

Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

2023-2025



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.....	30
II.1	VALORE PUBBLICO	30
II.1.1	Definizione di Valore Pubblico.....	30
II.1.2	Il Valore Pubblico come leva per la Transizione del Comune di Milano	31
II.1.3	Gli indirizzi strategici delle Linee Programmatiche e del Documento Unico di Programmazione (DUP).....	34
II.2	PERFORMANCE.....	36
II.2.1	Contesto di riferimento: le fasi e i soggetti coinvolti nel Piano della Performance del Comune di Milano	36
II.2.2	Gli obiettivi del Comune di Milano	38
II.3	RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	40
II.3.1	Contesto di riferimento: I soggetti coinvolti, ruoli e responsabilità	40
II.3.2	Analisi del contesto interno nell'ambito della prevenzione rischi corruttivi e trasparenza.....	47
II.3.3	Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione.....	50
II.3.4	Metodologia di valutazione del rischio – Il Catalogo dei Rischi	50
II.3.5	La gestione della trasparenza	55
II.3.6	Il sistema di gestione del rischio corruttivo nelle società partecipate del Comune di Milano	57
II.3.7	Programmi di formazione “Prevenzione anticorruzione”	61
III.	ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	65
III.1	STRUTTURA ORGANIZZATIVA	65
III.1.1	La struttura organizzativa ed il personale del Comune di Milano.....	65
III.1.2	Le procedure da semplificare e reingegnerizzare	70
III.2	ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE	75

III.2.1	Contesto di riferimento: il ruolo del POLA nell'organizzazione del Comune di Milano	75
III.2.2	Gli obiettivi del POLA: i cantieri e le modalità di monitoraggio previsti per il triennio 2023-25 - Focus anno 2023	77
III.3	PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	82
III.3.1	Contesto di riferimento e modalità di calcolo della spesa per categoria.....	82
III.3.2	Lo stato di attuazione dei Piani Occupazionali	84
III.3.3	Vincoli assunzionali e della spesa di personale	90
III.3.4	La capacità assunzionale 2023-2025	91
III.3.5	La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2023-2025	95
III.3.6	Le assunzioni a tempo determinato per il triennio 2023-2025.....	100
III.3.7	Programmazione della spesa di personale per il triennio 2023-2025	103
III.3.8	L'importanza della formazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.....	104
III.3.9	Gli interventi di upskilling e reskilling per l'anno 2023	106
III.4	ACCESSIBILITÀ ED INCLUSIONE: SVILUPPO PARI OPPORTUNITÀ	110
III.4.1	Contesto di riferimento: il ruolo del PAP per lo sviluppo delle pari opportunità sul luogo di lavoro	110
III.4.2	Gli obiettivi del PAP e le azioni previste per il triennio 2021-23 – Focus 2023.	111
III.4.3	Azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità fisica e digitale all'Amministrazione da parte dei soggetti fragili	114
IV.	MONITORAGGIO.....	117
IV.1	IL SISTEMA DI MONITORAGGIO DEL PIAO 2023-25	117
V.	GLOSSARIO.....	120
VI.	ALLEGATI	124
1.	DUP 2023-2025: MISSIONI, OBIETTIVI STRATEGICI, PROGRAMMI OPERATIVI E AGENDA 2030	124
2.	PDO: PROGRAMMI OPERATIVI, OBIETTIVI, DIMENSIONI E DRIVER DEL VALORE PUBBLICO GENERATO.....	124
3.a	RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB A SEZIONE NORMATIVA	124
3.b	RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB B MODELLI DI AMBITO TRASVERSALE – MODELLI OPERATIVI	124
3.c	RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB C CATALOGO DEI RISCHI	124

3.d RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB D GRIGLIA PESATURA	124
3.e RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA SUB E TABELLA OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE IN MATERIA DI TRASPARENZA E RELATIVI RESPONSABILI	124
4. RELAZIONE PROGRAMMAZIONE FABBISOGNO DEL PERSONALE 2023-2025	124
5. LAVORO AGILE - STRUMENTI DI COLLABORAZIONE	124



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).

Le trasformazioni che hanno caratterizzato la Città, anche legate alla crisi epidemiologica, alla crisi energetica derivante dal conflitto Ucraina-Russia e dagli impatti del cambiamento climatico, hanno portato l'Ente a rivedere le proprie priorità e le modalità di erogazione dei servizi, determinando al contempo la necessità di maggior attenzione alle risorse economiche, finanziarie ed umane sollecitate dalle aspettative e dalle esigenze

di coordinamento interno ed esterno. Proprio in tale contesto l'Amministrazione si sta impegnando nella riprogettazione della città e del suo tessuto urbano, rivoluzionando il concetto di città, consolidando il suo ruolo non solo a livello nazionale, ma anche internazionale, attraverso l'erogazione di servizi di qualità, che permettano di rispondere alle necessità dei cittadini e delle imprese in maniera efficiente e adottando modalità operative in linea con i valori formalizzati all'interno dello Statuto dell'Ente: legalità e trasparenza, capacità realizzativa ed indipendenza.

Valori

Legalità e Trasparenza

Promuovere la cultura della legalità e garantire la trasparenza nell'utilizzo delle risorse disponibili.

Capacità realizzativa

Concretizzata attraverso la corretta sinergia del rapporto tra leggi, la valutazione delle tempistiche e la gestione trasparente ed efficiente delle risorse.

Indipendenza

Uno dei principi fondamentali che permette lo sviluppo di idee libere e innovative. Tale valore rispecchia la città e la sua spinta verso il futuro.



Figura I-I: I Valori

Missione

Sviluppare i talenti della città (pubblici e privati).
Promozione del cambiamento attraverso uno sviluppo innovativo e armonioso della città.



Garantire un alto livello di qualità di vita per tutti coloro che vivono la città, supportando l'equità, soprattutto verso le categorie più fragili.

Figura I-II: La missione

Coerentemente, si declina anche la missione dell'Amministrazione caratterizzata da una duplice natura: da un lato garantire il continuo miglioramento dei servizi in un'ottica di inclusione dei soggetti maggiormente fragili, dall'altro

promuovere lo sviluppo ed il cambiamento valorizzando le realtà del territorio.

Le azioni volte al perseguimento della missione sono condizionate dalle priorità politiche e dagli indirizzi nazionali ed internazionali declinati anche in base all'evoluzione dell'attuale stato di incertezza.

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 gestisce le relazioni con diversi stakeholder, che possono essere ricondotti alle seguenti macrocategorie.

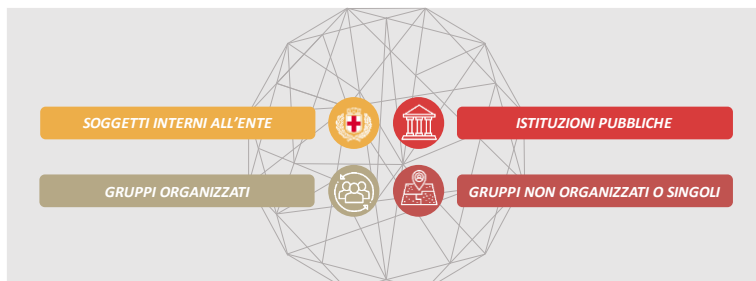


Figura I-III: Le macrocategorie degli stakeholder

Nel dettaglio:

- ❖ **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;
- ❖ **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 ha già coinvolto alcuni stakeholder e promuoverà il coinvolgimento degli altri stakeholders in fase di aggiornamento del PIAO.

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 21 marzo 2023 la **popolazione residente** nella Città di Milano risulta essere **pari 1.406.463¹**.

La Città, già densamente popolata (**7.736 ab./kmq**), vedrà un ulteriore incremento della sua popolazione entro il 2030.

Attualmente, vi è una maggiore presenza di popolazione femminile, un *trend* che sembrerebbe attestarsi anche nelle proiezioni future².

All'interno delle prossime schermate si riportano le principali statistiche riguardanti la popolazione residente in Città.

Anno	Maschi	Femmine	Totale
2003	596.326	675.070	1.271.396
2004	612.554	686.894	1.299.448
2005	618.287	690.694	1.308.981
2006	616.415	687.848	1.304.263
2007	615.337	682.859	1.298.196
2008	613.737	680.766	1.294.503
2009	619.936	686.625	1.306.561
2010	628.452	694.298	1.322.750
2011	638.833	702.997	1.341.830
2012	653.248	713.161	1.366.409
2013	648.085	705.797	1.353.882
2014	644.780	705.900	1.350.680
2015	650.501	709.404	1.359.905
2016	655.399	713.191	1.368.590
2017	662.933	717.940	1.380.873
2018	671.217	724.057	1.395.274
2019	676.741	727.690	1.404.431
2020	670.984	721.518	1.392.502
2021	668.689	717.596	1.386.285
2025	674.669	718.133	1.392.802
2030	676.185	714.847	1.391.032

Figura I-IV: Popolazione residente per sesso

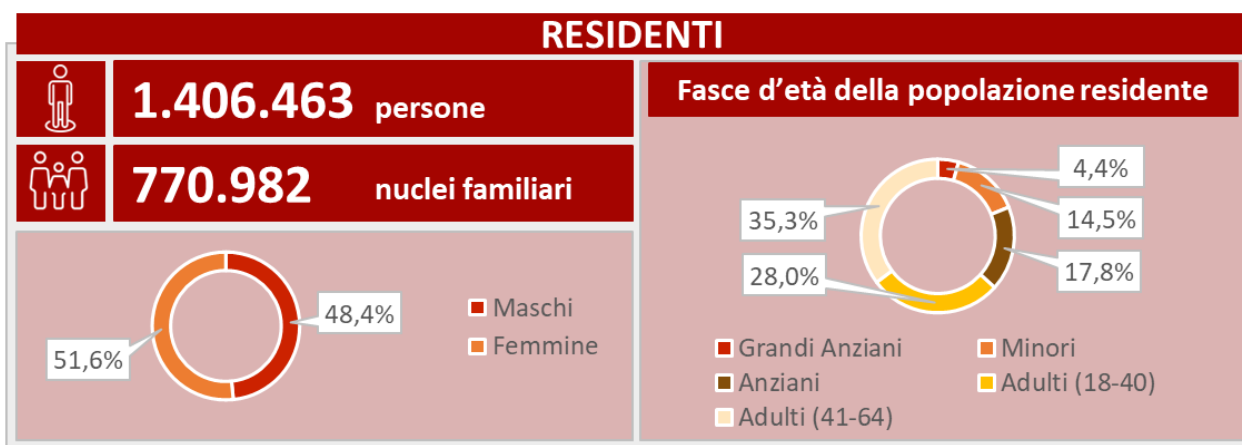


Figura I-V: Residenti

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

² Fonte: Comune di Milano Unità Servizi Statistici – anni 2002-2006: popolazione ricostruita; anni 2007 in poi: popolazione anagrafica; anni 2025 e 2030: popolazione proiettata (ipotesi evolutiva intermedia: fecondità stabile e migratorietà estrapolata in base ai dati 2020)

OVERVIEW SUI NUCLEI FAMILIARI

111.672
Nuclei con Under 14
14,48%
su nuclei totali

297.582
Nuclei con Over 65
38,60%
su nuclei totali



**Il 40% dei nuclei
familiari è
monocomponente**



Focus: nuclei per componenti

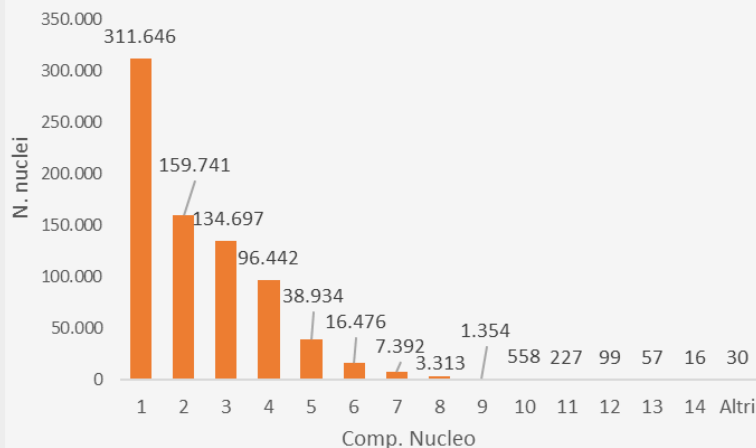


Figura I-VI: Overview sui nuclei familiari

POPOLAZIONE STRANIERA RESIDENTE



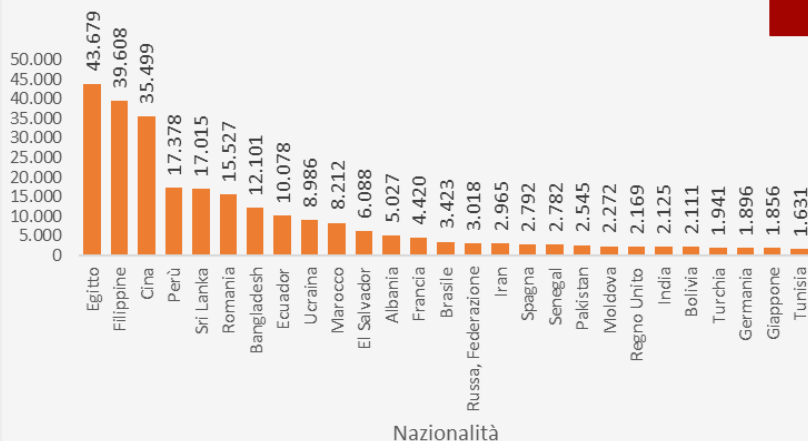
292.300

Residenti stranieri

20,8% sul totale dei residenti



Focus: persone per Stato estero



Rapporto tra residenti UE (non italiani) e residenti Extra UE

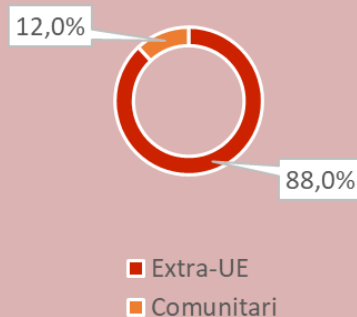


Figura I-VII: Popolazione straniera residente

Uno degli indicatori più sorprendenti della demografia milanese riguarda il c.d. **“turnover” dei residenti**: dal 2008 al 2022 hanno preso la residenza milanese circa 700.000 persone che, se sommate ai 167.000 cittadini nati dopo il 2008, indicano che meno del 40% 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 e 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*.

Il 2022 è stato un anno al di là delle aspettative per il **turismo in città**: Milano si è messa alle spalle gli effetti della pandemia e gli arrivi nella primavera/estate 2022 hanno superato in alcuni casi i mesi record del 2019 (il mese di luglio ha contato quasi 700.000 presenze in città, pari al +7% rispetto a luglio 2019). Su base annua le presenze sono state di 6,7 milioni di persone, circa il 10% in meno rispetto ai numeri registrati nel 2019. Malgrado la guerra in Ucraina 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.

Nel 2022 anche l'attività fieristica e congressuale in presenza ha trovato un rilancio con 2 importanti eventi associativi-scientifici internazionali: *ESE / ECE*, il congresso *dell'European Society of Endocrinology*, e *EAS, European Atherosclerosis Society*, entrambi in programma all'Allianz MICO Milano Convention Centre. Tra gli altri congressi internazionali presenti al MICO:

- ❖ *31st EADV - European Association of Dermatology and Venereology;*
- ❖ *World of Coffee 2022;*
- ❖ *EACTS 2022 - European Association of Cardiothoracic Surgery;*
- ❖ *EUMW - European Microwave Week 2022;*
- ❖ *Euroanaesthesia 2022;*
- ❖ *Eurospine 2022 (research, prevention and treatment of spine diseases);*
- ❖ *CEORL-HNS 2022 - European Congress of Otolaryngology Head and Neck Surgery.*

È stata inoltre ospitata la convention di *International Gay and Lesbian Travel Association (IGLTA)*, la più importante associazione mondiale dedicata al **turismo LGBTQIA+** per la sua convention annuale, la quale ha il compito di tracciare le nuove rotte del turismo internazionale queer-friendly. È stata l'occasione per promuovere una destinazione accogliente, aperta ed inclusiva.

