La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2023-2025 è stata approvata con delibera di G.C. n. 432 del 31.03.2023, e da ultimo aggiornata con delibera di G.C. n. 1701 del 22 dicembre 2023. Sul programma di fabbisogno del personale l'Organo di Revisione ha formulato il proprio parere ai sensi dell'art. 19 della L. 448/01 rispettivamente in data 30/03/2023, 11/07/2023, 08/11/2023 e 14/12/2023</p>

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

PIANO OCCUPAZIONALE 2021		PIANO 2021 (Del. 1285 del 01/10/2021)	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
Programmazione assunzioni personale di comparto e vigilanza					
D	Conservatore dei Beni Culturali	3	3		
	Funzionario dei servizi Educativi	8	8		
	Istruttore Direttivo dei servizi Formativi	5	2		3
	Avvocato	2	2		
	Istruttore Direttivo dei servizi Culturali	3	2		1
	Istruttore Direttivo dei servizi di Polizia Municipale	4	4		
	Istruttore Direttivo dei servizi Tecnici	35	35		
	Istruttore Direttivo dei servizi Socio-Assistenziali	2			2
	Istruttore Direttivo dei servizi di Biblioteca	11	11		
	Istruttore Direttivo dei servizi Informativi	4	4		
	Istruttore Direttivo dei servizi Amministrativi	45	45		
	Assistente Sociale	42	42		
	TOTALE CATEGORIA D	164	158	-	6
	C	Istruttore dei servizi Tecnici	42	42	
Istruttore dei servizi Socio-Assistenziali		6	6		
Istruttore dei servizi di Biblioteca		17	17		
Istruttore dei servizi Formativi		7	5		2
Istruttore dei servizi Educativi		93	93		
Istruttore dei servizi Informativi		5	5		
Istruttore dei servizi Culturali		3			3
Istruttore dei servizi Amm.vi-Contabili		121	121		
Agente di Polizia Municipale	33	33			

PIANO OCCUPAZIONALE 2021		PIANO 2021 (Del. 1285 del 01/10/2021)	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
Programma assunzioni personale di comparto e vigilanza					
	TOTALE CAT. C	327	322	-	5
B3	Collaboratore dei servizi Tecnici	25	25		
	Collaboratore dei servizi di Biblioteca	2	2		
	Collaboratore dei servizi Museali	2	2		
	Collaboratore dei servizi Amministrativi	111	111		
	TOTALE CAT. B3	140	140	-	-
B1	Esecutore dei servizi Tecnici	30	27		3
	Esecutore dei servizi Accoglienza e Informazione	2	2		
	TOTALE CAT. B1	32	29	-	3
TOTALE		663	649	-	14

PIANO OCCUPAZIONALE 2021		PIANO 2021	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
Programma assunzioni personale Area della dirigenza					
DIR	Dirigente	12	11		1
TOTALE		12	11	-	1

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

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

PIANO OCCUPAZIONALE 2022		PIANO 2022 (Del. 1469 del 14/10/2022)	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
Programma assunzioni personale di comparto e vigilanza					
D1	Conservatore dei Beni Culturali	4	4		
	Istruttore Direttivo dei servizi Educativi	8	8		
	Istruttore Direttivo dei servizi Formativi	19	17		2
	Avvocato				
	Istruttore Direttivo dei servizi Economico-Finanz.	4	4		
	Istruttore Direttivo di Polizia Municipale	30	30		
	Istruttore Direttivo dei servizi Tecnici	31	28		3
	Istruttore Direttivo dei servizi Socio-Assistenziali	1	1		
	Istruttore Direttivo dei servizi di Biblioteca				
	Istruttore Direttivo dei servizi Informativi	2	2		
C	Istruttore Direttivo dei servizi Amministrativi	37	36		1
	Assistente Sociale	10	10		
	TOTALE CAT. D1	146	140	-	6
	Istruttore dei servizi Tecnici	35	35		
	Istruttore dei servizi Socio-Assistenziali				
	Istruttore dei servizi di Biblioteca	18	18		
	Istruttore dei servizi Formativi	4	1		3
	Istruttore dei servizi Educativi	110	109		1
Istruttore dei servizi Informativi	5	4		1	
C	Istruttore dei servizi Culturali	5			5
	Istruttore dei servizi Amm.vi-Contabili	75	75		
	Agente di Polizia Municipale	200	200		

PIANO OCCUPAZIONALE 2022		PIANO 2022	ASSUNZIONI	POSTI DA NON	ASSUNZIONI DA
Programmazione assunzioni personale di comparto e vigilanza		(Del. 1469 del 14/10/2022)	EFFETTUATE	RICOPRIRE	REALIZZARE
	TOTALE CAT. C	452	442	-	10
B3	Collaboratore dei servizi Tecnici	33	33		
	Collaboratore dei servizi di Biblioteca	7	7		
	Collaboratore dei servizi Museali	9	9		
	Collaboratore dei servizi Amministrativi	122	122		
	TOTALE CAT. B3	171	171	-	-
B1	Esecutore dei servizi Tecnici	9	4		5
	Esecutore dei servizi Accoglienza e Informazione	20	20		
	TOTALE CAT. B1	29	24	-	5
TOTALE		798	777	-	21

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

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

PIANO OCCUPAZIONALE 2022		PIANO 2022	ASSUNZIONI		ASSUNZIONI DA
Programmazione personale appartenente alle categorie protette di cui alla Legge 12 marzo 1999, n. 68			EFFETTUATE		REALIZZARE
C	Istruttore	1			1
B3	Collaboratore	3	3		
B1	Esecutore	4	2		2
TOTALE		8	5		3

PIANO OCCUPAZIONALE 2023		PIANO 2023	ASSUNZIONI	POSTI DA NON	ASSUNZIONI DA
Programmazione assunzioni personale di comparto e vigilanza		(Del. 1701 del 22/12/2023)	EFFETTUATE	RICOPRIRE	REALIZZARE
FUNZIONARI E EQ	Conservatore dei Beni Culturali				
	Istruttore Direttivo dei servizi Educativi	110	40		70
	Istruttore Direttivo dei servizi Formativi	18	12		6
	Avvocato				
	Istruttore Direttivo dei servizi Economico-Finanz.	15	10		5
	Istruttore Direttivo di Polizia Municipale	47	32		15
	Istruttore Direttivo dei servizi Tecnici	30	8		22
	Istruttore Direttivo dei servizi Socio-Assistenziali	10			10
	Istruttore Direttivo dei servizi di Biblioteca	7			7
	Istruttore Direttivo dei servizi Culturali	1			1
	Istruttore Direttivo dei servizi Informativi	9	8		1
	Istruttore Direttivo dei servizi Amministrativi	55	35		20
	Assistente Sociale	7	6		1
	TOTALE AREA FUNZIONARI E EQ	309	151	-	158
ISTRUTTORI	Istruttore dei servizi Tecnici	48	18		30
	Istruttore dei servizi Socio-Assistenziali				
	Istruttore dei servizi di Biblioteca	23	17		6
	Istruttore dei servizi Formativi	5			5
	Istruttore dei servizi Educativi	50	24		26
	Istruttore dei servizi Informativi	8	8		
	Istruttore dei servizi Culturali	6			6

PIANO OCCUPAZIONALE 2023		PIANO 2023 (Del. 1701 del 22/12/2023)	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
Programma assunzioni personale di comparto e vigilanza					
	Istruttore dei servizi Amm.vi-Contabili	105	69		36
	Agente di Polizia Municipale	180	168		12
	TOTALE AREA ISTRUTTORI	425	304		121
	Collaboratore dei servizi Tecnici	13	11		2
OPERATORI	Collaboratore dei servizi di Biblioteca	5	5		
ESPERTI (B3)	Collaboratore dei servizi Museali	5	5		
	Collaboratore dei servizi Amministrativi	61	60		1
	TOTALE AREA OPERATORI ESPERTI (B3)	84	81		3
OPERATORI	Esecutore dei servizi Tecnici	18	13		5
ESPERTI (B1)	Esecutore dei servizi Accoglienza e Informazione	5			5
	Esecutore dei servizi Amministrativi	20	18		2
	Esecutore dei servizi di Giro Posta				
	TOTALE AREA OPERATORI ESPERTI (B1)	43	31		12
TOTALE		861	567	-	294

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

PIANO OCCUPAZIONALE 2023		PIANO 2023	MOBILITÀ EFFETTUATE		MOBILITÀ DA REALIZZARE
Programma mobilità					
FUNZIONARI E EQ	Istruttore Direttivo	5	2		3
ISTRUTTORE	Istruttore	8	6		2
OPERATORI ESPERTI	Collaboratore	4	3		1
TOTALE		17	11		6

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

III.3.3 Vincoli assunzionali e della spesa di personale

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

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

Conformemente alle disposizioni abrogative introdotte dalla legge di bilancio 2019, così come specificato nella circolare del 14/02/2019 del MEF nr. 3, a decorrere dall'esercizio 2019, cessano di avere applicazione, per le regioni a statuto speciale, le province autonome e gli enti locali, le sanzioni conseguenti al mancato rispetto del saldo non negativo dell'anno 2018 e dell'equilibrio di bilancio a decorrere dall'anno 2019. Il Comune di Milano ha comunque

rispettato il pareggio di bilancio, ai fini dei vincoli di finanza pubblica, per l'esercizio finanziario 2021, come desumibile dal prospetto della verifica degli equilibri allegato al Rendiconto di Gestione 2021 (allegato 10 del D.Lgs. 118/2011).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.3.4 La capacità assunzionale 2024-2026

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

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

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

- ❖ L'art. 33, comma 2, del D.L. 30 aprile 2019 n. 34, nel testo risultante dalla legge di conversione 28 giugno 2019, n. 58, come modificato dall'art. 1, comma 853, lett. a), b), e c), della legge 27 dicembre 2019, n. 162, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 febbraio 2020, n. 8, ha apportato significative modificazioni alle facoltà assunzionali dei Comuni, stabilendo che *“A decorrere dalla data individuata dal decreto di cui al presente comma, anche per le finalità di cui al comma 1, i comuni possono procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato in coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio asseverato dall'organo di revisione, sino ad una spesa complessiva per tutto il personale dipendente, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, non superiore al valore soglia definito come percentuale, differenziata per fascia demografica, della media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione. Con decreto del Ministro della pubblica amministrazione, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e il Ministro dell'interno, previa intesa in sede di Conferenza Stato-città ed autonomie locali, entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore del presente decreto sono individuate le fasce demografiche, i relativi valori soglia prossimi al valore medio per fascia demografica e le relative percentuali massime annuali di incremento del personale in servizio per i comuni che si collocano al di sotto del valore soglia prossimo al valore medio, nonché un valore soglia superiore cui convergono i comuni con una spesa di personale eccedente la predetta soglia superiore..”*.

- ❖ Il Decreto 17 marzo 2020 del Ministro per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e Finanze ed il Ministro dell'Interno ha individuato i valori soglia, differenziati per fascia demografica, del rapporto tra spesa complessiva per tutto il personale, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, e la media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità stanziato in bilancio di previsione, ed ha individuato le percentuali massime annuali di incremento della spesa di personale a tempo indeterminato per i comuni che si collocano al di sotto dei predetti valori soglia.

- ❖ In data 8 giugno 2020 è stata emanata dal Ministero per la Pubblica Amministrazione, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze ed il Ministero dell'Interno, la circolare sul DM attuativo dell'art. 33, comma 2, del Decreto-legge n. 34/2019 in materia di assunzioni di personale che ha fornito puntuali indicazioni applicative relative al citato Decreto attuativo.

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

Entrate Correnti	Rendiconto 2020	Rendiconto 2021	Rendiconto 2022
titolo 1	1.340.114.372,19	1.375.575.354,52	1.428.995.409,34
titolo 2	984.131.701,23	995.530.992,46	623.413.442,68
titolo 3	883.340.464,52	973.648.422,05	1.267.695.291,35
Totale	3.207.586.537,94	3.344.754.769,03	3.320.104.143,37
MEDIA ENTRATE 2020-2022		3.290.815.150,11	
FONDO CREDITI DUBBIA ESIGIBILITA' - assestato 2022		-321.000.000,00	
VALORE ENTRATE DI RIFERIMENTO		2.969.815.150,11	

SPESA DI PERSONALE		Rendiconto 2022
Redditi da lavoro dipendente	U 1.01.00.00.000	612.297.567,14
Collaborazioni coordinate e a progetto	U 1.03.02.12.003	0,00
TOTALE		612.297.567,14

INCIDENZA SPESE DI PERSONALE SU ENTRATE CORRENTI NETTE ANNO 2022		VALORE SOGLIA
TOTALE	20,62	28,80%

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

Ai sensi dell'art. 5 del D.M. su menzionato, in sede di prima applicazione e fino al 31 dicembre 2024, i comuni di cui all'articolo 4, comma 2, possono incrementare annualmente, per assunzioni di personale a tempo indeterminato, la spesa del personale registrata nel 2018, secondo la definizione dell'articolo 2, in misura non superiore al valore percentuale indicato dalla seguente tabella, 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 e del valore soglia di cui all'articolo 4 comma 1:

Fasce demografiche	2023	2024
h) comuni da 250.0000 a 1.499.999 abitanti	9,0%	10,0%
Spesa di personale anno 2018	602.783.217,16	
LIMITE MASSIMO SPESA DI PERSONALE	657.033.706,70	663.061.538,88

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

Le misure assunzionali straordinarie per l'emergenza

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

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

A tale fine ha previsto in favore degli Ambiti territoriali:

- a) un contributo pari a 40.000 euro annui per ogni assistente sociale assunto a tempo indeterminato dall'Ambito, ovvero dai Comuni che ne fanno parte, in termini di equivalente a tempo pieno, in numero eccedente il rapporto di 1 a 6.500 e fino al raggiungimento del rapporto di 1 a 5.000;
- b) un contributo pari a 20.000 euro annui per ogni assistente sociale assunto a tempo indeterminato dall'Ambito, ovvero dai Comuni che ne fanno parte, in termini di equivalente a tempo pieno, in numero eccedente il rapporto di 1 a 5.000 e fino al raggiungimento del rapporto di 1 a 4.000.

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

Il Comune di Milano ha avuto nell'anno 2022 un rapporto assistenti sociali/residenti di 1 a 5.253.

Cessazioni di personale

Ai fini di una efficace pianificazione del fabbisogno delle risorse umane diviene opportuno considerare, oltre l'esigenza di nuove professionalità richieste dall'evoluzione dei fini istituzionali e dalle scelte di riposizionamento strategico del Comune di Milano, anche quelle che si perderanno

nel periodo considerato per dimissioni volontarie, interruzioni del rapporto di lavoro di altra natura e per collocamento a riposo.

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

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

Sicuramente semplice è definire il numero dei pensionamenti per il raggiungimento del requisito di accesso alla pensione di vecchiaia, meno lo è invece negli altri casi, per l'eterogeneità dei fattori che li connotano, ostacolando così una previsione efficace. La presenza di numerosi e sovrapponibili requisiti che garantiscono l'accesso a forme diverse di pensionamento con altrettanti trattamenti economici e riflessi sull'ottenimento del trattamento di fine servizio o di fine rapporto impediscono una lettura interpretativa omogenea e precisa. Le opzioni possibili di accesso ai trattamenti pensionistici, unitamente alla facoltà del lavoratore di avvalersene, costituiscono senza dubbio elementi a sfavore di una previsione attendibile, particolarmente ciò è avvenuto, nel periodo 2019-2022 per quanto attiene le opzioni "quota 100" e "quota 102"; il medesimo problema avverrà nel corso del 2024-2026 stante il fatto che la legge di bilancio 2024 ha introdotto significative novità sia in termini di requisiti temporali di accesso ai diversi regimi pensionistici sia per la determinazione dell'assegno ottenibile. Nel prossimo triennio si assisterà quasi sicuramente ad uno slittamento delle uscite riferite alle pensioni "anticipate" in quanto le rendite vitalizie sono state "pesantemente" toccate dalla legge di bilancio, la quale prevede il raggiungimento dei limiti ordinamentali (65 anni di età anagrafica) per non soggiacere a tali riduzioni. Altro istituto pesantemente revisionato è quello del regime "opzione donna" che vedrà drasticamente ridursi il ricorso a questa forma pensionistica che sino al 2022 era stato utilizzato da diverse lavoratrici.

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

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

In particolare, nel corso dell'anno 2023 si sono verificate le seguenti cessazioni, per lo più dovute a pensionamenti:

ANNO	CESSAZIONI	ECONOMIA 2024	ECONOMIA 2025	ECONOMIA 2026
2023	1.053	34.380.410,78	34.380.410,78	34.380.410,78

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

ANNO	CESSAZIONI	ECONOMIA 2023	ECONOMIA 2024	ECONOMIA 2025
2024	850	14.122.955,79	28.245.911,57	28.245.911,57
2025	800	0,00	16.246.429,43	26.345.561,24
2026	800	0,00	0,00	16.228.743,84
TOTALE	2450	14.122.955,79	44.492.341,00	70.820.216,65

III.3.5 La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2024-2026

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

I contenuti del presente documento sostituiscono, con riferimento alla programmazione degli anni 2024 e 2025, quanto previsto con precedenti provvedimenti di adozione/aggiornamento della programmazione triennale del fabbisogno di personale a tempo indeterminato.

Piano triennale delle assunzioni 2024-2026

La programmazione del fabbisogno 2024-2026 è orientata alle direttrici di seguito indicate:



Garantire, in coerenza con le linee programmatiche di mandato dell'Amministrazione Comunale, il rafforzamento degli standard di sicurezza con lo sviluppo del piano programmatico di assunzioni di personale nei profili di Polizia Locale



Rafforzare la capacità di risposta ai nuovi bisogni nell'ambito dei Servizi al cittadino



Garantire la continuità dei servizi delle Politiche Sociali, delle politiche educative (in particolare con l'esaurimento della graduatoria vigente in Cat. C ISE Nido), formative, dei servizi culturali e degli altri servizi contemplati nel Piano

Figura III-X: Le direttrici della manovra occupazionale 2024-2026

Acquisizioni di personale a tempo indeterminato - ANNO 2024

Per l'anno 2024 è prevista l'acquisizione del seguente personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato per una spesa annua pari a 28.656.996,95 euro secondo quanto segue:

PERSONALE DI COMPARTO

AREA	TOTALE ASSUNZIONI	COSTO ANNUO TOTALE
FUNZIONARI E EQ	1.055	9.850.062,15
ISTRUTTORI	414	14.217.274,26
OPERATORI ESPERTI	136	4.013.951,60
OPERATORI	-	-
TOTALE	1.605	28.081.288,01

DIRIGENZA		
AREA	TOTALE ASSUNZIONI	COSTO ANNUO TOTALE
DIRIGENTI	9	575.708,94
TOTALE	9	575.708,94

Inoltre, nel corso dell'anno 2024, l'Amministrazione avvierà la procedura di stabilizzazione prevista dall'art. 20 D. Lgs. 75/2017 per i seguenti profili professionali:

Profilo	Posti programmati 2024
Istruttore dei servizi Educativi	35
TOTALE	35

In particolare, si riporta di seguito il prospetto del Piano Occupazionale previsto per l'anno 2024, con la specifica dei profili professionali e delle modalità di reclutamento. Si specifica che la suddetta programmazione potrebbe prevedere variazioni del mix di profili professionali nel rispetto, comunque, della programmazione dei contingenti per categoria.