³ Fonte Report Annuale Milano&Partners, www.yesmilano.it

Sempre in tema di attrattività della Città, con i suoi oltre **227 mila studenti** (di cui il 10% proviene dall'estero), **14 mila professionisti**, **10 mila borse di studio** e in più startup e incubatori, Milano si impegna quotidianamente per essere una delle città universitarie più attrattive d'Europa. La pandemia non ha intaccato la qualità e la ricchezza del capitale umano né l'attrattività delle Università milanesi, ma ha rafforzato la capacità di collaborazione con la città. Obiettivo primario è quello di promuovere gli ecosistemi accademici e rafforzare le sinergie fra gli Atenei della città al fine di sviluppare un'offerta funzionale e coerente di servizi per studenti, ricercatori e docenti, implementare l'internazionalizzazione del sistema universitario milanese anche attraverso il consolidamento di una rete di partnership nazionali e internazionali configurando la Città come un vero Centro Universitario di eccellenza, valorizzando le peculiarità delle università milanesi, a partire dalla loro integrazione con il tessuto urbano.

Per Milano la promozione culturale e l'impegno verso l'attrattività non sono rivolte solo al turismo e alla ricerca di investimenti: l'obiettivo è anche quello di continuare a considerare la cultura come fattore di coesione sociale e di benessere collettivo, volano di occupazione e sviluppo economico. Le energie creative della Città saranno sempre più parte di un "sistema" stabile nei prossimi anni, anche in prospettiva di una programmazione cultura parallela all'appuntamento delle **Olimpiadi Milano – Cortina 2026**, continuando a investire in interventi strutturali sugli spazi culturali, con nuove edificazioni che sono in corso di realizzazione, e con interventi di ristrutturazione e di adeguamento alle nuove vocazioni nell'ambito dei musei civici, degli spazi espositivi, dei centri di ricerca e divulgazione dei nuovi hub culturali, delle sale di spettacolo, delle biblioteche.

Anche la **promozione della cultura del benessere e dello sport** è una componente fondamentale della qualità della di una Città. Lo sport deve essere accessibile a tutti e dare agli atleti la possibilità di esprimersi ad ogni livello: da sempre Milano è impegnata nella riqualificazione dell'impiantistica sportiva, anche attraverso le proprie società partecipate MM S.p.A. e Milanosport S.p.A., nella promozione dello sport di base, a vantaggio soprattutto dei più giovani, e della pratica ad alto livello degli atleti, con impianti idonei a ospitare competizioni nazionali e internazionali e con una particolare attenzione alla problematica dell'abbattimento delle barriere architettoniche. A tal fine, anche in vista dei Giochi Olimpici del 2026, diviene fondamentale integrare e supportare il lavoro del Comitato Organizzatore dei Giochi Olimpici riguardo alle attività di legacy sportiva e sociale che saranno intraprese sul territorio cittadino.

Lo sport è motore di inclusione sociale e viene riconosciuto come eccellente strumento di integrazione delle minoranze e dei gruppi a rischio di emarginazione, come una delle leve principali per ridurre i divari e le disuguaglianze che caratterizzano alcune zone della città, soprattutto in quei quadranti urbani caratterizzati da un alto tasso di presenza minorile e da fenomeni di povertà, anche educativa. Di qui la tradizionale apertura della Città, anche in questo settore, verso la sussidiarietà e le associazioni sportive, le reti e le relazioni in grado di supportare gli interventi educativi con l'ausilio della pratica sportiva.

Le imprese⁴

Per quanto concerne le imprese, nel 2022 crescono le cessazioni (+17,1%), soprattutto quelle d'ufficio, mentre le iscrizioni calano leggermente (-1,2%), determinando un saldo negativo (-7.265). L'aumento delle cessazioni è un probabile recupero delle mancate chiusure durante il periodo dell'emergenza sanitaria, che erano state disincentivate dalle misure di sostegno adottate dalle istituzioni. Lo stock di imprese attive diminuisce dello 0,2% tornando sui livelli del 2019 dopo la crescita del 2021. Al calo delle imprese attive lombarde si contrappone la crescita delle attività gestite in prevalenza da stranieri (+1,1%), donne (+0,4%) e giovani (+0,3%). L'analisi territoriale mostra come **le imprese attive crescano a Milano (+1,8%, con 311.739 unità)** e a Monza-Brianza (+1%), mentre restano stabili a Lodi. Tutte le altre province evidenziano un calo, particolarmente significativo a Sondrio (-3,8%), Cremona (-3,7%), Pavia (-3,4%), Mantova (-2,5%), Lecco (-2,4%) e Bergamo (-2,1%). Proseguono le tendenze settoriali che vedono la crescita dei servizi (+2%) diversi dal commercio (-2%) e dal turismo (-1,8%) e il calo di industria (-2,2%) e agricoltura (-1,5%); stabili le costruzioni (-0,1%). Tra le forme giuridiche aumentano solo le società di capitale (+3,4%), mentre dal lato della classificazione d'impresa si conferma il calo delle imprese artigiane (-1,3%). Crescono gli scioglimenti e le liquidazioni volontarie (+18,2%), in calo le procedure concorsuali.

Il confronto con i livelli del 2015 conferma come la provincia di Milano risulti particolarmente attrattiva, registrando una crescita di circa 10 punti, mentre Monza-Brianza è rimasta stabile. Tutti gli altri territori hanno invece evidenziato una contrazione dello stock di imprese attive.

La maggior parte dei settori economici mostra un segno negativo, particolarmente intenso per industria (-2,2%), commercio (-2%) e alloggio e ristorazione (-1,8%), comparto che ha mostrato un'inversione di rotta a partire dal 2020. L'agricoltura prosegue il trend decrescente (-1,5%), mentre le costruzioni confermano la sostanziale stabilità (-0,1%) degli ultimi due anni, dopo il forte calo che ha caratterizzato il periodo precedente.

Non rallenta invece la crescita degli altri servizi (+2%), comparto che ormai rappresenta il 38,2% del tessuto economico regionale, quota cresciuta di oltre 5 punti nell'ultimo decennio. Analizzando le caratteristiche demografiche degli imprenditori, emerge come, a fronte del calo complessivo del numero di imprese, risultino invece in aumento le attività gestite in prevalenza da stranieri (+1,1%), donne (+0,4%) e giovani (+0,3%).

Per le imprese straniere si tratta di un ritorno alla crescita dopo la sostanziale stabilità del 2021. La mobilità internazionale non si è però ancora del tutto ripresa e i ritmi di crescita risultano inferiori ai livelli pre-Covid. L'incidenza dell'imprenditoria straniera in Lombardia è pari al 13,4%, un dato superiore alla media nazionale. Le imprese femminili da diversi anni crescono più velocemente della media, determinando un incremento della quota «rosa» sul totale del tessuto imprenditoriale lombardo, pari al 19,7%. Tale percentuale rimane però inferiore all'analogo dato nazionale (22,8%). Il dato forse più sorprendente è quello che riguarda l'imprenditoria giovanile, che archivia un segno positivo per il secondo anno consecutivo, dopo una lunga fase calante dovuta anche al processo di

⁴ Fonte: Elaborazioni di Unioncamere Lombardia su dati Infocamere" con licenza "Creative Commons".

invecchiamento della popolazione. Le imprese lombarde gestite in prevalenza da giovani sono l'8,4% del totale (vs 9% italiano).

La condizione occupazionale della popolazione⁵

Nel contesto nazionale del 2021, 6 regioni su 20 non risultano ancora aver recuperato i valori pre-pandemia del reddito disponibile delle famiglie. A fronte di un aumento complessivo a livello nazionale dell'1,5% tra il 2019 e il 2021, a ritrovarsi ancora con una perdita rispetto al 2019 sono in particolare le famiglie di Valle d'Aosta (-3,9%), Abruzzo (-2,2%), Molise (-1,5%), Trentino-Alto Adige (-1,5%), Marche (-1,4%) e Piemonte (-0,2%). Mentre a livello provinciale il reddito disponibile delle famiglie diminuisce di più a Venezia (-5,1%), Rimini (-4,5%), Fermo (-4,5%), L'Aquila (-4,5%) e nuovamente Aosta (-3,9%).

Sul lato opposto, invece, a poter contare su aumenti più elevati di reddito per le famiglie sono il Lazio (+5,0%), **la Lombardia (+2,7%)**, la Sicilia (+2,7%), l'Umbria (+2,4%) e, a pari merito, la Campania e il Friuli-Venezia Giulia (+1,9%). Quanto alle province, gli incrementi più alti si registrano soprattutto a Rieti (+9,8%), Latina (+9,0%), Caserta (+7,9%), Viterbo (+7,5%) e Grosseto (+7,4%).

La Città Metropolitana di Milano registra il valore più alto con 33.317 euro pro-capite, attestando una capacità di spesa superiore del 68,6% a quella della media degli italiani.

Nel 2021 si è osservata una ripresa del mercato del lavoro rispetto all'anno precedente, in cui si era registrato un crollo dell'occupazione a causa della crisi pandemica. Tuttavia, la ripresa si è concentrata principalmente sui lavoratori a tempo determinato nelle classi di reddito medio-basse. Conseguentemente si è ridotta la platea dei beneficiari delle misure di sostegno al lavoro, dipendente e autonomo. Inoltre, nel 2021, i destinatari di tali sussidi sono più concentrati nei quinti di reddito equivalente più bassi e nelle famiglie con grado di incertezza del reddito più elevato, segnalando come la fruizione dei sostegni si è orientata verso i segmenti più marginali del mercato del lavoro. La fruizione dell'indennità da parte dei lavoratori indipendenti, una categoria ancora in decrescita nel 2021 rispetto al periodo pre-pandemia, sembra aver contenuto la loro uscita dal mercato del lavoro.

I più fragili hanno avuto maggiori difficoltà ad accedere al mercato del lavoro: tra il 2020 e il 2021 le famiglie beneficiarie di misure assistenziali sono aumentate soprattutto nelle classi a basso reddito e tra le famiglie dove sono prevalenti redditi incerti e laddove vi sono lavoratori vulnerabili o tra quelle senza occupati.

Il periodo della pandemia è caratterizzato da eccezionali cambiamenti che hanno coinvolto la sfera sociale ed economica. Considerando il mercato del lavoro, nell'anno di inizio della pandemia si è registrata, tra i 15-64enni, una forte contrazione dell'occupazione (-722mila individui) rispetto all'anno precedente. Nel 2021, invece, gli occupati aumentano di 128mila rispetto al 2020, rimanendo tuttavia ancora di circa 600mila unità al di sotto del valore pre-pandemia. In particolare,

⁵ Fonte: Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne-Unioncamere

nel 2021 si è manifestato un miglioramento del tasso di occupazione della popolazione 15-64 anni rispetto al 2020 (dal 57,5% al 58,2%), accompagnato da un lieve aumento del tasso di disoccupazione (dal 9,5% al 9,7%) e da una contrazione del tasso di inattività (dal 36,5% al 35,5%).

Nel terzo trimestre 2022 il numero di occupati in Lombardia si conferma in aumento (+52mila rispetto al corrispondente periodo del 2021) per il sesto trimestre consecutivo. All'aumento di occupati si accompagna un ulteriore calo dei disoccupati (-33mila) e di inattivi (-25mila). Il tasso di disoccupazione scende così al 4,8% (dal 5,5% nel 2021), in linea con quanto avviene nelle regioni europee benchmark. Tuttavia, rispetto al 3° trimestre 2019 pre-Covid in Lombardia, il bilancio è ancora di -20mila occupati, +27mila inattivi, -19mila disoccupati⁶.

Più lenta, invece, la crescita dell'occupazione femminile (+1,7%), anche per via del primo calo - dopo un anno di segni positivi - registrato dal comparto dei servizi diversi dal commercio (-0,5%). Si assiste così a un aumento del divario di genere nella popolazione lavorativa.

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 saranno 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".

⁶ Fonte: ASSOLOMBARDA Centro Studi - Booklet Economia n. 71 - dicembre 2022

Altro tema in evoluzione è quello della **transizione digitale e la tecnologia per i quartieri**: procedere 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**⁷ è divenuto sempre più strategico per un governo consapevole e lungimirante della Città, al fine di continuare a garantirne l'attrattività non solo per i turisti, ma anche e soprattutto per coloro che scelgono Milano per studiare e per lavorare: *“Ristrutturazione e assegnazione degli alloggi popolari sfitti, sostegno all'affitto di lungo termine, incentivi all'efficientamento energetico sono le pietre miliari di un percorso che, insieme a un piano per la realizzazione di case popolari nei nuovi quartieri, garantirà a tutti il diritto all'abitare, a una casa*

⁷ Fonte: “Una Nuova Strategia per la Casa” a cura dell'Assessorato alla Casa e al Piano Quartieri – Forum dell'Abitare – marzo 2023

accogliente, dignitosa e accessibile in contesti ricchi di socialità, di cultura e di occasioni di scambio e di crescita”.

L'andamento demografico della Città (con l'aumento tendenziale della popolazione e, soprattutto, con il fortissimo “turnover” dei residenti) spinge la crescita di posti di lavoro e più in generale di attrattività economica e culturale, che ha portato in città ingenti investimenti concentrati principalmente nel miglioramento dei quartieri semicentrali e periferici, dove negli ultimi anni diverse istituzioni universitarie e culturali hanno annunciato i propri piani di sviluppo. Una conseguenza di questa crescita è il forte e diffuso aumento dei valori immobiliari, un sostanziale *unicum* in Italia che conferma un trend tipico delle grandi capitali europee e nordamericane. La crescita dei valori immobiliari, insieme all'aumento degli affitti brevi a scopo turistico, sta creando una situazione che diventa sempre più critica per una sempre più ampia fascia di popolazione.

Occorre quindi creare le condizioni per cui le persone che svolgono professioni essenziali per il funzionamento della città possano abitarvi, senza dover necessariamente ricorrere al pendolarismo. La variazione dei valori immobiliari in vendita e in affitto negli ultimi anni è stata significativa, come in tutte le città comparabili a Milano.

Alcune realtà europee hanno messo in campo politiche dirompenti contro la **“gentrificazione”** dei contesti urbani, come provvedimenti di calmierazione degli affitti o di contenimento degli acquisti di immobili per mero investimento. A Milano, oggi, si stima che circa il 40% degli acquisti a Milano abbia finalità di investimento e non di abitazione familiare. Inoltre, in molti Paesi europei, vi sono significativi investimenti nel **housing sociale**, nettamente superiori rispetto a quelli stanziati in Italia (es. in Francia è stato fissato l'obiettivo del 30% di case pubbliche entro il 2030).

L'attuale offerta di housing sociale è, in termini assoluti, insufficiente anche perché lo Stato contribuisce solo indirettamente alla nascita di alcuni veicoli finanziari e il resto è fatto da convenzionamenti realizzati dagli enti locali. È quindi fondamentale soprattutto che i soggetti pubblici che intendono valorizzare aree in luoghi ad alta tensione abitativa abbiano un obiettivo che ricomprenda le esigenze sociali in termini di alloggi a canoni accessibili.

Le misure di sostegno

Durante la pandemia l'Italia ha stanziato circa 300 milioni l'anno come sostegno agli affitti per le persone che hanno avuto una riduzione di reddito legata al Covid. La misura è stata attuata nel 2021 e nel 2022 e al momento non è stata rifinanziata. Questo ha significato un contributo di poco superiore ai 10 milioni l'anno per la città di Milano, destinando un sussidio fino a 2.000 € annui per i beneficiari (circa un quarto dei richiedenti). Il limite di quel provvedimento era certamente il ridotto stanziamento comparato alla platea dei richiedenti aventi diritto secondo i parametri fissati, ma soprattutto la sua estemporaneità: per gli assegnatari si è rivelato un contributo spot, piuttosto che una misura strutturale su cui fare affidamento nel tempo, che non consente di pianificare la propria condizione negli anni a venire.

Il Comune di Milano ha poi deciso di trasformare il contributo annuale in un sostegno sperimentale triennale da 250 €/mese a favore delle giovani famiglie (con Isee fino a 30.000 €) che vivono in affitto

e a cui è nato un bambino nel 2023. Si tratta del più sostanzioso bonus alla natalità presente oggi nei comuni italiani, la sua natura triennale consente ai beneficiari una reale pianificazione familiare a medio termine. Tale contributo può essere uno strumento estendibile ad una platea della popolazione più ampia in aree ad alta tensione abitativa, costando a livello nazionale una spesa non particolarmente distante dall'incremento del valore assoluto delle tasse sulla casa in vendita e in affitto prodotte dalla Città di Milano verso le casse dello Stato. Lo strumento può essere una prima risposta per i tanti fuori sede che lavorano nel sistema pubblico. Ad oggi, il tasso di rinuncia ad assegnazioni e assunzioni è tale da inficiare il funzionamento di servizi essenziali per le grandi città. Allo stesso modo il tema delle detrazioni fiscali a favore dell'affitto andrebbe approfondito nell'interesse di tanti lavoratori e datori di lavoro: oggi la detrazione massima arriva a 300 €/anno. Alzare questa soglia, duplicandola, sarebbe una soluzione efficace nel breve tempo.

Sul fronte del **fenomeno degli "affitti brevi"**, si stima che a Milano il numero di appartamenti destinati a tale funzione sia superiore ai 15.000, ovvero il doppio degli alloggi di Housing Sociale previsti nel prossimo quinquennio. Data la convenienza economica per i proprietari e la costante crescita di presenze temporanee a Milano, si può ipotizzare che questo numero continuerà a crescere in assenza di norme che lo limitino. L'Italia non si è ancora dotata di una normativa rispetto a questo fenomeno ed è indifferibile intervenire, quantomeno per limitarne la crescita, pur tenendo presente che gli affitti brevi rappresentano una fonte di reddito per migliaia di famiglie.

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 la migrazione 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. Il Comune unitamente alle università e agli enti di formazione superiore sta attivando politiche per favorire l'incremento dell'offerta residenziale nei campus, registrando una evidente crescita nelle concessioni edilizie di realizzazione di nuovi studentati, sia convenzionati che a libero mercato.

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. 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 non adeguato.

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

Più in generale, sono stati elaborate informazioni e dati nazionali e locali, relativi al livello di legalità e sicurezza sia reale che percepito, al fine di evidenziare come le caratteristiche dell'ambiente nel quale l'Ente opera possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi al proprio interno. Ciò in relazione sia al territorio di riferimento, sia a possibili relazioni con gli attori esterni, che possono influenzarne l'attività, sia alla percezione che i cittadini hanno del comportamento dell'Amministrazione.

A tale riguardo, è utile richiamare lo Studio annuale relativo all'Indice di Percezione della Corruzione (CPI), che misura la percezione della corruzione nel settore pubblico e nella politica in numerosi Paesi di tutto il mondo, e che assegna 0 punti ritenuti molto corrotti e 100 ai Paesi percepiti come per nulla corrotti.

In data 31 gennaio 2023, presso la sede della Rappresentanza in Italia della Commissione e del Parlamento Europeo e in streaming, è stato presentato l'Indice di Percezione della Corruzione CPI 2022 di *Transparency International*.

Il CPI 2022 colloca l'Italia al 41esimo posto, con un punteggio di 56. Dopo il balzo in avanti di 10 posizioni nel CPI 2021, il nostro Paese conferma il punteggio dello scorso anno e guadagna una posizione nella classifica globale dei 180 Paesi oggetto della misurazione. Secondo *Transparency*, le misure anticorruzione adottate nell'ultimo decennio hanno portato a una maggiore trasparenza.



Figura I-VIII: Indice Percezione Corruzione 2022

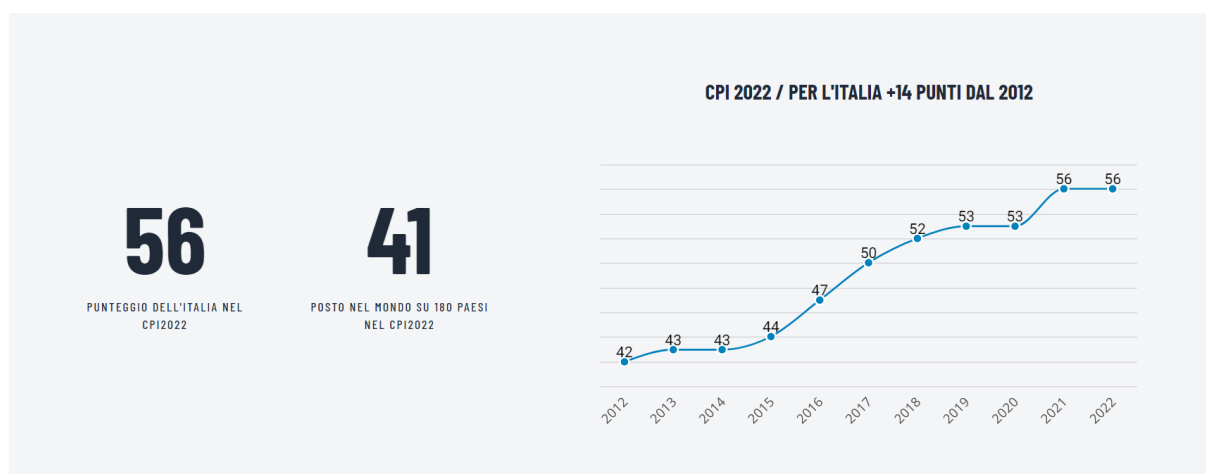


Figura I-IX: Trend CPI in Italia dal 2012 al 2022

Il "Report CPI 2022" mette in evidenza la forte correlazione tra corruzione, conflitti e sicurezza. La corruzione erode le risorse per il benessere comune, genera tensioni sociali, riduce la fiducia nei governi, crea terreno fertile per attività criminali, in definitiva minaccia la stabilità politica, sociale ed economica di un Paese. Con un punteggio medio di 66 su 100, l'Europa occidentale e l'Unione europea (UE) è ancora una volta la regione con il punteggio più alto nell'Indice di Percezione della Corruzione (CPI) e l'Italia è tra i paesi dell'area che hanno registrato maggiori progressi dal 2012 al 2022, nonostante resti ancora sotto la media del punteggio europeo. Il CPI 2022 conferma, infatti, l'Italia al 17° posto tra i 27 Paesi membri dell'Unione Europea.

Non sono da trascurare gli effetti a lungo termine della Pandemia da COVID 19 su economia e società.

Il nostro Paese ha attraversato e sta ancora attraversando, insieme al resto d'Europa e del mondo, un momento di crisi profonda ormai non più sanitaria ma soprattutto economica, in cui giocano un

ruolo importante gli appalti pubblici, fondamentale risorsa per la ripresa economica, se utilizzati come leve di politica economica e industriale.

È comunque importante, come sottolinea l'ANAC, tenere alta l'attenzione su come vengono effettuati gli appalti, per garantire che le scelte vengano fatte in totale trasparenza, garantendo la qualità della spesa, oltre che, naturalmente, prevenendo infiltrazioni criminali.

"Dalle scelte che saranno operate nel prossimo futuro, anche relativamente al Piano nazionale di ripresa e resilienza, dipende la possibilità di trasformare un evento tragico in una opportunità di crescita e di sviluppo sia economico che sociale per il Paese. È il momento di creare sviluppo investendo nella digitalizzazione della pubblica Amministrazione e, più in particolare, nel settore dei contratti pubblici sfruttando appieno la Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici anche per realizzare una effettiva trasparenza pubblica e garantire, accanto al miglioramento dell'efficienza della macchina amministrativa, la piena affermazione del principio di legalità e la contestuale e correlata riduzione del rischio di infiltrazioni criminali nelle commesse pubbliche.

Sugli effetti della pandemia interviene anche la Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta dalla DIA nel periodo luglio – dicembre 2020.

Secondo la relazione, le organizzazioni criminali: *"potrebbero rivolgere le proprie attenzioni operative verso i fondi" stanziati dal Piano nazionale di ripresa e resilienza* "che giungeranno a breve grazie alle iniziative del Governo per assicurare un tempestivo sostegno economico in favore delle categorie più colpite dalle restrizioni rese necessarie dall'emergenza sanitaria".

Con la c.d. "Covid Economy" è aumentata la *"capacità imprenditoriale"* delle mafie che *"potrebbero rivolgere le proprie attenzioni operative verso i fondi comunitari"*.

Per effetto della pandemia, la tendenza delle organizzazioni criminali *"ad infiltrare in modo capillare il tessuto economico e sociale 'sano' si è ulteriormente evidenziata"*. *"I sodalizi mafiosi potrebbero utilizzare le ingenti risorse liquide illecitamente acquisite per 'aiutare' privati e aziende in difficoltà al fine di rilevare o asservire le imprese in crisi"*.

Una strategia mafiosa che *"si rivelerebbe utile anche per il riciclaggio e per l'infiltrazione nei pubblici appalti"*.

Le misure restrittive adottate per arginare il diffondersi della pandemia hanno imposto limitazioni alla mobilità dei cittadini e allo svolgimento delle attività di comparti produttivi quali quello commerciale, turistico-ricreativo e della ristorazione.

Dalle difficoltà finanziarie delle imprese potrebbero conseguentemente approfittare le organizzazioni malavitose, sempre più orientate verso una sorta di c.d. "metamorfosi evolutiva" finalizzata a ridurre le strategie cruente per concentrarsi progressivamente sulla infiltrazione del sistema imprenditoriale.

Il Procuratore Nazionale Antimafia, Federico Cafiero De Raho ha rilevato che: *"la modernizzazione delle mafie si completa nel reinvestire capitali in soggetti economici deboli; in quei soggetti che non trovano più un accesso al credito bancario per la crisi. Le mafie non hanno bisogno di firmare atti, non hanno bisogno di documenti; al contrario occultano comportamenti illeciti con lo schermo di*

soggetti solo apparentemente sani, entrano così nel mercato dell'economia legale. Questo è veramente preoccupante. A tutto questo si risponde con le segnalazioni dal territorio, dalle stesse associazioni di categoria, con la segnalazione delle transazioni sospette".

Sul tema è intervenuto anche il Generale Alessandro Barbera direttore dello SCICO della Guardia di Finanza.

Nell'anno della pandemia, "dopo un primo breve stordimento, le mafie si sono subito adattate a cogliere le grandi opportunità". Ad esempio, l'usura, "ma anche le transazioni: tra marzo e novembre 2020, in piena emergenza sanitaria, sono stati conclusi 14mila atti di compravendita di quote societarie. Un così elevato turnover di cariche sociali, nonostante la pandemia, mostra il pericolo di infiltrazione della criminalità".

"I tentativi di drenare le misure di sostegno sono stati immediati. Cosche della 'ndrangheta, insediate in Piemonte e Lombardia, lucravano fondi di sostegno per aziende e cittadini in difficoltà, con attestazioni fittizie".

La guerra in Ucraina, che ha avuto inizio nel febbraio 2022, ha portato con sé nuova instabilità ed un ulteriore aggravamento delle condizioni economiche, sia a causa della crisi energetica e dell'improvviso aumento dei costi delle materie prime, ma anche della prospettiva di un mondo nuovamente diviso in blocchi di influenza politica ed economica.

Segnali positivi sono giunti da c.d. Next Generation EU. Con questo programma e con le risorse economiche disponibili si è apprezzata la capacità dell'Unione Europea di reagire, con coesione e determinazione, alla crisi mantenendo lo sguardo rivolto a un futuro di sviluppo economico e sociale più esteso.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza adottato dall'Italia è certamente come rileva l'Autorità Nazionale Anticorruzione nella propria Relazione annuale presentata al Parlamento, in data 23 giugno 2022⁸, *"un ricchissimo insieme di investimenti straordinari, ma è, prima ancora, un piano di riforme, ineludibili e da tempo necessarie, che speriamo lascino anche, in un Paese cronicamente incapace di programmare, l'abitudine a organizzarsi su obiettivi di lungo periodo, sottratti al ciclo politico e destinati a creare benefici duraturi per le generazioni che verranno. Tra le riforme, quelle legate alla disciplina dei contratti pubblici costituiscono un prerequisito, un elemento abilitante per tutti gli investimenti, per il corretto ed efficace utilizzo degli ingenti fondi che si è deciso di impiegare nel limitato periodo che ci separa dal 2026, i quali passeranno in gran parte attraverso contratti di lavori, servizi e forniture."*

Assumono particolare rilevanza i contenuti della Relazione annuale di Autorità Nazionale Anticorruzione al Parlamento presentata in data 23 giugno 2022.

Tra i temi affrontati vi è prioritariamente la lotta alla corruzione attraverso le tecnologie informatiche, i controlli digitali preventivi e l'incrocio dei dati; la necessità di maggiore

⁸ <https://www.anticorruzione.it/-/relazione-annuale-2021-1>

semplificazione e trasparenza nella Pubblica amministrazione; la richiesta di efficienza negli acquisti pubblici in Italia riducendo e qualificando le stazioni appaltanti.

L'Autorità Nazionale Anticorruzione rileva come: *“con l'arrivo dei 250 miliardi di fondi europei e l'avvio degli appalti, s'intensifica il rischio di corruzione e di infiltrazioni criminali nel nostro Paese”*.

“Le nuove sfide del malaffare ci spingono ad usare armi nuove per combattere corruzione, spreco di denaro pubblico, infiltrazioni criminali negli appalti. Strategico è l'utilizzo in modo innovativo delle tecnologie informatiche, con l'incrocio dei dati nella Banca Dati, che contiene oltre 60 milioni di appalti e tutte le informazioni sulle imprese appaltanti. Sono questi gli strumenti più efficaci nel prevenire e combattere la cattiva amministrazione: controllo digitale preventivo, monitoraggi, amministrazione trasparente”.

Semplificazione trasparenza divengono fondamentali leve nel contrasto alla corruzione e nel conseguimento della buona amministrazione.

La relazione pone in evidenza il tema di una maggiore efficienza e modernizzazione del sistema degli appalti che in Italia resta, però, *“imprescindibile senza una profonda riforma e qualificazione delle stazioni appaltanti e delle centrali di committenza, che è peraltro uno degli obiettivi strategici nel PNRR. Tra le cause di inefficienza e di sprechi di risorse pubbliche, nonché di possibile corruzione, vi è senza dubbio la scarsa professionalizzazione di chi acquista, e l'eccessiva dispersione dei soggetti acquirenti in un numero altissimo e non funzionali di stazioni acquirenti”*.

In data 21 luglio 2022, l'Autorità Nazionale Anticorruzione ha presentato il portale dedicato a misurare il rischio di corruzione in Italia. Come comunicato dall'Autorità: si tratta di uno strumento telematico basato sull'incrocio di 70 indicatori scientifici che permettono di misurare il pericolo di malversazioni, provincia per provincia, e in alcuni casi addirittura comune per comune in Italia.

Dalla presentazione avvenuta come detto lo scorso 21 luglio 2022 si rileva che alla base del progetto, ci sono 70 indicatori scientifici, una sorta di "red flag", che riguardano dati di contesto. Sono stati presi in esame quattro elementi: criminalità, istruzione, capitale sociale (da intendere come grado di coscienza civile che il territorio considerato esprime), economia del territorio e fenomeni ad essi collegati: scioglimento per mafia del comune; reddito pro-capite e ricorso frequente ai *“contract splitting”* (cioè la suddivisione dei contratti). Utilizzando le informazioni contenute in varie banche dati, a cominciare dalla banca dati Anac sugli appalti (60 milioni di contratti censiti negli ultimi dieci anni), l'Autorità ha individuato questa serie di *“indicatori di rischio corruzione”*, che rilevano e segnalano le anomalie.

Gli indicatori si rivelano quindi come campanelli d'allarme, che segnalano situazioni potenzialmente problematiche di un'area.

Dai dati elaborati tramite il portale - come da subito evidenziato da diversi articoli di quotidiani nazionali emerge che la provincia a maggior rischio corruttivo è Enna, seguita da Crotone, Palermo, Caltanissetta, Reggio Calabria, Catania, Caserta, Napoli e Siracusa. Milano guida invece la classifica

delle province virtuose dove le probabilità per le imprese e per gli operatori del settore di incorrere in fenomeni di corruzione è più bassa⁹

I rischi di corruzione legati alla pandemia di COVID-19 rimangono tuttavia elevati e la corruzione è sempre più utilizzata per infiltrazioni nell'economia legale italiana. Come si legge nella Relazione della Commissione Europea sullo Stato di diritto 2022: *“nel corso del 2021 l'aumento del rischio di corruzione durante la pandemia di COVID-19 ha determinato un aumento di questo fenomeno e dei reati connessi con tentativi di infiltrazione della criminalità organizzata nell'economia legale, che rappresentano una delle principali sfide per la lotta alla corruzione in Italia. Secondo gli investigatori, le reti criminali hanno approfittato in particolare delle necessità che la pandemia ha creato per PMI economicamente fragili e dell'ottenimento di aiuti di Stato e sovvenzioni pubbliche, con somme utilizzate impropriamente per altri scopi e non recuperate. Destano preoccupazione tendenze analoghe per le future assegnazioni di fondi pubblici del PNRR, data la notevole entità dei fondi erogabili”*.