PROGRAMMAZIONE 2024		Scorrimento Graduatorie Esistenti	Concorsi	Progressioni	Stabilizzazioni	Mobilità	Legge 68/1999	Totale assunzioni
DIR	Dirigente		8			1		9
	TOTALE DIRIGENTE		8			1		9
FUNZIONARI E EQ	Avvocato							
	Conservatore dei Beni Culturali							
	Istruttore Direttivo dei servizi Amm.vi	37	5					42
	Istruttore Direttivo dei servizi Econ-Finanz.	10						10
	Istruttore Direttivo dei servizi Formativi	4	4	5				13
	Istruttore Direttivo dei servizi di Biblioteca	3						3
	Istruttore Direttivo dei servizi Informativi	2						2
	Istruttore Direttivo dei servizi Tecnici	31	6					37
	Istruttore Direttivo di Polizia Municipale	35	5					40
	Istruttore Direttivo dei servizi Culturali	10						10
	Assistente Sociale	15	5					20
	Istruttore Direttivo dei servizi Socio-Assistenziali	8		5				13
Istruttore Direttivo dei servizi Educativi	20	5	840				865	
TOTALE AREA FUNZIONARI E EQ	175	30	850	-	-	-	1055	
ISTRUTTORI	Istruttore dei servizi Amm.vi-Contabili	55	5					60

PROGRAMMAZIONE 2024		Scorrimento Graduatorie Esistenti	Concorsi	Progressioni	Stabilizzazioni	Mobilità	Legge 68/1999	Totale assunzioni
	Istruttore dei servizi Formativi	8						8
	Istruttore dei servizi Educativi	3			35			38
	Istruttore dei servizi di Biblioteca	5						5
	Istruttore dei servizi Tecnici	20	5					25
	Istruttore dei servizi Informativi		2					2
	Istruttore dei servizi Culturali	6						6
	Agente di Polizia Municipale	260	10					270
	TOTALE AREA ISTRUTTORI	357	22	-	35	-	-	414
OPERATORI ESPERTI	Collaboratore Servizi Amministrativi	60	5				4	69
	Collaboratore Servizi Museali	20						20
	Collaboratore Servizi Tecnici	20	10					30
	Collaboratore Servizi Biblioteca	5					4	9
	Esecutore Servizi Accoglienza e Informaz.	8						8
	TOTALE AREA OPERATORI ESPERTI	113	15	-	-	-	8	136
OPERATORI	Operatore s. Comunali							-
	TOTALE AREA OPERATORI	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE		645	75	850	35	1	8	1614

Acquisizioni di personale a tempo indeterminato - ANNO 2025

Per l'anno 2025 è prevista l'acquisizione del seguente personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato per una spesa annua di 20.120.788,07 euro secondo quanto segue:

PERSONALE DI COMPARTO		
AREA	TOTALE ASSUNZIONI	COSTO ANNUO TOTALE
FUNZIONARI E EQ	487	5.977.277,99
ISTRUTTORI	317	10.793.571,65
OPERATORI ESPERTI	107	3.158.035,45
OPERATORI	-	-
TOTALE	911	19.928.885,09

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

Acquisizioni di personale a tempo indeterminato - ANNO 2026

Per l'anno 2026 è prevista l'acquisizione del seguente personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato per una spesa annua di 20.665.273,61 euro secondo quanto segue:

PERSONALE DI COMPARTO		
AREA	TOTALE ASSUNZIONI	COSTO ANNUO TOTALE
FUNZIONARI E EQ	180	6.593.171,53
ISTRUTTORI	297	10.131.876,65
OPERATORI ESPERTI	127	3.748.322,45
OPERATORI	-	-
TOTALE	604	20.473.370,63

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

Modalità di reclutamento

Di seguito si riportano le procedure selettive (concorsi e mobilità) in fase di svolgimento banditi a valere sulla programmazione degli anni precedenti ed i nuovi concorsi programmati a partire dalla prima annualità del piano 2024 – 2026.



Procedure concorsuali in atto bandite sui precedenti Piani Occupazionali

- Esecutore dei servizi di accoglienza e informazione – Area degli Operatori Esperti
- Istruttore dei servizi culturali – Area degli istruttori
- Istruttore dei servizi formativi - Area degli istruttori
- Istruttore Direttivo dei servizi socio assistenziali – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
- Istruttore Direttivo dei Servizi di Biblioteca - Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
- Istruttore Direttivo dei Servizi Culturali - Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
- Dirigente - mobilità



Procedure concorsuali da bandire sui precedenti Piani Occupazionali

- Esecutore dei servizi tecnici – Area degli Operatori Esperti
- Agente di polizia locale – Area degli istruttori
- Istruttore direttivo dei servizi tecnici – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
- Istruttore direttivo dei servizi educativi – ambito scuola dell'infanzia – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
- Istruttore direttivo di Polizia Locale – Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
- Avvocato tributarista – mobilità
- Dirigente amministrativo
- Dirigente tecnico
- Dirigente informatico



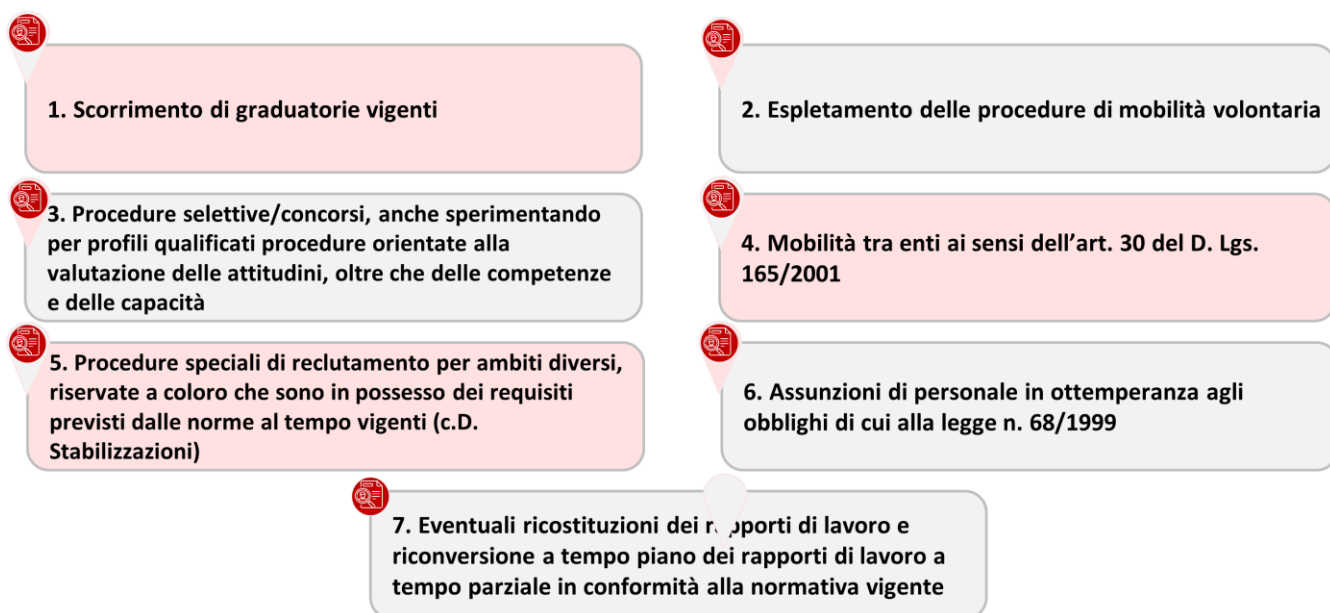
Nuovi concorsi che si intendono bandire dall'anno 2023

- Istruttore dei servizi tecnici - Area degli istruttori
- Istruttore dei servizi amministrativi-contabili - Area degli istruttori
- Istruttore direttivo dei Servizi Amministrativi - Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione
- Assistente sociale

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

- ❖ l'orientamento della selezione, per profili di competenza, alle attitudini ed alle capacità dei candidati in aggiunta alle conoscenze ed alle competenze tecniche;
- ❖ l'utilizzo delle modalità digitali per lo svolgimento dei concorsi pubblici, in affiancamento o in sostituzione delle modalità in presenza;
- ❖ la costruzione della scheda profilo da parte delle direzioni committenti in termini di attività da svolgere, competenze e capacità richieste.