Dalla relazione si rileva inoltre che: *“la cooperazione tra le istituzioni impegnate nella lotta contro la corruzione continua a funzionare bene, ma permangono punti critici di vulnerabilità nella gestione dei fondi pubblici e riguardo alla capacità di perseguire efficacemente la corruzione estera. Nel complesso, il coordinamento e la cooperazione tra le procure, la Guardia di Finanza, l'Unità di informazione finanziaria, la Procura della Corte dei conti, la Direzione nazionale antimafia e l'Autorità Anticorruzione rimangono efficaci, anche per i casi di corruzione ad alto livello, con scambi di informazioni sempre più efficienti. In pratica, gli investigatori continuano ad affrontare criticità, in particolare per quanto riguarda il livello di interconnessione dei registri delle varie entità in possesso di informazioni finanziarie rilevanti per la lotta contro la corruzione. Gli investigatori ritengono che un'ulteriore digitalizzazione e l'impiego dell'intelligenza artificiale potrebbero contribuire a migliorare e accelerare l'identificazione degli indagati e la raccolta di prove, anche nei casi di corruzione ad alto livello. I settori in cui si verifica la maggior parte dei casi di corruzione rimangono la pubblica amministrazione e gli appalti pubblici, con crescenti vulnerabilità nei settori delle energie rinnovabili e dell'edilizia. Nonostante importanti sviluppi legislativi, la scarsità di risorse, l'esperienza limitata e l'insufficienza delle competenze giuridiche continuano a penalizzare la capacità delle autorità di contrasto di efficace perseguimento ed esercizio dell'azione penale riguardo alla corruzione estera. Nel suo ruolo di grande esportatrice, l'Italia era passata da un livello di contrasto attivo a un contrasto moderato della corruzione estera benché l'attenzione nei riguardi di questo tipo di reato sia significativamente aumentata rispetto a dieci anni fa”*.

La corruzione contribuisce altresì a recare un danno all'immagine della Pubblica Amministrazione.

Oggetto di circa il 15% dei casi esaminati dalla Corte dei Conti Sezione Giurisdizionale per la Regione Lombardia è stato infatti: *“il danno all'immagine della Pubblica Amministrazione conseguente alla commissione di delitti per i quali è intervenuta sentenza penale di condanna passata in giudicato”*. Anche nel corso dell'anno 2022, *“la Sezione ha ribadito il proprio orientamento, formatosi all'indomani dell'entrata in vigore del codice di giustizia contabile (d. lgs. 26 agosto 2016, n. 174),*

⁹ Corruzione, al Sud il rischio più alto. I dati del nuovo portale Anac - www.anticorruzione.it

secondo cui il danno in questione è perseguibile in tutti i casi in cui l'autore dell'illecito ha commesso un qualsiasi delitto che abbia comportato la lesione della reputazione dell'amministrazione pubblica, mentre la normativa previgente circoscriveva l'ammissibilità dell'azione risarcitoria ai danni all'immagine conseguenti alla commissione dei soli reati dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione".

Per quanto concerne i reati che hanno determinato il danno in questione, nella maggioranza dei casi hanno riguardato i delitti dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione, come il peculato, la corruzione, l'induzione indebita a dare o promettere utilità, la concussione e l'abuso d'ufficio. Tra i reati comuni si segnalano invece l'accesso abusivo in sistema informatico protetto da misure di sicurezza, la violenza sessuale e la violenza sessuale di gruppo, l'appropriazione indebita aggravata, la truffa, il traffico di influenze illecite, il falso ideologico in atto pubblico ¹⁰.

Sulla base dell'Indice della Criminalità 2022 nelle Province italiane, pubblicato a ottobre 2022 da // Sole 24 ore, Milano, occupa la prima posizione con 193.749 denunce nel corso del 2021, 5985 ogni 100mila abitanti. Tra le prime dieci classificate si incontrano altre grandi città come Torino (3^a), Bologna (4^a), Roma (5^a), Firenze (7^a) e Napoli (10^a).

Il territorio della Città metropolitana di Milano segna il più elevato numero di furti (95.269 denunce, 2943 ogni 100mila abitanti), in particolare nei negozi (7218, 223 ogni 100mila abitanti) e nelle auto

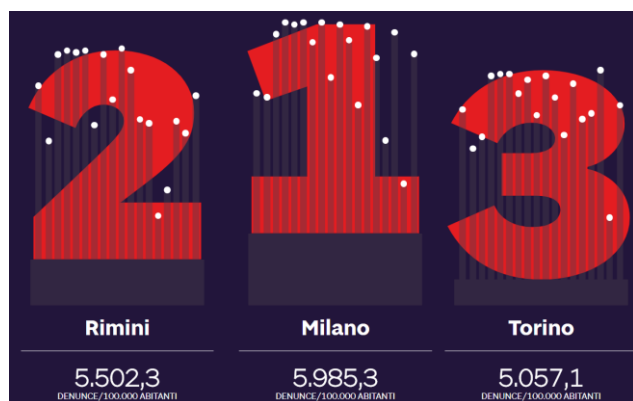


Figura I-X: Classifica delle denunce ogni 100.000 abitanti

nei negozi, nelle abitazioni, nelle auto in sosta; dalle diverse forme di rapina alle violenze sessuali.

in sosta (10.573, 326). La Città metropolitana è settima per denunce di violenze sessuali, seconda per rapine in pubblica via, terza per associazioni per delinquere.¹¹

La classifica generale si basa sui dati di diverse tipologie di reato, dagli omicidi (volontari consumati, preterintenzionali, stradali, colposi, da incidenti sul lavoro, infanticidi, tentanti omicidi) a tutti i tipi di furti (con strappo, con destrezza, di ciclomotori, motocicli, autovetture, nei negozi, nelle abitazioni, nelle auto in sosta); dalle diverse forme di rapina alle violenze sessuali.

E poi estorsioni, usura, riciclaggio, associazione a delinquere o di stampo mafioso e altro ancora, sino ai delitti informatici. In totale 41 tipologie di reato, ognuna della quali ha la propria classifica.

In generale, sottolinea il Sole 24ore, la mappa "conferma, comunque, il trend in calo dei reati: confrontando i dati 2021 con quelli del 2019, prima della pandemia, si registra una diminuzione generalizzata in termini quantitativi degli illeciti. E l'andamento è confermato in tutte le aree metropolitane: Milano, per esempio, ha messo a segno un -11,8%, mentre Roma è a -6,8%; Firenze,

¹⁰ Fonte: INAUGURAZIONE DELL'ANNO GIUDIZIARIO 2023 RELAZIONE DEL PRESIDENTE Antonio Marco Canu <https://www.corteconti.it/Download?id=55865456-3999-47f2-a63d-a514b304bfba>

¹¹ <https://lab24.ilsole24ore.com/indice-della-criminalita/>

Venezia e Bologna sono le grandi città con la flessione più marcata, pari al -24,6%, -17,8% e -15,3 per cento”.



Figura I-XI: Mappa dei reati della Città di Milano

Nella Newsletter di UIF N. 1 del 2023¹² sulle Segnalazioni di Operazioni Sospette relative a 2° semestre 2022 si legge: “Nel secondo semestre del 2022 la UIF ha ricevuto 81.228 segnalazioni di operazioni sospette (SOS), con un incremento del 17,0% rispetto allo stesso periodo dell’anno precedente. Nel periodo di osservazione si è registrato il più alto numero di SOS ricevute in un semestre, con un picco in corrispondenza dei mesi di ottobre e novembre.

La vigorosa crescita nel secondo semestre ha portato a 155.426 il numero di segnalazioni complessivamente ricevute nel 2022 (+11,4% sul precedente anno), confermando l’elevato tasso di crescita già riscontrato nel 2021.” (si riporta il dettaglio nella seguente tabella).

Ricevute e analizzate (valori assoluti e variazioni percentuali)									
Segnalazioni	2018	2019	2020	2021			2022		
				1° sem.	2° sem.	Totale	1° sem.	2° sem.	Totale
Valori assoluti									
Ricevute	98.030	105.789	113.187	70.123	69.401	139.524	74.198	81.228	155.426
Analizzate	98.117	106.318	113.643	68.823	69.659	138.482	72.658	80.754	153.412
Variazioni percentuali sul periodo corrispondente									
Ricevute	4,5	7,9	7,0	32,4	15,2	23,3	5,8	17,0	11,4

¹² <https://uif.bancaditalia.it/pubblicazioni/newsletter/index.html>

Analizzate	4,4	8,4	6,9	29,4	15,2	21,9	5,6	15,9	10,8
------------	-----	-----	-----	------	------	------	-----	------	------

“Prosegue la contrazione della componente relativa al finanziamento del terrorismo che si è attestata sulle 168 segnalazioni a fronte delle 243 del secondo semestre 2021” (Figura I-XII).

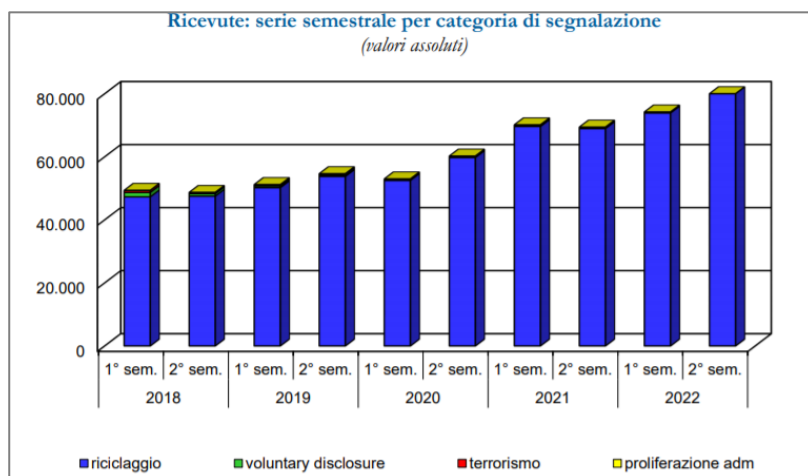


Figura I-XII: Segnalazioni ricevute: serie semestrale per categoria di segnalazione

“Nel periodo considerato l’Unità ha analizzato e trasmesso agli Organi investigativi 80.754 segnalazioni (69.659 nell’analogo periodo del 2021) e ha adottato 13 provvedimenti di sospensione di operazioni sospette per un valore di 105,3 milioni di euro.

Rispetto al secondo semestre del precedente anno, si rilevano incrementi per le SOS riferite a operazioni effettuate in tutte le regioni; i maggiori in termini

assoluti si registrano in Campania, Lombardia, Lazio e Puglia. A livello provinciale, Milano, Crotone, Siena, Napoli e Roma si collocano ai primi cinque posti per numero di segnalazioni in rapporto alla popolazione.”

In un contesto economico e sociale quale è quello della Lombardia e della Città di Milano in particolare, si conferma alta l’attenzione verso le infiltrazioni della criminalità organizzata.

In Lombardia, a seguito delle numerose e mirate investigazioni che si sono succedute nel tempo, è stato possibile accertare il radicamento dell’organizzazione calabrese attraverso la costituzione delle tipiche formazioni di ‘ndrangheta, a partire da quella di coordinamento della camera di controllo, denominata appunto la Lombardia, sovraordinata ai locali presenti nella regione e in collegamento con la casa madre reggina. Nel dettaglio, l’operatività di n. 25 locali di ‘ndrangheta nelle province di Milano (locali di Milano, Bollate, Bresso, Cormano, Corsico, Pioltello, Rho, Solaro - Legnano), Como (locali di Erba, Canzo-Asso, Mariano Comense, Appiano Gentile, Senna Comasco, Fino Mornasco - Cermenate), Monza-Brianza (locali di Monza, Desio, Seregno, Lentate sul Seveso, Limbiate), Lecco (locali di Lecco e Calolziocorte), Brescia (locale di Lumezzane), Pavia (locali di Pavia e Voghera) e Varese (Lonate Pozzolo).

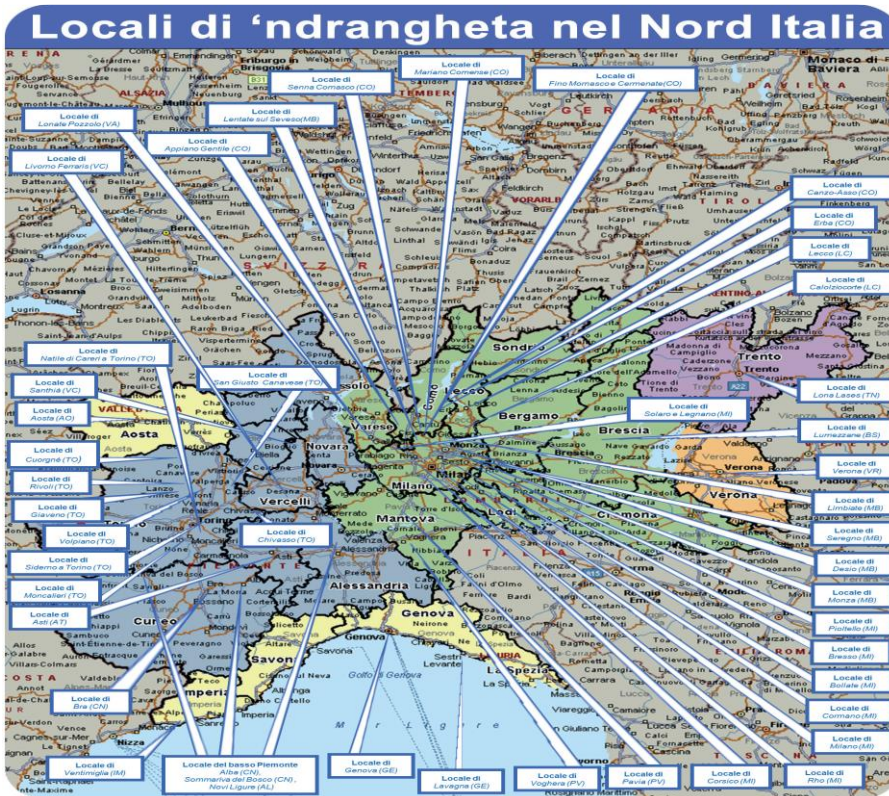


Figura I-XIII: Locali di 'ndrangheta nel Nord Italia

Le considerazioni fin qui espresse vanno estese anche alle consorterie siciliane e campane che in Lombardia assumono un assetto meno visibile, foriero di un allarme sociale più contenuto.

Un'azione di sommersione funzionale al raggiungimento di obiettivi operativi più avanzati che esprimono una presenza nel territorio meno diffusa ma più qualificata per la gestione dei segmenti economico-finanziari delle proprie attività.

La spregiudicatezza della ndrangheta "silente" e la sua vocazione affaristico imprenditoriale" nonché "saldamente leader del traffico internazionale di cocaina" sono confermate anche dalla Relazione sull'attività svolta dalla DIA del dicembre 2021.¹³ Si legge: *"Anche sulle attività criminali si riflette l'instabilità economica e sociale determinatasi a seguito delle variabili ancora imponderabili collegate all'emergenza sanitaria da SARS-CoV-2 che hanno profondamente segnato la Lombardia. Rispetto ad un andamento di contrazione altalenante delle attività illecite in generale e soprattutto durante i periodi in cui sono stati adottate particolari misure di contenimento della pandemia le organizzazioni mafiose avrebbero scelto di mantenere un basso profilo di esposizione che sembra non contemplare il sistematico ricorso a manifestazioni violente e al contempo denotano un efficace capacità di adattamento e resilienza. Tale scelta strategica si basa sempre più sulla ricerca di soggetti estranei a contesti criminali che costituirebbero il cosiddetto "capitale sociale". Le organizzazioni criminali strutturate segnatamente la 'ndrangheta avrebbero modificato il proprio agire storicamente improntato al controllo "militare" del territorio attuando piuttosto modelli imprenditoriali e orientandosi sempre più verso quelle attività illecite meno tradizionali e più remunerative nel rapporto costi benefici stante anche la minore consistenza delle sanzioni previste per taluni reati."*

Anche la camorra delinea una operatività che nella Regione evita forme di violenza prediligendo il riciclaggio e il reimpiego dei proventi illeciti in attività paralegali nei diversi settori dell'economia. In

¹³ <https://direzioneinvestigativaantimafia.interno.gov.it/relazioni-semestrali/>

tale contesto proprio alcuni provvedimenti interdittivi hanno interessato, a Milano e Brescia, società "permeate" da clan campani.

La malavita pugliese si esprime nel traffico di stupefacenti e nella commissione di rapine perpetrate con modalità operative particolarmente aggressive.

L'analisi complessiva degli esiti giudiziari e investigativi permette di individuare, in termini generali, cinque aree sub regionali, connotate da differenti manifestazioni macro-criminali.

Una prima porzione territoriale interessa la città metropolitana di Milano, le province di Monza, Brianza e Como ed è caratterizzata dalla presenza di diverse forme di criminalità organizzata, nazionale e straniera, quest'ultima principalmente dedicata ai traffici di stupefacenti, ai reati predatori, all'immigrazione clandestina e alla tratta di esseri umani finalizzata allo sfruttamento della prostituzione e della manodopera clandestina.

Come si evince anche dalla relazione svolta dalla procuratrice aggiunta e coordinatrice della Direzione distrettuale antimafia di Milano dott.ssa Dolci che durante la seduta del Consiglio Comunale del 18 luglio scorso ha posto nuovamente in risalto il ruolo imprenditoriale che le mafie rivestono sempre di più nel contesto economico attuale.

Il contrasto delle dinamiche mafiose deve quindi passare per una rinnovata sinergia istituzionale che prenda le mosse da banche dati condivise. In questo senso, *"la piattaforma informatica per il controllo delle licenze commerciali degli esercizi della città di Milano è molto importante"*. Tra le principali voci di reinvestimento dei capitali illeciti figura infatti la ristorazione. E non solo per una pura questione economica: *"Rilevare un bar di periferia in piazze o vie strategiche significa marcare il territorio. A Milano ci sono quartieri difficili che presentano profili di grande interesse investigativo"*. Anche rilevare locali nelle zone più centrali della movida può essere, oltre che redditizio, un modo per aumentare la rete di conoscenze, *"dall'imprenditore al professionista, dal politico al personaggio pubblico"*.

Interessanti, al riguardo, anche i contributi dei relatori invitati alla Giornata della Trasparenza tenutasi il 26 ottobre 2022 presso Palazzo Marino¹⁴, che ha visto la partecipazione di 200 persone in presenza ed è stato seguito in streaming da un altrettanto numero di persone, ed ha costituito un momento di condivisione con la cittadinanza e di consultazione degli stakeholders (in particolare gli ordini professionali) per spunti di riflessione sul ruolo e sulle attività di competenza dell'Amministrazione Comunale.

Va richiamato, specificamente, l'intervento della stessa dr.ssa Dolci che ha posto l'attenzione sul tema della prevenzione dei reati, avvisando però che quando si è di fronte all'esigenza di celerità dei procedimenti e di riavvio dell'economia del paese come nel contingente periodo, il principio del risultato cui si ispira la normativa PNRR e il sotteso canone della semplificazione possono offrire

¹⁴ L'evento, organizzato presso la Sala Alessi di Palazzo Marino, si è articolato in due sessioni, su due focus specifici: sessione mattutina - dalle 9:30 alle 12:30, tavola rotonda dal titolo "Creare valore pubblico attraverso la trasparenza e la partecipazione"; sessione pomeridiana, dalle 15:00 alle 18:00, tavola rotonda dal titolo "Anticorruzione e crescita del sistema paese: pubblico e privato alleati nella sfida".

marginari tali da consentire alla criminalità organizzata di accaparrarsi risorse pubbliche, come accaduto nel recente passato. La Procuratrice ha così sottolineato la necessità dell'impegno delle istituzioni alla lotta alle infiltrazioni mafiose.

Assume altresì importanza l'azione di *moral suasion* delle istituzioni pubbliche e il ricorso ai protocolli di legalità a modelli di controllo e di prevenzione a tentativi di infiltrazione nei cantieri, come anche la ribadita importanza del tema della legalità che sempre nella Giornata della Trasparenza è emerso da molti degli interventi ed in particolare da quello della Presidente di Assimprendil Ance, Regina De Albertis.

La Presidente ha sottolineato che davanti ad un mercato influenzato anche a causa del conflitto tra Russia e Ucraina, da un caro materiali, una concorrenza sleale può spingere a volte gli operatori a cercare di adattarsi in questo contesto alla illegalità, per evitare quella che può essere, ad esempio, la chiusura della propria attività. Argomentazioni di questo tipo vanno assolutamente bandite: davanti a un mercato traballante o con difficoltà, come può essere successo tante volte nel passato o come può succedere adesso per il caro materiali, bisogna chiaramente con forza riaffermare i principi dell'etica di fare impresa.

Quindi, l'associazione, e le associazioni in generale, rappresentano veramente un anello centrale nel cercare di far fare un investimento culturale alle proprie imprese, per far percepire come il valore della legalità sia imprescindibile, sia fondamentale e addirittura far sì che la legalità sia effettivamente, un vantaggio competitivo.

È stato promosso in particolare un codice di condotta da sottoscrivere per ogni singolo cantiere denominato: "Cantiere a impatto sostenibile" basato su 8 pilastri, fondamentali per riuscire a raggiungere gli obiettivi di sostenibilità: dalla decarbonizzazione, alla tutela dell'ambiente, alla regolarità del lavoro, alla sicurezza, alle filiere di fornitura e per la legalità.

Non giungono significative evidenze invece dalle segnalazioni illecite pervenute nel 2022 attraverso la piattaforma telematica *Whistleblowing*, che per la maggior parte hanno riguardato la gestione del rapporto di lavoro e le policy interne, come rappresentato dal grafico seguente.



Figura I-XIV: Argomenti delle segnalazioni 2022

Nel dicembre 2022, è stata notificata all'Amministrazione comunale ordinanza cautelare con cui si è disposto il sequestro preventivo di alcuni beni relativi a un centro sportivo comunale in concessione a un soggetto privato. Tale provvedimento ha dato luogo ad una serie di accertamenti, condotti dall'Area Internal Auditing, al fine di approfondire, tra l'altro, la correttezza e adeguatezza delle previsioni convenzionali e delle connesse procedure ed attività di vigilanza e controllo della fase attuativa della concessione. In esito alle risultanze delle valutazioni condotte, sono emersi suggerimenti di vario tenore, fra cui azioni di miglioramento tradotte fin da subito nel modello operativo riferito alla concessione di spazi pubblici, oltre che un'autonoma riflessione su un eventuale protocollo di legalità specifico per gli impianti sportivi.

La situazione di contesto complessivamente rappresentata costituisce da sempre uno stimolo per l'Amministrazione a studiare misure e strumenti utili a prevenire il rischio del verificarsi di reati nell'ambito delle attività di competenza, soprattutto nelle procedure di gara e nell'erogazione di benefici economici, attività divenute viepiù da attenzionare con riguardo ai finanziamenti PNRR e FNC.

Si evidenzia infine come l'Amministrazione persegua da anni l'obiettivo di agire in sinergia con altre istituzioni per una risposta condivisa ed efficace in tema di contrasto alle infiltrazioni criminali in materia di appalti, di sfruttamento del lavoro irregolare nei cantieri, nonché azioni di contrasto all'evasione fiscale, stipulando all'uopo specifici protocolli di legalità, reperibili sul sito "Amministrazione Trasparente".

A partire dall'anno 2021, il Comune di Milano è impegnato nell'individuazione del c.d. *Titolare effettivo*, ovvero della persona fisica per conto della quale è realizzata un'operazione e nel caso di entità giuridica, delle persone fisiche che possiedono o controllano tale entità che ne risultano beneficiari. Tale misura riveste particolare attualità e importanza alla luce delle recenti disposizioni per l'attuazione del monitoraggio degli interventi PNRR.



Comune di
Milano

02

*Valore pubblico,
performance e
anticorruzione*

II. Valore pubblico, performance e anticorruzione

II.1 Valore Pubblico

II.1.1 Definizione di Valore Pubblico

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

Inoltre, Il Decreto del Ministro per la pubblica Amministrazione n. 132/2022, all'art. 3, comma 1, lettera a) alinea 4), definisce il Valore Pubblico come *"l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo"*¹⁵.

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

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

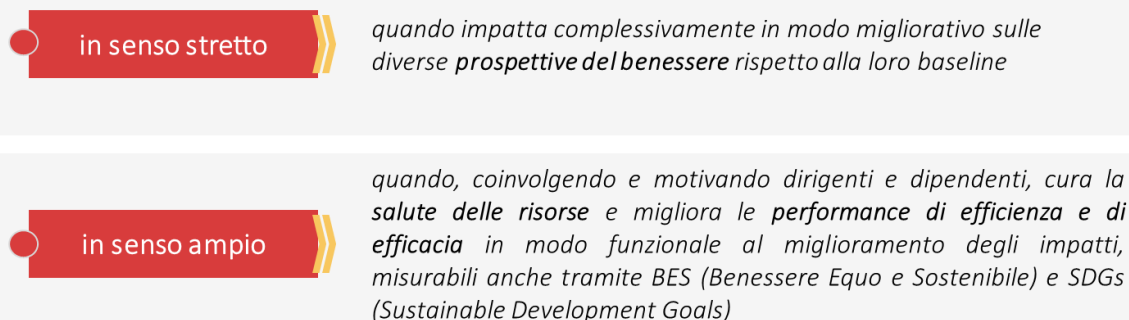


Figura II-I: Modalità di creazione del Valore Pubblico

¹⁵ 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.

DRIVER

SEMPLIFICAZIONE

DIGITALIZZAZIONE

PIENA ACCESSIBILITA'

PARI OPPORTUNITA'



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.

L'IMPRONTA DELLA TRANSIZIONE DEL VALORE PUBBLICO

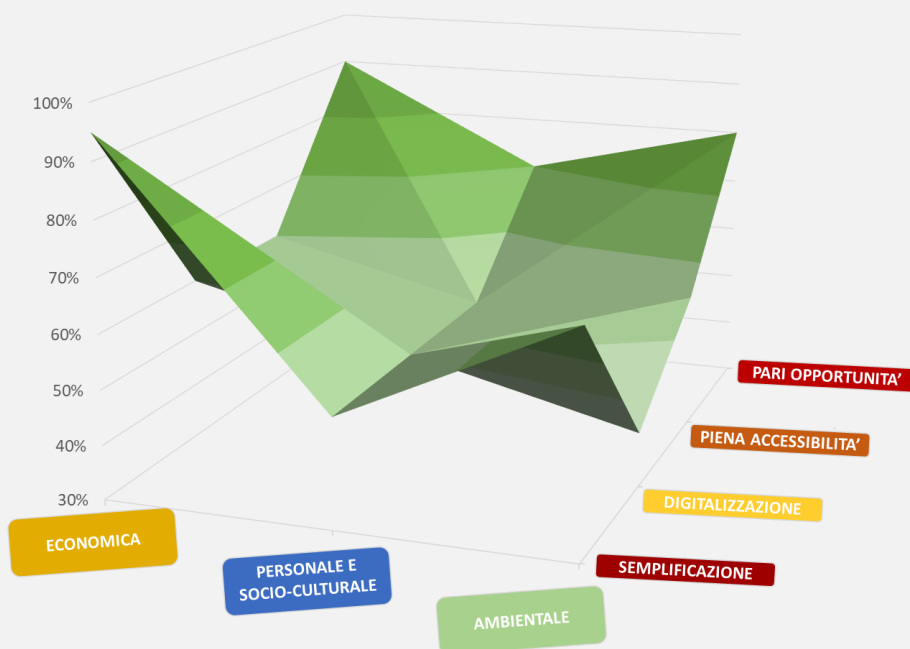


Figura II-IV: La generazione di Valore Pubblico ed il processo di Transizione del Comune di Milano

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 2023-2025 (paragrafo II.2.2)

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

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

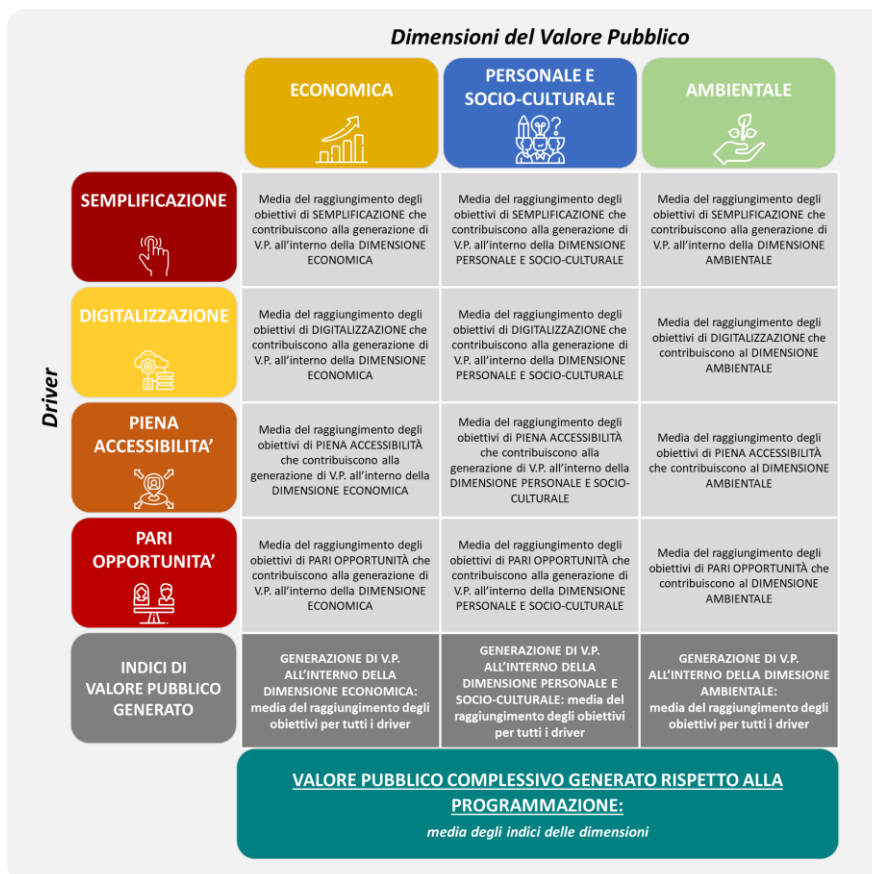


Figura II-V: La matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano

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

Per l'anno 2023, 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 2023-2025, approvato con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 13 del 16/03/2023 recante "Documento Unico di Programmazione (DUP) e Bilancio di Previsione 2023-2025" 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 2023-25: missioni, obiettivi strategici, programmi operativi ed agenda 2030".

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.

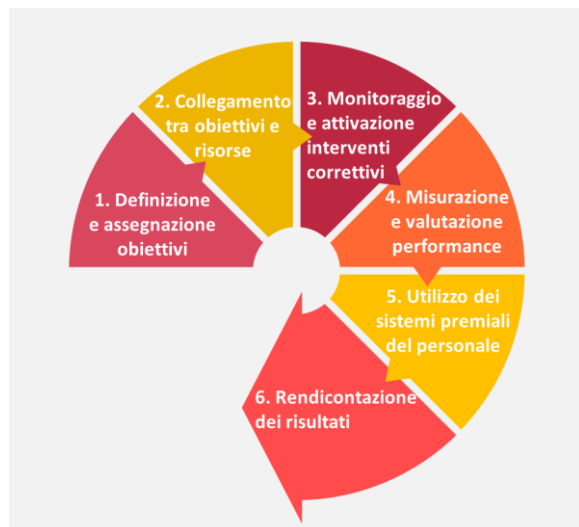


Figura II-IX: Le fasi del Ciclo di Gestione della Performance

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.

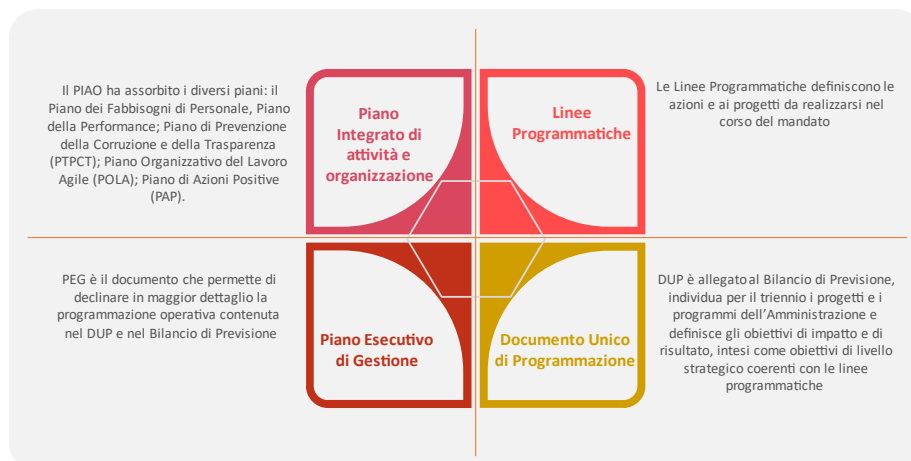


Figura II-X: I documenti programmatici dell'Ente che compongono il Piano della Performance del Comune di Milano

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. 13 del 16/03/2023 recante "Documento Unico di Programmazione (DUP) e Bilancio di Previsione 2023-2025";
- ❖ 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 2023-25;
- ❖ gli **obiettivi per ciascuna direzione dell'Ente** per il triennio 2023-2025.