In sintesi, l'attuazione del piano triennale 2024/2026 avverrà mediante:



III.3.6 Le assunzioni a tempo determinato per il triennio 2024-2026

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

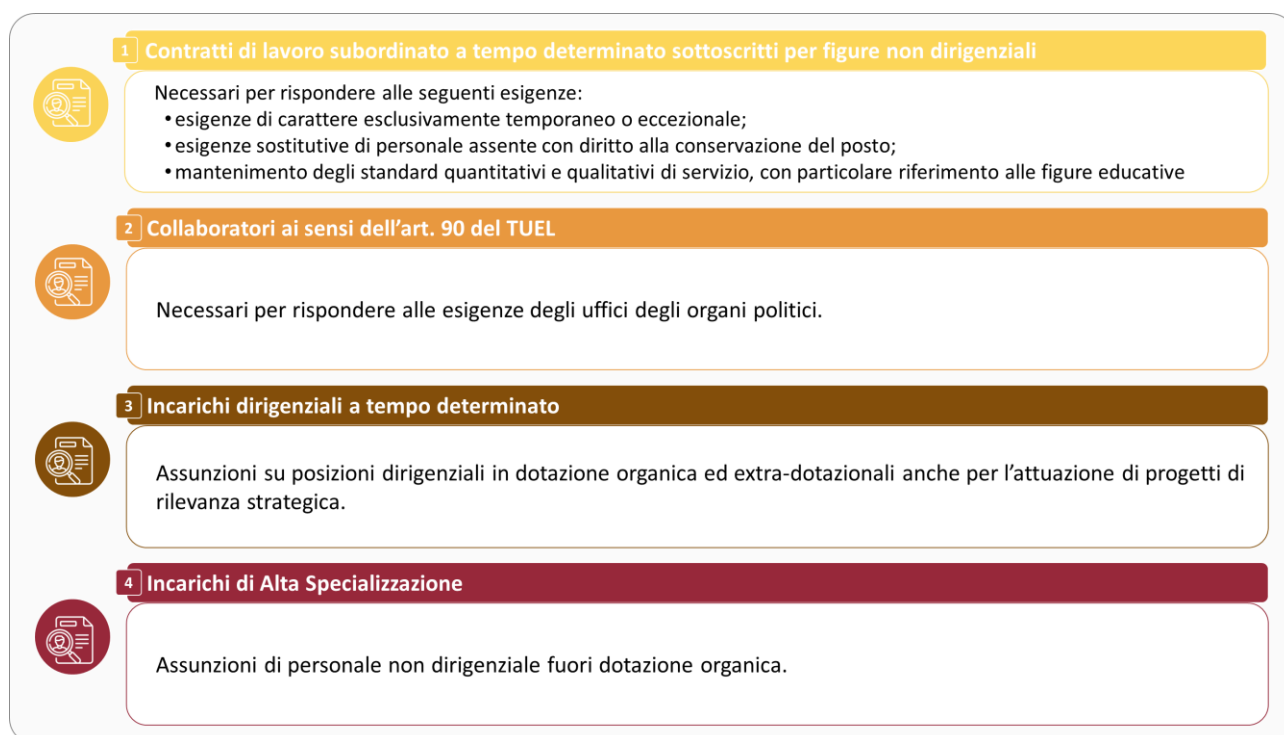


Figura III-XI: Le tipologie contrattuali

Le assunzioni di Dirigenti e alte specializzazioni

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

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

Le assunzioni del personale di comparto

Per il triennio 2024-2026 si prevede di procedere alle assunzioni di personale di comparto con lavoro flessibile per rispondere a esigenze di:

- ❖ Mantenimento degli standard quantitativi e qualitativi di servizio, con particolare riferimento alle figure educative;
- ❖ Sostituzione di personale temporaneamente assente con diritto alla conservazione del posto;

- ❖ Altre esigenze di carattere eccezionale o temporaneo.

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

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

Vincoli di natura finanziaria	Riferimenti	Note
Rispetto del limite del 100% della spesa sostenuta nel 2009 per assunzioni con contratto di lavoro flessibile, per gli Enti in regola con gli obblighi di riduzione della spesa di personale (altrimenti: 50% della spesa sostenuta nel 2009)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Art. 9, c. 28, D.L. n. 78/2010 ❖ Dipartimento Funzione pubblica, circolare n. 5/2013 (p. 7) ❖ Corte conti, Sezione Autonomie, delibera n. 13/2015. 	Modifiche introdotte dal D.L. n. 90/2014

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

Fattispecie	Riferimenti
Assunzioni a tempo determinato di cui all'art. 110 comma 1 del Tuel	❖ Art. 9, c. 28, D.L. n. 78/2010, come modificato dall'art. 16, c. 1-quater, del D.L. 24 giugno 2016, n. 113, conv. in legge n. 160/2016
Assunzioni di carattere stagionale a tempo determinato i cui oneri siano integralmente a carico di risorse, già incassate nel bilancio dei comuni, derivanti da contratti di sponsorizzazione ed accordi di collaborazione con soggetti privati e che le assunzioni siano finalizzate esclusivamente alla fornitura di servizi aggiuntivi rispetto a quelli ordinari, di servizi pubblici non essenziali o di prestazioni verso terzi paganti non connessi a garanzia di diritti fondamentali	❖ Art. 22, D.L. n. 50/2017
Assunzioni a tempo determinato il cui costo sia coperto da finanziamenti specifici aggiuntivi o da fondi dell'Unione europea	❖ Art. 9, c. 28, D.L. n. 78/2010, come modificato dall'art. 16, c. 1-quater, del D.L. 24 giugno 2016, n. 113, conv. in legge n. 160/2016
Assunzioni a tempo determinato di assistenti sociali	❖ Art. 1 comma 200 Lg. 27/12/2017 nr. 205
Assunzioni a tempo determinato personale Polizia Locale	❖ Art. 35 quater del Decreto legge 4 ottobre 2018, n. 113 convertito dalla legge 1 dicembre 2018, n. 132
Assunzioni a tempo determinato per progetti in attuazione del PNRR	❖ Art. 1 D.L. n. 80/2021 convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113

Limite di spesa

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

Le previsioni di spesa per il personale flessibile, elaborata coerentemente a quanto sopra disposto, evidenziano che risulta rispettato il limite di cui al sopra richiamato art. 9, comma 28 del DL78/2010:

Profili professionali	Spesa 2024	Spesa 2025	Spesa 2026
Figure non dirigenziali	15.000.000,00	15.000.000,00	15.000.000,00
Collaboratori ai sensi dell'art. 90 TUEL	2.850.000,00	2.850.000,00	2.850.000,00
Personale ex art. 110 comma 2 TUEL	4.800.000,00	4.800.000,00	4.800.000,00
Stages/tirocini	355.270,00	333.570,00	328.570,00
Totale	23.005.270,00	22.983.570,00	22.978.570,00
Limite di spesa DL. 78/2010	23.144.390,37	23.144.390,37	23.144.390,37
Capacità spesa rimanente	139.120,37	160.820,37	165.820,37

III.3.7 Programmazione della spesa di personale per il triennio 2024-2026

Le spese relative alle assunzioni previste nel presente Piano Occupazionale 2024-2026 trovano copertura finanziaria negli stanziamenti del Bilancio 2024-2026, che risultano ampiamente inferiori al limite di spesa come di seguito rappresentato:

Fasce demografiche	2024
h) comuni da 250.0000 a 1.499.999 abitanti	10,0%
Spesa di personale anno 2018	602.783.217,16
LIMITE MASSIMO SPESA DI PERSONALE	663.061.538,88
STANZIAMENTI BILANCIO DI PREVISIONE	613.264.272,00
MARGINE DI SPESA	49.797.266,88
ENTRATE CORRENTI (al netto del fondo crediti dubbia esigibilità)	3.366.116.020,00
INCIDENZA NELL'ANNO DELLE SPESE DI PERSONALE SULLE ENTRATE CORRENTI	18,22%

Dalla verifica effettuata risulta che la programmazione delle spese di personale per il triennio 2024-2026 rispetta i limiti di cui all'art. 33 comma 2 D.L. 34/2019.

Inoltre, le spese di personale, come definite dall'art. 1, commi 557 e successivi, della Legge 27 dicembre 2006, n. 296, coerentemente alle acquisizioni di personale pianificate, subiranno la seguente variazione nel corso del triennio 2024-2026:

SPESE DI PERSONALE	2023	2024	2025
Spese macroaggregato 101 e 110	604.289.272,00	600.329.090,00	599.346.780,00
Spese macroaggregato 103	0,00	0,00	0,00
Irap macroaggregato 102	36.089.170,00	35.589.120,00	35.620.440,00
Altre spese: stages/tirocini macroaggregato 104	355.270,00	333.570,00	328.570,00
Altre spese: personale comandato in entrata m.a. 109	1.200.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00
Altre spese: da specificare			
Totale spese di personale (A)	641.933.712,00	637.451.780,00	636.495.790,00
(-) Componenti escluse (B)	130.119.989,19	125.734.989,19	122.368.949,19
(=) Componenti assoggettate al limite di spesa A-B	511.813.722,81	511.716.790,81	514.126.840,81

	2024	2025	2026
TOTALE SPESA DI PERSONALE	511.813.722,81	511.716.790,81	514.126.840,81
LIMITE SPESA AI FINI DEL COMMA 557	563.183.486,76	563.183.486,76	563.183.486,76
DIFFERENZA	-51.369.763,95	-51.466.695,95	-49.056.645,95

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

III.3.8 L'importanza della formazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione

Il Comune di Milano individua nello sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici attraverso la formazione, uno dei principali punti di forza per quel cambiamento e quell'innovazione della PA, individuati anche dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, nonché dai documenti strategici dell'Amministrazione.