Al fine di determinare la Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano per l'anno 2023, le direzioni hanno formulato gli obiettivi degli ultimi due ambiti sia sulla base dei programmi operativi

descritti nel DUP 2023-2025, sia sulla base delle dimensioni e dei driver definiti all'interno del paragrafo II.1.2, determinando i **complessivi 211 titoli di obiettivi**:




Dimensioni del Valore Pubblico					
		ECONOMICA	PERSONALE E SOCIO-CULTURALE	AMBIENTALE	TOTALE
					
Driver	SEMPLIFICAZIONE	28 obiettivi	9 obiettivi	6 obiettivi	43 Obiettivi
	DIGITALIZZAZIONE	33 obiettivi	7 obiettivi	2 obiettivi	42 Obiettivi
	PIENA ACCESSIBILITA'	16 obiettivi	30 obiettivi	31 obiettivi	77 Obiettivi
	PARI OPPORTUNITA'	3 obiettivi	25 obiettivi	21 obiettivi	49 obiettivi
	TOTALE	80 obiettivi	71 obiettivi	60 obiettivi	211 obiettivi

Figura II-XII: La Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano per l'anno 2023

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 2023 e l'associazione delle dimensioni e dei driver di Valore Pubblico, si rimanda all'allegato "PIAO 2023-25: 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 seguente figura.

Principi Cardine dell’Anticorruzione e della Trasparenza	Obiettivi dell’Anticorruzione e della Trasparenza
Partecipazione e sinergia della macrostruttura dell’Ente	Riduzione delle opportunità che si manifestino casi di corruzione
	Aumento della capacità di individuare casi di corruzione
Individuazione delle attività a rischio di corruzione	Creazione di un contesto sfavorevole alla corruzione
	Consolidamento nei dipendenti pubblici della consapevolezza dei principi di etica e legalità dell’azione amministrativa
Definizione di modelli operativi per la gestione del rischio	Impatto reputazionale della Pubblica Amministrazione

Figura II-XIII: I Principi Cardine dell’Anticorruzione e della Trasparenza del Comune di Milano

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, nonché dei modelli operativi, contenenti le misure di risposta al rischio per singole attività e 19

modelli di Ambito, riferiti invece ad attività trasversali, come rappresentati complessivamente nell'allegato sub. B).

Nel corso del 2022, in continuità con l'avvio dell'attività di reingegnerizzazione di alcuni processi, in particolare della Direzione Centrale Unica Appalti, della Direzione Specialistica Incassi e Riscossione, della Direzione Welfare e Salute e della Direzione Casa, effettuata in sede di adozione del PIAO 2022, avvenuta con deliberazione della Giunta Comunale n. 1095 del 29 luglio 2022, la Segreteria Generale ha svolto un'analisi di tutti i modelli operativi già contenuti nel PTCP 2022 ed assorbiti nel citato PIAO.

Questa attività di analisi, finalizzata anche e soprattutto alla individuazione del grado di esposizione al rischio residuo, ha consentito di rendere maggiormente articolata e comprensibile all'utenza esterna, la descrizione in sintesi del procedimento e degli strumenti di controllo volti a mitigare il rischio individuato, ad esempio la discrezionalità o la non adeguatezza di controlli, nonché a ricondurre i modelli operativi alle attività e alle competenze delle singole Direzioni, sulla base di quanto contenuto nel Regolamento sull'Ordinamento degli uffici e servizi e quindi a garantirne una maggiore ed effettiva aderenza all'attuale organizzazione dell'Ente.

Sono stati meglio individuati gli indicatori per il monitoraggio sull'applicazione dei modelli operativi e per i controlli a campione.

Con il PIAO 2022, sono stati approvati modelli di ambito trasversale (n. 18) - che hanno assorbito circa 140 modelli operativi - rispetto ai quali sono state elaborate, a supporto dell'attività di rendicontazione degli uffici, apposite check list, diffuse con comunicazione formale e pubblicate nel sito intranet - sezione Amministrazione - Anticorruzione. In particolare, nel secondo semestre 2022, anche in collaborazione con la Direzione Centrale Unica Appalti, sono state predisposte: AT1 check list appalti aggiudicati con metodo dell'Offerta Economica Più Vantaggiosa; AT3 check list esecuzione appalto (lavori, servizi e forniture); AT18 check list procedurale consulenti e collaboratori. In occasione dell'attività di revisione dei modelli operativi, è stato elaborato il modello di ambito 19, avente riguardo a *"Modelli procedurali e controlli operativi in materia di subappalto"*.

Inoltre, è stato svolto un approfondimento al fine di uniformare le dichiarazioni sull'insussistenza di conflitti di interesse, utilizzate dagli uffici, e sono stati messi a punto modelli *ad hoc*, pubblicati sempre nella sezione intranet sopra riportata, uno per i dipendenti e uno per gli esterni, coerenti con la recente deliberazione ANAC n. 63 del 8 febbraio 2023.

Si è fatto in modo che tutti i dati tratti dai modelli operativi e che convergono nel c.d. catalogo del rischio per il PIAO 2023, rappresentino uno strumento di conoscenza organica e diretta delle procedure e degli strumenti di controllo adottati e consentano agli operatori interni ed all'utenza esterna di poter avere contezza di attività e processi dell'Ente, in ambiti trasversali a più Direzioni, si pensi al ciclo degli appalti, dalla fase di gara alla fase di esecuzione ai processi di trasformazione del territorio con la realizzazione e gestione di opere a scomputo degli oneri di urbanizzazione, ai contributi, alle attività culturali e del welfare.

Per una migliore lettura dei processi e dei modelli, il Catalogo dei Rischi (allegato sub C) fornisce un riepilogo delle informazioni più rilevanti in tema di: Area di rischio, Processo, Fase, Numero modello

o ambito, Rischio corruttivo individuato, Tipologia misura, Descrizione misura, Indicatore di monitoraggio, Valutazione del rischio, Responsabile delle azioni.

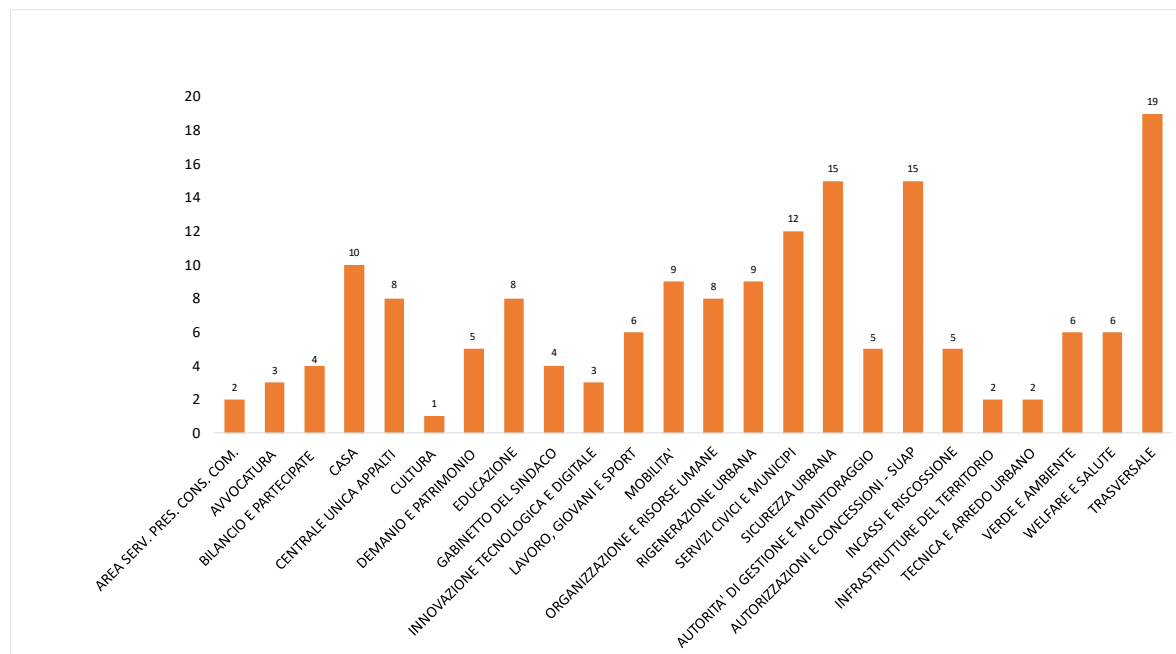


Figura II-XIV: Rappresentazione del numero dei modelli operativi distinti per Direzione

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.

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. 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

<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>	<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>
<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>	<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>
<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>	<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>
<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>	<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>
<i>Propone (avvalendosi di apposita Unità organizzativa posta alle sue dipendenze) modifiche alla sezione del PIAO sull'anticorruzione e trasparenza, in caso di accertamento di significative violazioni o di mutamenti dell'organizzazione.</i>	<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 pone in essere gli atti necessari alle attività di verifica e di analisi delle segnalazioni ricevute.</i>

I compiti dei Responsabili della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

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 alla quale i dirigenti debbono rispondere per presa d'atto al fine di darne esecuzione. 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, è stata svolta, da parte dell'Unità Anticorruzione e Trasparenza e Controlli, a supporto del RPCT, un'attività di verifica che ha consentito di dare evidenza a scostamenti rilevati e a suggerire, nel corso delle riunioni svoltesi con le Direzioni apicali, eventuali azioni di miglioramento. In particolare, grazie alle interlocuzioni frequenti con le Direzioni, sono stati elaborati nuovi modelli operativi. Più specificatamente, si tratta di:

- ❖ **MO 36 octies/2023** relativo a "Processi di Pianificazione tematica (edilizia residenziale sociale e servizi privati di interesse pubblico e/o generale)", volto a disciplinare le modalità

di intervento della Direzione Casa nell'ambito del processo di pianificazione urbanistica in materia di housing sociale, con particolare riferimento agli strumenti di convenzionamento con il soggetto attuatore degli interventi edilizi previsti;

- ❖ **MO 274bis/2023** relativo alla "Individuazione del "Patrimonio edilizio dismesso con criticità" (art. 40 bis, comma 1, LR n. 12/2005)" della Direzione Rigenerazione Urbana, volto a regolare le attività di verifica che la documentazione presentata dall'operatore sia idonea a dimostrare l'effettiva dismissione dell'intero immobile e le criticità presenti per uno o più dei seguenti aspetti: salute, sicurezza idraulica, problemi strutturali che ne pregiudicano la sicurezza, inquinamento, degrado ambientale, urbanistico-edilizio e sociale al fine di poter dar luogo all'applicazione dei previsti meccanismi semplificati e incentivanti per il recupero di detti immobili;
- ❖ **MO 317bis/2023** della Direzione Sicurezza Urbana "Controlli delle autorizzazioni/concessioni edilizie" per regolare le attività di controllo dei cantieri edili in merito al rispetto di quanto previsto dalle relative autorizzazioni/concessioni edilizie;
- ❖ **MO 317ter/2023** della Direzione Sicurezza Urbana "Controlli trasversali in merito all'utilizzo corretto delle schede carburante gestite dalla Direzione Sicurezza Urbana" finalizzato alla tracciabilità e controllo, delle forniture di carburante per i veicoli di servizio mettendo in relazione la percorrenza di ogni veicolo ed i litri di carburante riforniti con il consumo medio riferito allo stesso veicolo.
- ❖ **MO 317quater/2023** della Direzione Sicurezza Urbana "Controlli sui cantieri afferenti alla realizzazione di opere pubbliche" finalizzato ad effettuare sopralluoghi in sinergia con gli Enti preposti a svolgere funzioni di vigilanza in materia di tutela della salute e sicurezza del lavoro e del contrasto al lavoro irregolare.
- ❖ **MO 302ter** "Gestione degli interventi finanziati con fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e del Fondo Nazionale Complementare" della DS Monitoraggio Piani, volto a regolare le attività di presidio e verifica circa l'attuazione del Piano Comunale di Ripresa e Resilienza (PCRR) e dei suoi interventi, monitorando il raggiungimento dei relativi obiettivi intermedi e finali.
- ❖ **MO 170 ter** "Gestione del magazzino prodotti informatici dell'ente", della Direzione Innovazione tecnologia e Digitale, finalizzato a consolidare/rafforzare le policy interne per il controllo e monitoraggio delle assegnazioni e giacenze di apparecchiature informatiche e telefoniche di proprietà dell'Ente, assegnate ai dipendenti per finalità di servizio.

È previsto, inoltre, lo sviluppo, da parte della Direzione Specialistica Attuazione Diretta PGT e SUE, di apposito modello operativo sul funzionamento della Commissione Comunale per il paesaggio, inerente - in particolare - la disciplina del conflitto di interessi, da recepire in sede di aggiornamento del PIAO.

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 PTPCT confluito nel presente 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.33/2013 e 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

Richiede 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 nelle attività di riesame periodica del PTPCT confluito nel presente 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 della performance e l'adeguatezza dei relativi indicatori

Figura II-XV: Funzioni del Nucleo Indipendente di Valutazione

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.

Nell'ambito delle attività realizzate nel 2022, viene in rilievo l'attuazione della misura della rotazione - prevista nell'art. 5 della sezione normativa, che nella formulazione allegata al PIAO 2022 – 2025, prevedeva, quanto alle Posizioni Organizzative: *“I dipendenti che, alla data di pubblicazione degli avvisi per il conferimento delle Posizioni Organizzative o Alte Professionalità, abbiano maturato più incarichi consecutivi nella medesima posizione di responsabilità la cui sommatoria determini una permanenza di 6 anni ininterrotti nel medesimo incarico, nelle aree a rischio corruzione alto, non possono concorrere per ricoprire la stessa posizione o posizioni concernenti medesimi procedimenti a rischio nel medesimo incarico. Per la maturazione del presupposto temporale correlato all'obbligo di rotazione deve aversi riguardo al contenuto sostanziale dell'incarico e non alla mera denominazione”*.

A tal fine, la Direzione Generale e la Direzione Organizzazione Risorse Umane, con la collaborazione di Segreteria Generale, hanno provveduto a individuare i dipendenti ricadenti nella fattispecie in termini di anzianità nella posizione e di responsabilità in Modelli operativi a alto rischio. Nel mese di gennaio 2023, in coerenza con quanto richiesto dal PIAO 2022, è stato avviato un confronto con tutte le Direzioni, chiamate a effettuare le valutazioni / verifiche necessarie rispetto alle posizioni di responsabilità interessate, al fine di programmare la rotazione degli incarichi al 16 giugno 2023.

Nel corso del 2023, si avvierà la programmazione della rotazione del personale dell'Area Funzionari ed Elevata Qualificazione, con individuazione dei dipendenti interessati entro il 31 gennaio 2024 secondo i requisiti previsti dalla sezione normativa ovvero 6 anni ininterrotti nel medesimo incarico di responsabilità/posizione di lavoro nell'ambito di Uffici o Servizi ricompresi nelle aree con Modelli operativi a rischio corruzione “alto” previste dal PIAO.

Si dà atto che quanto alle posizioni dirigenziali, nel 2022 sono stati assegnati a diverso incarico 58 dirigenti su 109 dirigenti a tempo indeterminato.

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 come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 90.

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 2021 UIF”¹⁶ adottato nel maggio 2022 e nelle “istruzioni sulle

¹⁶ <https://uif.bancaditalia.it/pubblicazioni/rapporto-annuale/2022/index.html>

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 si 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, unitamente ai dati, informazioni e documenti utili per la successiva analisi e iniziativa da parte delle Autorità competenti.

In conformità al disposto di cui al comma 5 dell’art. 10 del d.lgs. n. 231/2007, l’Amministrazione 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.

Sotto il profilo organizzativo, l’Amministrazione comunale, per il tramite del Responsabile Antiriciclaggio, 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 in ciascuna macrostruttura dell’Ente, oltre che l’utilizzo di una modulistica *ad hoc* per il flusso di informazioni interno - dagli Uffici al Soggetto Gestore - di dati e informazioni relativi ad eventuali operazioni sospette rilevate nel corso della propria attività istituzionale: ciò al fine di agevolare l’individuazione e la successiva analisi e valutazione delle eventuali operazioni sospette preliminarmente alla potenziale successiva comunicazione alla UIF.

L’Amministrazione, altresì, contribuisce nella lotta al fenomeno del riciclaggio e del terrorismo internazionale anche con riferimento alle operazioni finanziate con fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - PNRR, segnalando alla UIF eventuali operazioni sospette caratterizzate da un improprio utilizzo dei predetti fondi, in conformità all’art. 22 del Regolamento (UE) 2021/241 di istituzione del “Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza”, oltre che degli indirizzi di cui alla Circolare MEF 11 agosto 2022, n. 30 recante “Linee Guida per lo svolgimento delle attività di controllo e rendicontazione delle Misure PNRR di competenza delle Amministrazioni centrali e dei Soggetti attuatori”, come anche delle indicazioni della UIF di cui al Comunicato 11 aprile 2022 “Prevenzione di fenomeni di criminalità finanziaria connessi al Covid-19 e al PNRR”, nonché al Comunicato 31 maggio 2022 “Segnalazioni di operazioni sospette: nuovo fenomeno per anomalie connesse all’attuazione del PNRR”.