La policy formativa per il prossimo triennio intende ancorarsi agli obiettivi strategici, colmando l'eventuale gap in termini di conoscenze, competenze e comportamenti necessari al loro raggiungimento e puntando a sviluppare quelle skills che facilitano l'innovazione, l'integrazione, e la pianificazione strategica. Questo orientamento, che costituisce il primo fattore di innovazione, apre ad una logica che supera l'approccio di una formazione parcellizzata e orientata a micro-obiettivi formativi di singole unità operative, per puntare verso impatti trasversali e di respiro strategico.

Più nel dettaglio, l'Amministrazione, considera prioritario continuare ad investire sulle competenze manageriali e sulle competenze digitali, in quanto le prime (leadership, team building, comunicazione) appaiono imprescindibili per gestire i cambiamenti, mentre le seconde sono assolutamente necessarie per realizzare la completa transizione al digitale.

La formazione intesa come leva del cambiamento, oltre a potenziare il capitale umano, deve soddisfare un duplice obiettivo: ridurre drasticamente i vincoli interni, oggettivi e soggettivi, che ostacolano la partecipazione alle attività; favorire e supportare pratiche di natura manageriale. La realizzazione delle missioni previste dal PNRR richiede una modalità di interconnessione tra i vari servizi dell'ente, ma anche tra quelli dell'Ente e degli enti del territorio e questo presuppone far crescere una cultura organizzativa necessaria e strategica nel disegno delle politiche pubbliche con la creazione di settings "informali" in cui sono facilitate e favorite relazioni intra e interiezionali.

I programmi formativi si dovranno pertanto concentrare prioritariamente sulla crescita di queste competenze, al fine di valorizzare il merito, sviluppare il potenziale e garantire equità nella possibilità di fruire della formazione. In materia di valorizzazione del personale, la formazione svolge un ruolo fondamentale per premiare il merito, in quanto avere la possibilità di una crescita formativa e professionale rappresenta un aspetto fondamentale per poter valorizzare i talenti e riconoscere il buon operato di ciascuno. Per quanto sopra, appare opportuno progettare percorsi di formazione

di contenuto specialistico e particolarmente qualificante per la crescita professionale, prevedendo anche collaborazioni con altri soggetti quali università, scuole, imprese e associazioni.

Finalità delle attività di formazione

L'offerta formativa del Comune di Milano per il triennio dovrà:

- Sviluppare capacità manageriali e soft skills dei dirigenti, delle posizioni organizzative, delle alte professionalità e dei funzionari a supporto del change management;
- Assicurare il migliore inserimento dei neoassunti nell'organizzazione, anche curando lo sviluppo di adeguate capacità relazionali, dell'attitudine al lavoro di gruppo e dello spirito di servizio a supporto del rinnovamento dell'Ente;
- Diffondere e consolidare le competenze digitali a supporto della transizione dell'Ente al digitale;
- Garantire il costante adeguamento delle conoscenze e competenze del personale ai cambiamenti organizzativi, tecnologici e normativi a supporto del miglioramento dell'azione amministrativa;
- Diffondere principi di legalità e trasparenza.

Modello di apprendimento e certificazione delle competenze

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

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

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

Per ogni percorso formativo sono previsti:

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

Fabbisogni formativi e loro integrazione con le linee strategiche del PIAO

La definizione dei fabbisogni formativi dell'Amministrazione si realizza in coerenza con il contesto di riferimento, attraverso l'analisi della documentazione strategica-programmatica dell'Ente, delle disposizioni normative vigenti e la rilevazione delle singole esigenze formative delle Direzioni.

Le attività formative ascrivibili al Piano Annuale di Formazione risultano, in particolare, correlate alle seguenti linee di cui al PIAO del Comune di Milano:

- ✓ Obiettivi di prestazione organizzativa;
- ✓ Iniziative previste nella programmazione delle Azioni Positive, relativamente al potenziamento informativo/formativo volto ad assicurare, nel luogo di lavoro, la parità e pari opportunità di genere e il benessere lavorativo, inclusione e gestione delle diversità;
- ✓ Piano triennale dei fabbisogni di personale, di nuove risorse umane, da inserire in un percorso di formazione e integrazione finalizzato agli specifici ruoli da ricoprire nell'organizzazione del Comune di Milano;
- ✓ Programmazione triennale sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza, circa l'erogazione di attività formative funzionali a garantire la compliance alle disposizioni normative in materia di anticorruzione e codice di comportamento;
- ✓ Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) in relazione alla forte spinta alla semplificazione e digitalizzazione delle procedure amministrative;
- ✓ Disposizioni normative vigenti con riferimento all'obbligatorietà della diffusione delle conoscenze di base in materia di protezione dei dati personali con riguardo alle previsioni di cui al Regolamento UE 2016/679 – GDPR

III.3.9 Gli interventi di formazione per l'anno 2024

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

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

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

- ✓ Progettazione, l'organizzazione e la realizzazione degli interventi formativi destinati al personale dipendente
- ✓ Gestione amministrativa di supporto alla messa in campo delle attività
- ✓ Collaborazione con altri Enti del territorio attraverso Accordi/Convenzioni per la realizzazione di attività formative da progettarsi e gestirsi in maniera congiunta e collaborativa
- ✓ Rendicontazione e consuntivazione delle attività. Queste azioni si concretizzano essenzialmente nella produzione di report e statistiche annuali o infra-annuali, legati alla verifica sull'andamento della gestione, anche in vista di eventuali processi di miglioramento.

Tali report specifici vengono inoltre richiesti da soggetti istituzionali esterni, quali ISTAT, Ragioneria Generale dello Stato, Formez ed altri.

- ✓ Monitoraggio della spesa complessiva per la formazione, da parte di tutte le strutture dell'Ente.
- ✓ Supporto al raggiungimento dell'Obiettivo connesso alle Misure di prevenzione e contrasto dei fenomeni corruttivi"
- ✓ Partecipazione a Progetti finanziati dalla UE, che prevedano la realizzazione di attività formative rivolte al personale dell'Ente
- ✓ Gestione e l'arricchimento delle offerte formative in autoapprendimento, inserite sia in uno spazio apposito della Intranet, che in una piattaforma e-learning in via di sviluppo.

Al fine di orientare la pianificazione degli interventi formativi e i relativi investimenti di risorse, vengono confermate e riproposte per le seguenti **Aree di intervento**.



SKILLING

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



RESKILLING

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



UPSKILLING

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

Di seguito gli **Assi di programmazione formativa** nell'ambito dei quali è stata avviata la rilevazione dei fabbisogni formativi presso tutte le Direzioni dell'Ente, cui seguirà la progettazione di dettaglio dei diversi Cantieri di Formazione

TECNICO SPECIALISTA

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

COMPLIANCE

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

COMPORIMENTALE E GESTIONALE

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

INNOVAZIONE E DIGITALIZZAZIONE

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

ACCOGLIENZA- ONBOARDING E INTEGRAZIONE- INDUCTION NEOASSUNTI

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

UTILIZZO APPLICATIVI IN USO

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

LAVORO AGILE- SMART WORKING

Corsi su Agile Project Management, Gestione del feedback, monitoraggio stato avanzamento compito, gestione del tempo e delle persone in contesti ibridi.

PROGRAMMI DI ALTA FORMAZIONE- EXECUTIVE MASTER

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

Formazione di Accoglienza -Onboarding e Crossboarding

Programmi di Integrazione - Induction

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

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

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

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

- Compito come raggiungimento dell'autonomia di gestione del proprio lavoro, agendo l'expertise derivante dalla conoscenza e competenza pregresse e come convinzione individuale nelle proprie capacità di eseguire con efficacia le attività lavorative richieste.
- Relazione come partecipazione e spirito di collaborazione da e verso la comunità organizzativa, crescita professionale e apertura al confronto generativo tra pari.

- Responsabilità come capacità di raggiungere gli obiettivi stabiliti a livello individuale e del proprio gruppo di lavoro pianificando le azioni più opportune in un contesto di forte cambiamento.

Leadership di cura per facilitare relazioni sostenibili

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

L'obiettivo del percorso è quello di fornire setting nei quali dotarsi di un vocabolario più ricco delle proprie emozioni per imparare a gestire meglio il portato emotivo e le fragilità altrui, avere e creare relazioni più salubri nel lavoro, anche a livello gerarchico, gestire i conflitti e trasformarli in opportunità relazionali di crescita e sviluppo.

Sul piano metodologico, il corso prevede forme di didattica che alternano lezioni frontali, momenti esperienziali in cui mettersi in gioco, laboratori creativi ed esercizi individuali e di gruppo con rielaborazione finale dell'esperienza e take-away condivisi su comportamenti concreti. Durante il corso si prevede la partecipazione anche di autorevoli testimoni chiamati a condividere con i partecipanti le proprie esperienze di leadership e l'impatto che hanno sull'organizzazione.

Auto Responsabilizzazione- Self Empowerment

Corso destinato al personale appartenente all'Area dei Funzionari ed Elevate Qualificazioni finalizzato allo sviluppo e crescita delle persone nel contesto dell'Auto Gestione responsabile- Self leadership attraverso un percorso guidato e strutturato che fornisca l'opportunità di apprendere e di fare pratica delle basi per una gestione autonoma del proprio percorso di crescita, attraverso l'acquisizione di una nuova percezione di se stesso e di nuovi strumenti.

Obiettivi del percorso:

- ✓ Definire un percorso di sviluppo coerente con le competenze di Self leadership, a partire dalla definizione dell'obiettivo
- ✓ Fornire strumenti e metodologie per definire un piano d'azione
- ✓ Acquisire una maggiore consapevolezza di sé, delle caratteristiche personali e dei propri scopi personali, cercando il punto di equilibrio con quelli organizzativi
- ✓ Sviluppare una maggiore capacità di azione efficace attraverso un atteggiamento positivo e proattivo che sostenga l'individuo nel processo decisionale e nel prendere responsabilità

Negoziare nelle organizzazioni complesse

Il Corso destinato al personale che svolge attività con forte esposizione alla relazione interna (con capi e collaboratori) ed esterni (con cittadini, utenti dei servizi, fornitori di servizi) approfondisce le principali conoscenze e competenze in tema di tecniche di negoziazione.

Obiettivi del percorso:

- ✓ Accrescere la competenza negoziale, ovvero la capacità di definire obiettivi, mezzi e margini di manovra su determinate posizioni negoziali
- ✓ Sviluppare la capacità di decisione e di ascolto nelle situazioni di conflittualità
- ✓ Riconoscere i tipi e le cause dei conflitti nelle organizzazioni

- ✓ Contenere e prevedere situazioni conflittuali disfunzionali, in rapporto a clienti/utenti, collaboratori e capi

Programmi di Alta Formazione - Executive con le Università

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

Piani di rafforzamento amministrativo

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

Pertanto, sono da ricondurre a questo asse formativo gli interventi di formazione in materia di:

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

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

L'Amministrazione ha inoltre aderito alle seguenti opportunità formative rivolte a dipendenti pubblici, presenti sul territorio nazionale:

- ✓ Progetto "Syllabus" - dedicato allo sviluppo delle competenze digitali e di quelle connesse al nuovo Codice dei Contratti, promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica;
- ✓ Piano nazionale di formazione in materia di appalti promosso da ITACA - rivolto ai RUP ai fini della qualificazione e formazione continua delle Stazioni Appaltanti;
- ✓ INPS Valore PA - l'ambito tematico scelto dall'Amministrazione è quello relativo alla Semplificazione e all'Efficienza amministrativa;
- ✓ FORMAZIONE SNA - la Scuola sta coordinando, in integrazione con le richieste di formazione esterna, le adesioni individuali, ai corsi proposti dal programma formativo della SNA

Digitale

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

I principali interventi previsti:

- ✓ SAP – Modulo Gestione Bilancio/Contabilità Economica Patrimoniale.
- ✓ Accessibilità alle piattaforme digitali (Progetto PNRR);
- ✓ Sistemi di condivisione e collaborazione

Con la più ampia finalità di affiancare la trasformazione digitale è stato avviato un progetto ad hoc che in prima battuta coinvolge tutto il personale della Direzione ITED.

Di seguito il dettaglio del percorso che a scorrimento potrà essere aperto anche ad altre Direzioni dell'Ente.

OBIETTIVI

- ✓ Promuovere una mentalità che spinga le persone ad affrontare con curiosità e positività i cambiamenti che la trasformazione digitale sta generando all'interno e all'esterno dell'organizzazione e promuovere un ambiente in cui diverse prospettive siano accolte e valorizzate
- ✓ Fornire alle persone linguaggi, metodologie e strumenti concreti per affrontare al meglio il percorso di transizione digitale:
- ✓ Supportare il Change Management e lo sviluppo di strategie e campagne per abilitare innovazione continua all'interno dell'organizzazione
- ✓ Formare gli Ambasciatori del Cambiamento all'interno dell'organizzazione che possano agire come catalizzatori del cambiamento, motivando e supportando i colleghi.

AZIONI FORMATIVE

TEAM BUILDING

Potenziare la coesione e la collaborazione per affrontare le sfide legate al cambiamento.

PROGRAMMA DEI FONDAMENTI

Costruire un mindset e una base di conoscenza comune.

Contenuti diversificati in asincrono fruibili su piattaforma Moodle.

PROGRAMMA DI LEADERSHIP

Abilitare la leadership consapevole.

Classi Virtuali (massimo 30 partecipanti) e registrazioni fruibili su piattaforma Moodle.

PROGRAMMA DI FORMAZIONE FORMATORI

Abilitare e portare il cambiamento in tutta l'organizzazione.

Sessioni formative in presenza e sessioni di coaching, destinati ad un numero di circa 20 persone, individuate mediante candidatura spontanea

PROGRAMMA DI AGGIORNAMENTO AVANZATO

Upskilling mirato su specifiche competenze hard e soft.

Classi Virtuali in sincrono e registrazioni fruibili su piattaforma Moodle.

Lavoro Agile- Smart working

In continuità con le attività in smart working e con le abilità necessarie per una gestione efficace del proprio ruolo all'interno dei gruppi di lavoro, vengono organizzati per tutta la popolazione organizzativa i seguenti percorsi:

- ✓ Pianificazione e orientamento al risultato in contesti di lavoro a distanza (Change agility)
- ✓ Capacità di coordinarsi con gli altri e di team work in contesti di lavoro a distanza (Membership)
- ✓ Smartworking ER: competenze agili (comunicare con intelligenza emotiva, la gestione dei feedback, imparare dall'esperienza, ...)

Inclusione, diversità e antidiscriminazioni

Coerentemente con politiche di Inclusione e Diversità, il Comune di Milano prosegue con la propria adesione al **Progetto PARI** - Pubblica Amministrazione Risorse per l'Inclusione – che nasce dalla collaborazione tra Unar (Ufficio Nazionale Anti Discriminazione Razziali presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri) e Formez PA. Si tratta di una piattaforma e-learning che ricomprende moduli formativi volti a formare la PA sui temi della diversità, dell'inclusione, del rispetto delle differenze., tale da rafforzare la capacità di prevenire, rimuovere le discriminazioni volte a soggetti vulnerabili, a rischio di esclusione sociale.

Cabina di Regia Piano e Osservatorio Antidiscriminazioni

In occasione della realizzazione del Piano Antidiscriminazioni della Città di Milano e alla costituzione dell'omologo Osservatorio, è stata istituita una Cabina di Regia su ciò che concretamente può fare il Comune di Milano nelle sue diverse articolazioni. In base alle riflessioni maturate nella prima fase di lavoro viene avviata una fase strutturata di sensibilizzazione e formazione del personale comunale, per dotare tutta la popolazione organizzativa di strumenti culturali, relazionali e tecnici adeguati ad operare in un'ottica di rispetto delle differenze e di contrasto a qualsiasi tipo di discriminazione.

Programmi di Formazione Delocalizzata

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

III.4 ACCESSIBILITÀ ED INCLUSIONE: SVILUPPO PARI OPPORTUNITÀ

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

Il Piano delle Azioni Positive (PAP) è un documento programmatico integrato quale allegato del PIAO che ha l'obiettivo di fornire all'Amministrazione strumenti efficaci a garantire le pari opportunità sul luogo di lavoro, contrastare le discriminazioni e promuovere l'occupazione femminile, in attuazione dei principi sanciti a livello costituzionale ed europeo (art. 37 della Costituzione). In particolare, secondo quanto introdotto nell'ordinamento italiano dalla legge 10 aprile 1991, n. 125, il fine ultimo è quello di favorire l'occupazione femminile e di realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro, anche mediante l'adozione di misure, denominate "azioni positive" per le donne, al fine di rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità.

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

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

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

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

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

Il Comune di Milano ha inserito anche nel proprio Statuto un riferimento ai temi di parità e uguaglianza all'art 5 c. 2 " Libertà e diritti" - che garantisce "uguaglianza di trattamento alle persone e alle formazioni sociali nell'esercizio delle libertà e dei diritti, senza distinzione di età, sesso, razza, lingua, religione, opinione e condizione personale o sociale" - e al comma 4 che recita: "Il Comune attua specifiche azioni positive volte ad evitare le discriminazioni a carico delle donne e a rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono il pieno ed effettivo godimento da parte loro di diritti di cittadinanza; promuove altresì la presenza di entrambi i sessi nella Giunta e negli organi collegiali, nonché negli enti, aziende ed istituzioni dipendenti".

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

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

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

Per ulteriori approfondimenti si rimanda al documento Piano Triennale delle Azioni Positive – Anni 2021-2023 disponibile sul Portale CUG del Dipartimento della Funzione Pubblica.¹²

III.4.2 Gli obiettivi del PAP e le azioni previste per il triennio 2024-26 – Focus 2024

Il Piano delle Azioni Positive 2024-26 del Comune di Milano indica le azioni da intraprendere e guida gli orientamenti per lo sviluppo di una cultura di genere e di una prassi delle pari opportunità nell'accesso al lavoro, nello sviluppo professionale, nelle risposte ai bisogni di conciliazione vita-lavoro e nel perseguimento del benessere organizzativo e delle persone al lavoro.