II.3.3 Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione

Gli obiettivi strategici per l'anno 2023 sono individuati in coerenza con quelli 2022, 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

<i>Integrazione del perimetro degli ambiti di attività amministrativa oggetto di possibile esposizione al rischio di corruzione o di non corretta gestione in collaborazione con tutte le Direzioni – Revisione processi</i>	<i>Potenziamento coinvolgimento stakeholder al fine di poter meglio valutare l'impatto esterno delle procedure e dei modelli operativi previsti nel PIAO</i>
<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>	<i>Revisione delle informazioni di cui alla sezione "Tipologie di procedimento" del sito "Amministrazione Trasparente", in collaborazione con le Direzioni interessate</i>
<i>Sviluppo di azioni di formazione interna in tema di conflitto di interessi e nuovo codice dei contratti.</i>	<i>Sviluppo, da parte della Direzione Specialistica Attuazione Diretta PGT e SUE, di apposito modello operativo sul funzionamento della Commissione Comunale per il paesaggio, inerente - in particolare - la disciplina del conflitto di interessi</i>
<i>Potenziamento controlli di legalità nella gestione delle risorse PNRR, FNC e dei beni immobili a uso sociale, sportivo e culturale (es. Elaborazione di una proposta di protocollo per la legalità)</i>	

Trattasi di obiettivi condivisi con le Direzioni, in quanto si ritiene fondamentale perseguire l'integrazione fra prevenzione della corruzione e performance organizzativa che consenta 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 Piano triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) aggiornamento 2020-2022. Successivamente, per gli aggiornamenti del PTPCT 2021-2023 e 2022-2024, si è provveduto a un aggiornamento della mappa del rischio che si limitava a verificare lo status dei Modelli Operativi e l'impatto delle modifiche apportate alle rispettive misure di prevenzione. I Modelli Operativi di nuova introduzione sono stati valutati prudenzialmente a rischio residuo "Alto ponderato".

Per l'aggiornamento del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025 (PIAO), che nel frattempo ha assorbito gli adempimenti del PTPCT, si è provveduto ad aggiornare la metodologia di valutazione del rischio di corruzione con il supporto dell'Area Internal Auditing.

La nuova metodologia di valutazione adottata è di tipo quali-quantitativo e prevede sia un'analisi dei possibili rischi e delle relative contromisure sia la valutazione di dati e informazioni aggiornati alle ultime serie storiche disponibili.

Tutti i modelli operativi e le relative misure sono stati oggetto di nuova valutazione, ivi compresi quelli mai valutati e quelli di nuova introduzione.

L'attività di *assessment* si è articolata 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** quello attribuito nel PTPCT/PIAO 2022-2024. Nel caso di misure di prevenzione introdotte per la prima volta nel 2023 è stato attribuito il grado di rischio "ALTO PONDERATO".

L'analisi del **rischio potenziale** è stata condotta sulla base di 6 indicatori:

1. rilevanza degli interessi esterni coinvolti;
2. presenza di segnalazioni o eventi connessi a rischi corruttivi;
3. rischio reputazionale relativo a segnalazioni di disservizi o notizie di stampa;
4. criticità nell'attuazione dei processi rilevate in sede di controlli di regolarità (art. 147 bis, d.lgs. n. 267/2000);
5. tasso di soccombenza nel contenzioso;
6. numero di tipologie di rischio individuate dal modello operativo.

Indicatori di rischio

	R1 - Rilevanza degli interessi esterni coinvolti	R2 - Presenza di segnalazioni o eventi connessi a rischi corruttivi	R3 - Reputazionale	R4 - Criticità nell'attuazione dei processi rilevate in sede di controlli (art. 147 bis del d.lgs. n. 267/2000)	R5 - Tasso di soccombenza nel contenzioso	R6 - N° tipologie rischio mappate
ALTO	I processi associabili al MO sono caratterizzati da significativi benefici per i destinatari (economici o di altra natura)	I processi associabili al MO sono stati interessati da almeno un evento corruttivo nel periodo di riferimento	I processi relativi al MO presentano un numero significativo di segnalazioni registrate in CRM e/o sono stati oggetto di articoli di stampa negativi nel periodo di riferimento	I controlli relativi ai processi associabili al MO hanno evidenziato irregolarità la cui rilevanza si può considerare significativa (conclusione negativa del controllo)	I processi associabili al MO presentano un tasso di soccombenza in sede di contenzioso significativo e/o un numero significativo di provvedimenti di riconoscimento di debiti fuori bilancio	I processi associabili al MO presentano un numero di rischi individuati pari o superiore a 3

	R1 - Rilevanza degli interessi esterni coinvolti	R2 - Presenza di segnalazioni o eventi connessi a rischi corruttivi	R3 - Reputazionale	R4 - Criticità nell'attuazione dei processi rilevate in sede di controlli (art. 147 bis del dlgs. n. 267/2000)	R5 - Tasso di soccombenza nel contenzioso	R6 - N° tipologie rischio mappate
MEDIO	I processi associabili al MO sono caratterizzati da benefici per i destinatari non trascurabili (economici o di altra natura)	I processi associabili al MO sono stati interessati nel periodo di riferimento da segnalazioni relative a rischi corruttivi che sono state ritenute meritevoli di approfondimento	I processi relativi al MO presentano un numero non trascurabile di segnalazioni registrate in CRM e non sono stati oggetto di articoli di stampa negativi nel periodo di riferimento	I controlli relativi ai processi associabili al MO hanno evidenziato irregolarità la cui rilevanza si può considerare moderata (ricezione raccomandazioni)	I processi associabili al MO presentano un tasso di soccombenza in sede di contenzioso non trascurabile o alcuni casi di provvedimenti di riconoscimento di debiti fuori bilancio	I processi associabili al MO presentano un numero di rischi individuati pari o superiore a 2
BASSO	I processi associabili al MO non hanno un destinatario esterno	I processi associabili al MO non sono stati interessati nel periodo di riferimento da segnalazioni o eventi corruttivi	I processi relativi al MO presentano un numero trascurabile di segnalazioni registrate in CRM e non sono stati oggetto di articoli di stampa negativi nel periodo di riferimento	Non risultano evidenze negative emerse dai controlli	I processi associabili al MO presentano un tasso di soccombenza trascurabile o non presentano contenzioso	I processi associabili al MO presentano un solo rischio individuato

A ciascun indicatore è stato attribuito un valore tra “ALTO” (punteggio 2), “MEDIO” (punteggio 1) e “BASSO” (punteggio 0). Lo *score* totale ottenuto, sommando il punteggio relativo a ciascun indicatore, esprime il *trend* di incremento o decremento del valore iniziale di rischio. Nello specifico, con valori uguali o superiori a 6 il rischio sale, con valori compresi tra 5 e 3 il rischio resta stabile, con valori inferiori a 3 il rischio scende. È stato così ottenuto il **rischio lordo**.

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

1. grado di copertura delle tipologie di misure di controllo previste dal Modello Operativo;
2. livello di digitalizzazione dei processi a cui viene applicato il Modello Operativo;
3. livello di certificazione ISO dei processi a cui viene applicato il Modello Operativo;
4. livello di segregazione dei controlli previsti dal Modello Operativo;
5. livello di copertura dei controlli rispetto alle pratiche trattate.

Indicatori di mitigazione

	M1 - Copertura misure	M2 - Digitalizzazione	M3 - Certificazione ISO	M4 - Segregazione	M5 - Perimetro Controlli
ALTO	Le misure di prevenzione previste sono riferibili ad almeno 7 tipologie diverse	I controlli relativi al MO sono gestiti attraverso l'utilizzo di software specifici	I principali processi afferenti al MO sono certificati ISO	I controlli previsti dal MO sono svolti in maniera segregata tra più Aree/Direzioni o è previsto un organismo collegiale con funzioni di controllo	Il controllo previsto dal MO è svolto sulla totalità delle pratiche
MEDIO	Le misure di prevenzione previste sono riferibili ad almeno 3 tipologie diverse	I controlli relativi al MO sono parzialmente gestiti attraverso l'utilizzo di software specifici	Alcuni processi afferenti al MO sono certificati ISO	Solo alcuni punti di controllo previsti dal MO presentano una segregazione tra più Aree/Direzioni	-
BASSO	Le misure di prevenzione previste sono riferibili a massimo 2 tipologie diverse	I controlli relativi al MO non sono gestiti attraverso l'utilizzo di software specifici	Non vi sono processi certificati ISO afferenti al MO	I controlli previsti dal MO non sono svolti in maniera segregata tra più Aree/Direzioni	Il controllo previsto dal MO è svolto su un campione di pratiche

Anche in questo caso ai valori "MEDIO" e "ALTO" ottenuti nell'ambito del set di 5 indicatori viene attribuito un punteggio rispettivamente di 1 e 2, mentre i valori "BASSO" ottengono un punteggio pari a 0. Lo score totale ottenuto, sommando il punteggio relativo a ciascun indicatore, esprime il grado di mitigazione delle misure previste dal Modello Operativo: con valori uguali o superiori a 7 il grado di mitigazione è ALTO, con valori compresi tra 6 e 4 il grado di mitigazione è MEDIO, con valori inferiori a 4 il grado di mitigazione è BASSO.

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		

L'esito complessivo della valutazione del rischio residuo, suddiviso per classi, è stato il seguente:

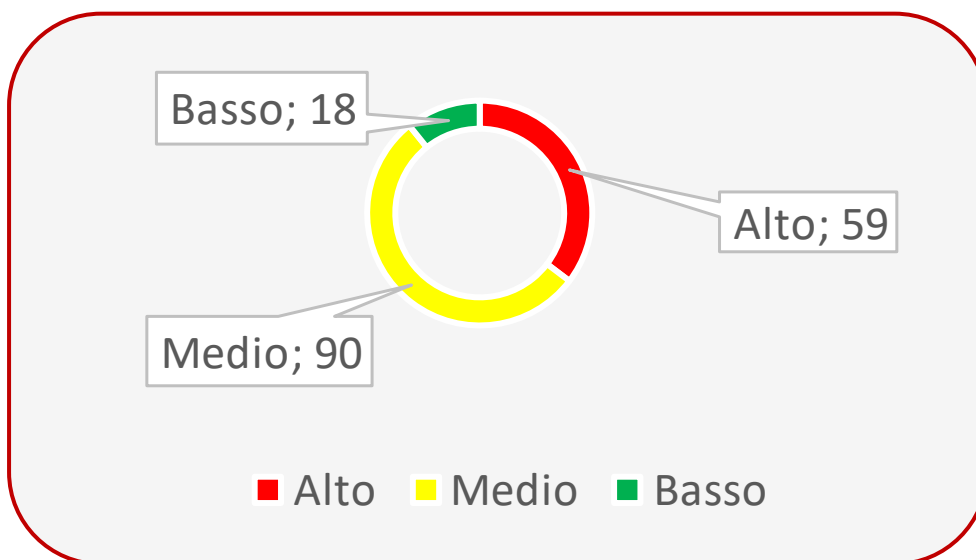


Figura II-XVI: Valutazione del rischio suddivisa per classi

In base alla riconduzione di ciascun **Modello Operativo alla propria Area di rischio**, individuata dalla Segreteria Generale, è possibile rappresentarne la distribuzione come segue:

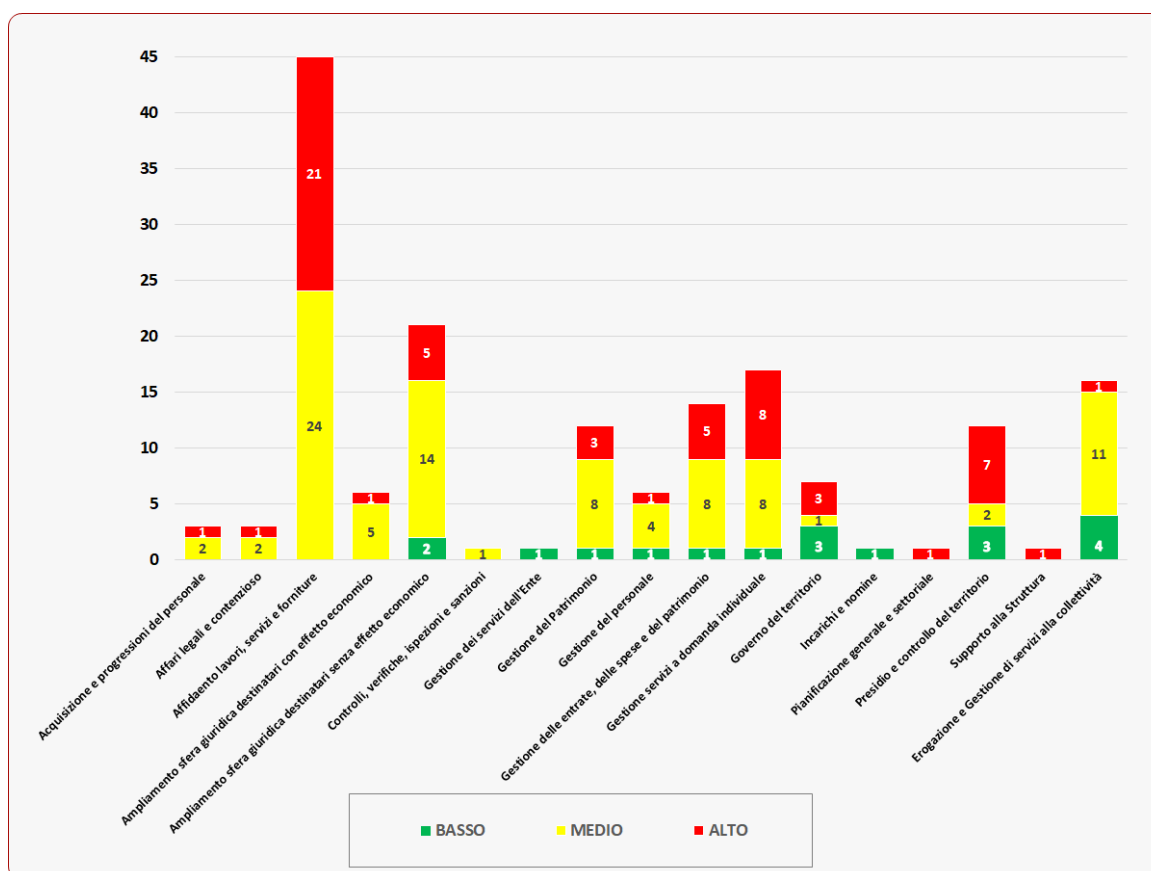


Figura II-XVII: Rappresentazione delle aree di rischio e della valutazione per classi dei relativi modelli

L'allegato sub D) invece, denominato "*Griglia pesatura*", fornisce la rappresentazione per ciascuna attività del percorso logico che ha determinato la pesatura finale del rischio, attraverso l'applicazione degli indici di rischio e di mitigazione.

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 2023, 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. Si darà inoltre continuità agli interventi di formazione già intrapresi negli anni 2021 e 2022, mirati alle Direzioni che hanno difficoltà sia sugli aspetti tecnici, sia sui profili giuridici per l'analisi e trattazione delle istanze.

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 E), in coerenza con l'allegato 9 al PNA 2022, 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 oggetto della circolare n. 15 del 21 dicembre 2022 con cui gli uffici sono stati informati della necessità di porre particolare attenzione ai dati relativi agli appalti, che debbono essere pubblicati in modo da dare evidenza a tutte le fasi e a tutti i soggetti intervenienti nelle procedure.

In parallelo, si è avviata un'attività di verifica delle modalità di pubblicazione dei dati relativi al ciclo di vita dell'appalto, attraverso l'applicativo attualmente in uso, che sarà aggiornato in armonia alle nuove indicazioni di ANAC.

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 con riferimento ai contenuti del Codice Etico e delle linee di condotta dettate dalla società in tema di anticorruzione e di politiche di responsabilità sociale per la salute, sicurezza e diritti nel lavoro.
- ❖ 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...), con 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 a 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 a 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 anticorruzione”

Al fine di fornire gli strumenti necessari per favorire la prevenzione al rischio corruzione, è previsto l'avvio di specifici **programmi di formazione**, coerentemente con la pianificazione presente all'interno dei paragrafi III.3.8 III.3.8 più sotto e III.3.9, e definiti sulla base delle esigenze rilevate dalle strutture dell'Ente, basati sui seguenti **asset di intervento**.