Gli stakeholders coinvolti nella definizione delle strategie del Piano sono:

- ❖ il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni;

¹² <https://portalecug.gov.it/amministrazioni/comune-di-milano>

- ❖ la Consigliera di Parità territorialmente competente;
- ❖ le RSU dell'Amministrazione;
- ❖ la delegata del Sindaco per le pari opportunità.

In particolare, le azioni e le misure attuative indicate nel Piano saranno espressione di una fattiva collaborazione tra la Direzione Organizzazione e Risorse Umane del Comune di Milano, i Datori di Lavoro e il Comitato Unico di Garanzia.

Il Piano triennale si articola in due parti: una prima sezione costituita da attività conoscitive, di monitoraggio e analisi dei dati del personale dipendente; l'altra, più operativa, con l'indicazione degli obiettivi specifici.

A tal proposito, il Comune di Milano ha definito 4 obiettivi principali:



Figura III-XII: Gli obiettivi del PAP

La tabella seguente illustra per ogni obiettivo le azioni intraprese dal Comune di Milano per l'anno 2024, quale individuazione del Piano delle azioni positive effettuato per il corrente anno in stretta collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia (CUG).

Obiettivo	Azioni	
Garantire pari opportunità nell'accesso al lavoro e nello sviluppo professionale	Convivenza delle diversità e accessibilità	Adozione regolamentazione Identità alias
		Definizione azioni positive 2023
		Analisi proposte promosse dal CUG
		Ottimizzazione processo Accomodamento Ragionevole
		Individuazione di azioni mirate rivolte a target specifici anche in collaborazione con stakeholder esterni all'Amministrazione
Sviluppare politiche di organizzazione del lavoro nuove ed innovative	Lavoro Agile	Introduzione e messa a terra delle modifiche conseguenti all'adozione delle nuove linee guida sul lavoro agile
		Avvio Monitoraggio quali-quantitativo con Focus Group/Survey

Obiettivo	Azioni		
		Attuazione nuove linee guida lavoro da remoto Avvio e analisi flusso on line per sottoscrizione accordi per eventuali target specifici Nuova mappatura attività post riorganizzazione Aggiornamento Piano Spostamenti Casa Lavoro con Agenzia Mobilità Ambiente Territorio Avvio e monitoraggio processo on line	
	Lavoro a distanza presso il proprio domicilio (ex Telelavoro)	Definizione e implementazione nuovo processo Sensibilizzazione, comunicazione e formazione sulle nuove Linee Guida	
	Nearworking	Indagine per individuare le aree di maggior interesse per l'attivazione di nuove postazioni per il Nearworking	
	Cultura del benessere della persona/ridefinizione ambiente di lavoro	Sviluppo WHP (Luoghi di lavoro che promuovono la salute)	Sviluppo azioni negli ambiti definiti dal WHP: ambiti specifici e altre pratiche trasversali
		Altre Iniziative per la promozione della salute	Avvio e attivazione piattaforma per servizio di convenzioni in ambito sanitario per i dipendenti
Progetti di prevenzione in corso		Proseguo collaborazione soggetti del territorio per sviluppare azioni di prevenzione della salute e del benessere	
Incrementare il benessere organizzativo	Progetti di "rete" (con Partecipate, Università etc.		
		Progetti di sviluppo in ambito welfare con società partecipate, soggetti pubblici e privati del territorio	
	Servizi per il benessere psicologico	Gestione del servizio del Servizio di Ascolto e Sportello Psicologico	
	Welfare culturale	Possibilità di partecipare a mostre e eventi tramite sorteggio biglietti	
		Avvio di nuove azioni in ambito culturale anche in collaborazione con il CUG	
	Engagement		
Manifestazione di interesse per rinnovo e individuazione nuove convenzioni Mantenimento Convenzioni trasporti			

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

- ❖ Sezione 1 - Dati del Personale: contiene un'analisi dei dati del personale con la ripartizione del personale per genere ed età nei livelli di inquadramento e per livello e titoli di studio;

- ❖ Sezione 2 - Conciliazione vita/lavoro: contiene un'analisi su flessibilità oraria, telelavoro, lavoro agile e part-time, congedi parentali e permessi per genere ed età;
- ❖ Sezione 3 - Parità/Pari opportunità: contiene una descrizione delle iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e sulla conciliazione vita lavoro previste dal Piano Triennale di Azioni Positive nell'anno precedente;
- ❖ Sezione 4 - Benessere personale: riguarda la presenza nell'Amministrazione di specifici strumenti che garantiscano il benessere del personale;
- ❖ Sezione 5 – Performance: contiene un'analisi degli obiettivi di pari opportunità.

Per ulteriori approfondimenti si rimanda alla Relazione di monitoraggio del Piano Triennale delle Azioni Positive disponibile sul Portale CUG del Dipartimento della Funzione Pubblica.¹³

III.4.3 Azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità fisica e digitale all'Amministrazione da parte dei soggetti fragili

Il Comune di Milano ha implementato una serie di azioni volte a favorire l'inclusione e la piena accessibilità fisica e digitale all'Amministrazione da parte di tutti i cittadini, con particolare attenzione ai soggetti fragili e over 65.

In particolare, sono state declinate 2 linee di intervento descritte all'interno della seguente tabella.

- **Promozione di iniziative finalizzate a incrementare le competenze digitali dei cittadini e diffondere una cultura di trasformazione, innovazione e digitalizzazione**

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

¹³ <https://portalecug.gov.it/amministrazioni/comune-di-milano>

i cittadini e le
imprese

- Sviluppo di piattaforme digitali *finalizzate a garantire ai cittadini l'accesso ai servizi online dell'Amministrazione*

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

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



Comune di
Milano



IV. MONITORAGGIO

IV.1 IL SISTEMA DI MONITORAGGIO DEL PIAO 2024-26

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

Alla Cabina di Regia competono:

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

Salvi gli interventi di assestamento delle singole Sezioni del PIAO previsti in coerenza con le esigenze organizzative dei rispettivi ambiti di competenza, il monitoraggio viene effettuato di norma entro il 31 luglio ed entro il 31 ottobre 2024. Gli esiti di eventuali monitoraggi aventi cadenza mensile o diversa periodicità sono riportati in modo sintetico in un documento complessivo. Il monitoraggio viene attuato con una modalità ibrida, costituita da una parte dagli attuali strumenti di rendicontazione e dall'altra dalla Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano.

Gli attuali strumenti di rendicontazione

Le modalità di consuntivazione attualmente implementate per i singoli ambiti sono di seguito riportate:

Ambito	Modalità di monitoraggio	Owner
Performance	DUP – Documento Unico di Programmazione: rendicontazione semestrale Piano degli Obiettivi: monitoraggio semestrale e rendicontazione annuale Performance organizzativa ed individuale: valutazione annuale	<i>Direzione Organizzazione e Risorse Umane</i>
Anticorruzione e Trasparenza	Monitoraggio semestrale attraverso Stato di attuazione Modelli Operativi e rendicontazione annuale attraverso specifica Relazione	<i>Segreteria Generale</i>
Benessere organizzativo e modalità di lavoro: POLA	Monitoraggio periodico degli esiti del Lavoro Agile all'interno dell'Amministrazione, attraverso la redazione di specifici report, in linea con quanto previsto nel paragrafo 5 del POLA 21-23 (Del. Giunta Comunale n.580 del 25/05/2021)	<i>Direzione Organizzazione e Risorse Umane e Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale</i>

Ambito	Modalità di monitoraggio	Owner
Fabbisogni di personale	L'attuazione del piano triennale dei Fabbisogni di personale è monitorata in tempo reale attraverso l'utilizzo di uno specifico cruscotto, implementato ad hoc e dal quale derivano tutte le informazioni utili per i diversi stakeholder.	<i>Direzione Organizzazione e Risorse Umane</i>
Formazione	L'attuazione degli interventi formativi erogati ai dipendenti del Comune di Milano è monitorata in tempo reale attraverso l'utilizzo di uno specifico cruscotto, implementato ad hoc e dal quale derivano tutte le informazioni utili per i diversi stakeholder.	<i>Direzione Organizzazione e Risorse Umane</i>
Accessibilità e inclusione: PAP	Relazione annuale pubblicata nel portale CUG	<i>Direzione Organizzazione e Risorse Umane e CUG</i>

La Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano per l'anno 2024

Per l'anno 2024, al fine di individuare il Valore Pubblico generato dalle azioni messe in atto dall'Amministrazione, si intende utilizzare la Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano declinata all'interno dei paragrafi II.1.2 e II.2.2.

Di seguito si riporta, *a titolo esemplificativo*, un'ipotesi di utilizzo della matrice per gli obiettivi definiti per l'anno 2024, i quali trovano collocazione all'interno di una singola intersezione in base alla dimensione (economica, personale e socio-culturale ed ambientale) e driver specifici (semplificazione, digitalizzazione, piena accessibilità, pari opportunità), come riportato nella figura II.12. Successivamente, all'interno di ogni singola intersezione, si calcola la media del livello di raggiungimento degli indicatori di performance associati agli obiettivi rispetto ai target definiti; e la media del livello di raggiungimento degli indicatori collocati sulla specifica colonna permette di definire un indice di Valore Pubblico per la specifica dimensione.

Infine, la media degli indicatori di Valore Pubblico per dimensione permette di calcolare il Valore Pubblico complessivamente generato rispetto alla programmazione definita.

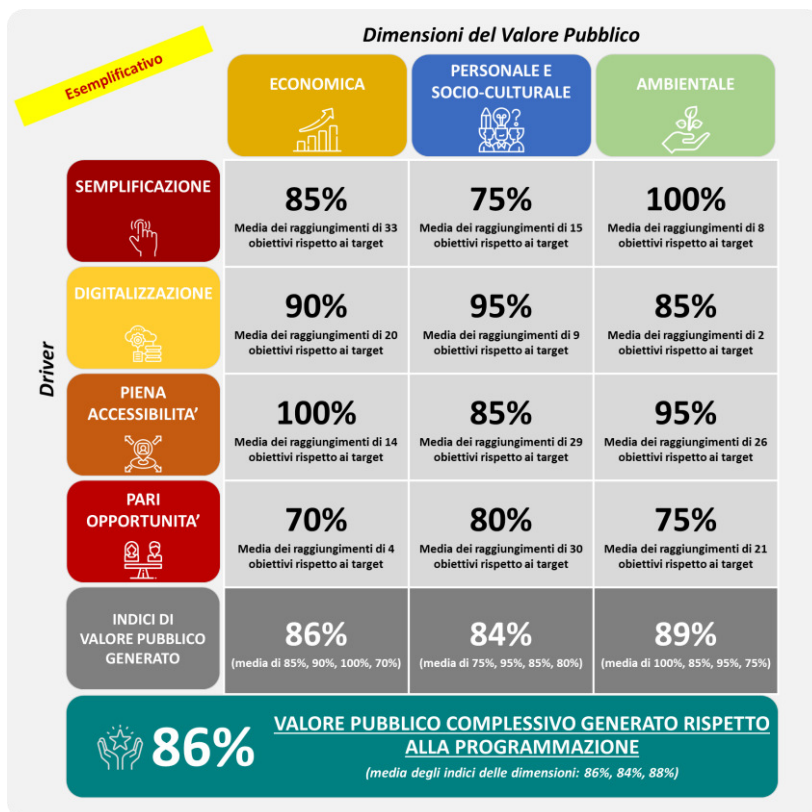


Figura IV-1: Esempio di utilizzo della Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano



V. Glossario

Termine	Definizione
A.P.	<i>Alta Professionalità</i>
ab./kmq	<i>Abitanti per chilometro quadrato</i>
AGID	<i>Agenzia per l'Italia Digitale</i>
AI	<i>Intelligenza Artificiale (Artificial Intelligence)</i>
AMAT	<i>Agenzia comunale di Mobilità, Ambiente e Territorio</i>
ANAC	<i>Autorità Nazionale Anticorruzione</i>
ANBSC	<i>Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata</i>
ANCI	<i>Associazione Nazionale Comuni Italiani</i>
ANPR	<i>Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente</i>
API	<i>Application Programming Interface</i>
art.	<i>Articolo</i>
AVQ	<i>Aspetti di Vita Quotidiana</i>
c.	<i>Comma</i>
c.c.	<i>Codice Civile</i>
c.d.	<i>Cosiddetto</i>
c/c	<i>Conto Corrente</i>
Cat.	<i>Categoria</i>
CdM	<i>Comune di Milano</i>
CE	<i>Marchatura CE</i>
cfr.	<i>Confronta</i>
CIAM	<i>Customer Identity and Access Management</i>
CIE	<i>Carta d'Identità Elettronica</i>
Coll. dei s.	<i>Collaboratore dei Servizi</i>
CPI	<i>Indice di Percezione della Corruzione (Corruption Perceptions Index)</i>
CRM	<i>Citizen Relationship Management</i>
CUG	<i>Comitato Unico di Garanzia</i>
D. Lgs.	<i>Decreto legislativo</i>
D.L.	<i>Decreto Legge</i>
D.M.	<i>Decreto Ministeriale</i>
DDA	<i>Direzione Distrettuale Antimafia</i>
DIA	<i>Direzione Investigativa Antimafia</i>
DIGOS	<i>Divisione Investigazioni Generali e Operazioni Speciali</i>
DIR	<i>Dirigente</i>

Dir.	<i>Direzione</i>
DUP	<i>Documento Unico di Programmazione 2023-2025 approvato tramite Del. Consiglio Comunale n. 13 del 16/03/2023</i>
Ecc.	<i>Eccetera</i>
ERW	<i>Emergency Remote Working</i>
es.	<i>Esempio</i>
Esec. dei s.	<i>Esecutore dei Servizi</i>
FOI	<i>Indice Nazionale dei Prezzi al Consumo per le Famiglie di Operai e Impiegati</i>
HA	<i>Alta Affidabilità (High Availability)</i>
IBSI	<i>Infrastruttura Italiana Blockchain</i>
ICT	<i>Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (Information and Communication Technologies)</i>
IoT	<i>Internet delle Cose (Internet of Things)</i>
Ist. dei s.	<i>Istruttore dei Servizi</i>
Ist. Dir. dei s.	<i>Istruttore Direttivo dei Servizi</i>
ISTAT	<i>Istituto Nazionale di Statistica</i>
IT	<i>Tecnologia dell'Informazione (Information Technology)</i>
IUV	<i>Identificativo Univoco di Versamento</i>
kpi	<i>Key Performance Indicator</i>
LAS	<i>Lavoro Agile Straordinario/Emergenziale</i>
Let.	<i>Lettera</i>
Lg.	<i>Legge</i>
m.a.	<i>Macroaggregato</i>
MAAS	<i>Mobility-as-a-Service</i>
MIRE	<i>Milano in Rete</i>
n.	<i>Numero</i>
NGEU	<i>Next Generation EU</i>
NIC	<i>Indice Nazionale dei Prezzi al Consumo per l'Intera Collettività</i>
NIV	<i>Nucleo Indipendente di Valutazione</i>
NOE	<i>Nucleo Operativo Ecologico dei Carabinieri</i>
ONU	<i>Organizzazione delle Nazioni Unite</i>
OO.SS.	<i>Organizzazioni Sindacali</i>
P.O.	<i>Posizione Organizzativa</i>
PA	<i>Pubblica Amministrazione</i>
PAP	<i>Piano delle Azioni Positive</i>
PDN	<i>Piattaforma Notifiche</i>
PDND	<i>Piattaforma Digitale Nazionale Dati</i>

PEG	<i>Piano Esecutivo di Gestione</i>
PGT	<i>Piano di Governo del Territorio</i>
PGTU	<i>Piano Generale del Traffico Urbano</i>
PIAO	<i>Piano Integrato di Attività e Organizzazione</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
PNA	<i>Piano Nazionale Anticorruzione</i>
PNRR	<i>Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza</i>
POLA	<i>Piano Organizzativo del Lavoro Agile approvato tramite Del. Giunta Comunale n.580 del 25/05/2021</i>
PSN	<i>Polo Strategico Nazionale</i>
PTO	<i>Piano Territoriale degli Orari</i>
PTPCT	<i>Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza</i>
PUMS	<i>Piano Urbano della Mobilità Sostenibile</i>
Q&A	<i>Question and Answer</i>
RPA	<i>Robotic Process Automation</i>
RPTC	<i>Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza</i>
RSU	<i>Rappresentanza Sindacale Unitaria</i>
RU	<i>Risorse Umane</i>
s.m.i.	<i>Successive Modificazioni e Integrazioni</i>
SCICO	<i>Servizio Centrale di Investigazione sulla Criminalità Organizzata</i>
Scorr.	<i>Scorrimento</i>
SCTT	<i>Sistema Integrato di Controllo del Traffico e del Territorio</i>
SDGs	<i>Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030 dell'ONU</i>
SISI	<i>Sistema Statistico Integrato Comune Milano</i>
SOA	<i>Service-Oriented Architecture</i>
SPID	<i>Sistema Pubblico di Identità Digitale</i>
SUAP	<i>Sportello Unico Attività Produttive</i>
SUE	<i>Sportello Unico Edilizia</i>
TLC	<i>Telecomunicazione</i>
TUEL	<i>Testo Unico degli Enti Locali</i>
UIF	<i>Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia</i>
VDI	<i>Virtual Desktop Infrastructure</i>
V.P.	<i>Valore Pubblico</i>



Comune di
Milano



VI. ALLEGATI

1. DUP 2023-2025: MISSIONI, OBIETTIVI STRATEGICI, PROGRAMMI OPERATIVI E AGENDA 2030
2. PDO: PROGRAMMI OPERATIVI, OBIETTIVI, DIMENSIONI E DRIVER DEL VALORE PUBBLICO GENERATO
- 3.a RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB A SEZIONE NORMATIVA
- 3.b RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB B MODELLI DI AMBITO TRASVERSALE – MODELLI OPERATIVI
- 3.c RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB C CATALOGO DEI RISCHI
- 3.d RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB D GRIGLIA PESATURA
- 3.e RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB E TABELLA OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE IN MATERIA DI TRASPARENZA E RELATIVI RESPONSABILI
4. RELAZIONE PROGRAMMAZIONE FABBISOGNO DEL PERSONALE 2023-2025
5. LAVORO AGILE - STRUMENTI DI COLLABORAZIONE
6. PIANO TRIENNALE DELL'INFORMATICA