Figura II-XVIII: Asset di intervento Formazione “Prevenzione Anticorruzione”

In particolare, 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 è in capo ai Direttori apicali, tenuto conto del ruolo affidato e delle aree a maggior rischio di corruzione 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 2022, 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, 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 job rotation delle posizioni organizzative, di prossima attuazione, particolare attenzione va posta all'aggiornamento delle competenze "core" connesse ai processi produttivi 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:

- ❖ *Nuovo Codice dei Contratti e Adempimenti del Responsabile Unico del Procedimento, del Direttore dei Lavori e del Direttore di Esecuzione dei Lavori nell'ambito della prevenzione della corruzione negli appalti pubblici;*
- ❖ *Conflitto di interessi e sue specificità, anche di natura applicativa;*
- ❖ *Erogazione di contributi, sussidi e vantaggi economici e loro declinazione in Regolamenti ad hoc;*
- ❖ *Progetti PNRR e PON Metro, check list dei nodi a maggiore esposizione al rischio corruttivo*
- ❖ *Antiriciclaggio, 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.*

Livello Specialistico

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

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.

In particolare, per l'anno 2023 è previsto il seguente **Piano Operativo di formazione**, target e destinatari:

Il conflitto di interessi: dovere di segnalazione e obbligo di astensione

Per i Dipendenti di tutte le Direzioni

Le novità in materia di appalti pubblici (nuovo codice degli appalti)

Per i Dipendenti di tutte le Direzioni

Rafforzamento delle competenze per la prevenzione della corruzione e del riciclaggio

Per i Referenti Antiriciclaggio di tutte le Direzioni

L'istituto del Whistleblowing alla luce della recente novella normativa (d.lgs. 10/03/2024 n. 24)

Per i Dipendenti di tutte le Direzioni

Obblighi di trasparenza, diritto di accesso e tutela della privacy nelle Pubbliche Amministrazioni

Per i Dipendenti di tutte le Direzioni

La gestione dei rischi corruttivi in relazione ai Fondi PNRR/FNC e PON METRO

Per i dipendenti delle Direzioni che gestiscono progetti finanziati con i Fondi Comunitari

Infine, come anticipato, si prevede un'attività di monitoraggio per la verifica dei risultati effettivi, effettuata dal Responsabile della Prevenzione, attraverso la somministrazione di un questionario ad ogni partecipante, volta ad accertare le conoscenze acquisite e/o ad evidenziare eventuali criticità.



Comune di
Milano



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. 143 del 16/02/2023. 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 è retta da un **Direttore Generale** che può essere coadiuvato da un **Vicedirettore Generale**, ed è articolata in strutture organizzative a 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.

Alla luce degli interventi di revisione organizzativa attuati, **la struttura organizzativa dell'Ente** al 31/12/2022 si configura come segue:

Direzione Generale	1
Segreteria Generale	1
Direzioni (compreso Area Servizio di Presidenza C.C. e Gabinetto del Sindaco)	19
Direzioni Specialistiche	6
Aree	86
Direzioni di Progetto	4
TOTALE COMPLESSIVO	117

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

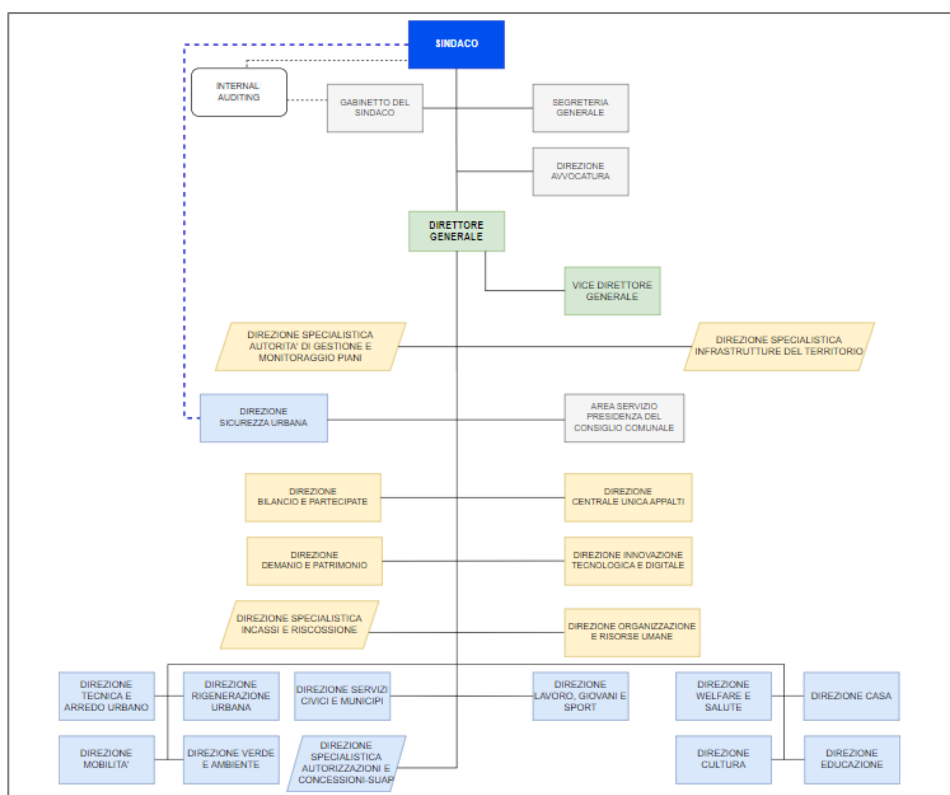


Figura III-III: Organigramma del Comune di Milano

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 al fine di una revisione complessiva del **Sistema delle Posizioni Organizzative e Alte Professionalità dell'Ente**, adottata a decorrere dal 16/06/2022.

Tale revisione si è concretizzata in una manovra di valorizzazione del personale dell'Ente, attraverso l'incremento quali-quantitativo delle P.O./A.P. dell'Ente, necessaria 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 sede di avvio del Sistema è stata altresì disposta, ai fini dell'attribuzione degli incarichi di responsabilità, la durata di un anno a decorrere dal 16 giugno 2022, al fine di consentire l'adeguamento della disciplina regolamentare del Sistema delle Posizioni Organizzative e Alte Professionalità dell'Ente rispetto alle nuove previsioni del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2022-2024 in tema di rotazione del personale incaricato di PO/AP.

In particolare, nel rispetto delle prescrizioni di cui all'art. 5 PTPC, che prevede la rotazione delle posizioni di responsabilità (dirigenti, PO/AP), nonché del personale operante in ambiti di lavoro a

rischio corruzione, la Direzione Organizzazione e Risorse Umane, in coordinamento con la Direzione Generale e Segreteria Generale, ha sviluppato una specifica **metodologia** a supporto della gestione delle richieste attività / interventi, in vista della definizione **Piano delle Rotazioni** in sede di prima applicazione, con operatività prevista a partire dal 16 giugno 2023.

Inoltre, per adeguarsi agli standard internazionali, il Comune di Milano ha attuato e mantiene un sistema di gestione della qualità che è conforme alla norma UNI EN ISO 9001:2015, sia per le Direzioni e le strutture organizzative afferenti direttamente al Sindaco, sia per le Direzioni coordinate dalla Direzione Generale.

Invece, 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

L'evoluzione del personale in forza lavoro

Nel corso dell'ultimo quinquennio, le dinamiche occupazionali del Comune di Milano hanno registrato una riduzione pari al 7,3%, passando dalle 14.314 unità di personale a tempo indeterminato in forza al 31.12.2017 alle 13.272 unità al 31.12.2022.

In particolare, il fenomeno si è accentuato nel corso del 2020, durante il quale il numero delle cessazioni è sensibilmente incrementato rispetto alle medie storiche per l'effetto "Quota 100" e "Opzione donna". Tali perdite sono state solamente parzialmente compensate dalle nuove assunzioni, condizionate dapprima dai vincoli del turn over, poi dal c.d. turn over dinamico e da ultimo dal vincolo della sostenibilità finanziaria introdotto dall'art. 33 del D.L. 34/2019. Il trend si mantiene sostanzialmente stabile nell'anno 2021 (*Figura III-V*) determinando così un

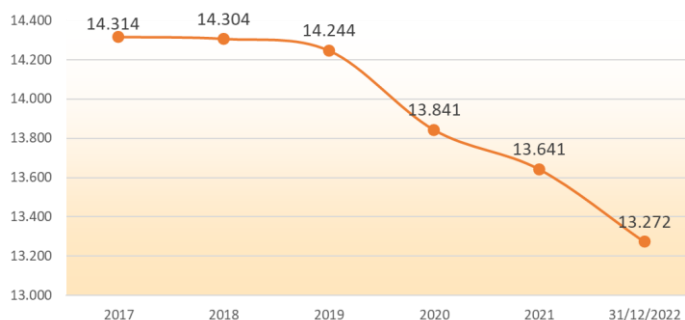


Figura III-V: Sviluppo del personale a tempo indeterminato 2016-2021

Rapporto di lavoro	Unità
A tempo indeterminato	13.272
A tempo determinato	593
Altre categorie	17
Totale	13.882

Figura III-VI: Personale in servizio al 31/12/2022

personale in servizio al 31/12/2022 pari a 13.272 unità (Figura III-VI).

Dei 13.882 dipendenti, 153 svolgono un incarico dirigenziale e 641 compongono il middle management dell'Amministrazione (personale di cat. D con incarico di Posizione Organizzativa o Alta Professionalità). Nell'ambito del complessivo organico del Comune di Milano il rapporto tra Dirigenti, Posizioni Organizzative/Alte Professionalità e Dipendenti è il

seguente: 90,73 dipendenti per ogni Dirigente, 4,19 P.O./A.P. per ogni Dirigente e 21,66 dipendenti per ogni P.O./A.P.

Inoltre, nella seguente tabella si riportano i contingenti in servizio per categoria professionale, a tempo indeterminato ed a tempo determinato:

Categorie	Tempo Indeterminato (a)	Tempo Determinato (b)	TOTALE (a+b)
Dirigenti	111	42	153
Cat. D	2.196	103	2.299
Cat. C	7.991	425	8.416
Cat. B3	1.679	23	1.702
Cat. B1	1.171	0	1.171
Cat. A	124	0	124
TOTALE	13.272	593	13.865

Nell'ambito del contingente innanzi indicato n. 819 dipendenti (circa il 6 % della dotazione complessiva) hanno instaurato un rapporto di lavoro a tempo parziale con l'Amministrazione.

Categorie	Percentuale di PART-TIME (al 31/12/2022)					TOTALE
	30,55%	50%	61,11%	69,44%	83,33%	
Cat. D	3	22	11	33	66	135
Cat. C	5	75	34	76	213	403
Cat. B3	2	21	10	45	115	193
Cat. B1	1	7	7	13	40	68
Cat. A	-	3	2	5	10	20
TOTALE	11	128	64	172	444	819

Di seguito è rappresentato il dispiegamento del personale secondo le famiglie professionali che rispecchiano le principali Aree di intervento dei servizi dell'Amministrazione:

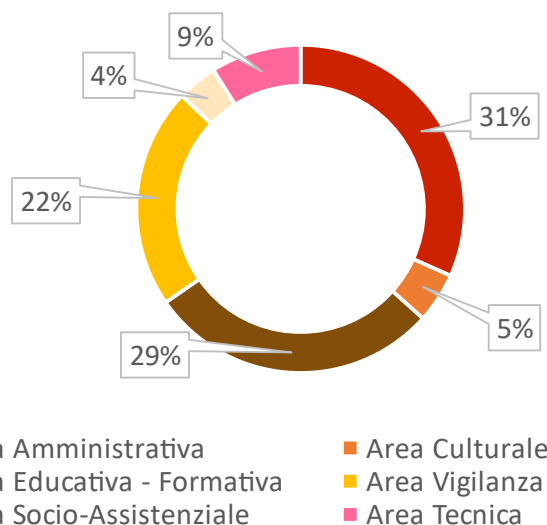


Figura III-VII- Le Aree di intervento del personale di comparto in servizio

III.1.2 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.

La Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale, prosegue quindi anche nel corso del 2023, con gli obiettivi fondamentali dell'innovazione che fondano sui seguenti principi.



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

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

I. Sviluppo delle relazioni e trasparenza

Descrizione	<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/) ❖ 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
Finalità	<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)
Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell'Informatica di AGID	<ul style="list-style-type: none"> ❖ OB 7.2 - Costruire una rete dei poli di innovazione che diventi catalizzatore e acceleratore della innovazione nella PA ❖ OB 7.3 - Considerare l'innovazione come e per il bene comune

II. Accessibilità dell'utenza ai servizi

Descrizione	<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.</p> <p>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>
Finalità	<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;

	<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.
Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell'Informatica di AGID	<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.

III. Sviluppo piattaforme applicative

Descrizione	<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 documentale dell'Amministrazione a supporto della digitalizzazione. È infatti necessario prevenire le esigenze di scalabilità e flessibilità correlate alla crescente necessità di comporre, archiviare, ricercare e fruire di documenti digitali by design, evitando duplicazioni e frammentazioni di versioning.</p>
Finalità	<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
Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell'Informatica di AGID	<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.

IV. Evoluzione ed innovazione infrastrutturale

Descrizione	<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 nella realizzazione dei progetti candidati alla misura PNRR 1.2 migrazione al cloud per 20 servizi.</p>
Finalità	<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"> ❖ definizione strategie per il piano di migrazione a soluzione multi-cloud su paradigma hybrid-cloud governate dall'Amministrazione, a valore aggiunto dell'offerta di Business continuity dei sistemi; ❖ ammodernamento ed evoluzione dell'infrastruttura e dei servizi per la gestione dei database, dei sistemi di backup e iperconvergenti; ❖ unificazione dei modelli di IT Service Management; ❖ proseguimento dell'attuazione POLA e incrementando del livello di affidabilità e sicurezza dei sistemi di virtualizzazione, anche attraverso fondi PON.
Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell'Informatica di AGID	<ul style="list-style-type: none"> ❖ OB.4.2 - 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.

V. Interoperabilità e fruibilità dei dati

Descrizione	<p>L'interoperabilità applicativa e la valorizzazione del patrimonio dei dati della Pubblica Amministrazione sono i fattori abilitanti per lo sviluppo di servizi digitali.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
Finalità	<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 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.
Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell'Informatica di AGID	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 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.

VI. Sistema Integrato di Cybersecurity

Descrizione	<p>Le procedure da semplificare e reingegnerizzare derivano dall'avvio di azioni di innovazione e sviluppo della sicurezza integrata.</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</p>
--------------------	--

	<p>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. 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, e per le quali il Comune intende presentare la candidatura alle progettualità finanziate con fondi PON.</p>
Finalità	<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. ❖ Aggiornamento, diffusione e formazione delle linee guida di Cybersecurity e delle relative policy.
Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell'Informatica di AGID	<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.
VII. Governo della trasformazione digitale	
Descrizione	<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.</p> <p>Per realizzare la Trasformazione Digitale occorre infatti strutturare un 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.</p>
Finalità	<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>
Risposta agli adempimenti del Piano Triennale dell'Informatica di AGID	<ul style="list-style-type: none"> ❖ OB.8.1 - Rafforzare le leve per l'innovazione delle PPAA e dei territori ❖ OB.8.3 - 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, già prima della pandemia da Covid-19, ha promosso la sperimentazione del Lavoro Agile sia attraverso l'iniziativa Settimana del Lavoro Agile - che nel 2019 era giunta alla sua terza edizione, dopo le Giornate di Lavoro Agile del 2014, 2015 e 2016 - sia attraverso i progetti finanziati (ad es. "MIRE - Milano in rete - dal welfare al tempo ritrovato"). Tali iniziative hanno da subito riscosso un certo successo sia internamente sia esternamente all'Ente.

Le ricerche svolte - in collaborazione con l'Agenzia comunale di Mobilità, Ambiente e Territorio, esperta di analisi e monitoraggi sul territorio (AMAT) e la School of Management Bocconi - hanno rilevato che i dipendenti che adottano soluzioni di Smart Working dimostrano un'accresciuta efficienza, motivazione e produttività, oltre al tempo guadagnato per la vita privata.

Durante l'emergenza sanitaria, l'Amministrazione ha ampliato la platea dei lavoratori agili contando sull'infrastruttura tecnologica e sulla formazione a distanza, attivando al lavoro agile straordinario, dal 24 febbraio al 31 luglio 2020, 7.507 smart worker. 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.

Quella vissuta durante il lockdown è stata definita come un'esperienza di Emergency Remote Working (ERW o Lavoro Agile Straordinario/Emergenziale, LAS), fase che si è sviluppata nella diffusione di un modello ibrido di alternanza tra remoto e presenza, che ha portato una rinnovata flessibilità oraria e che è affiancato dal Near Working, ossia la possibilità di lavorare in sedi comunali più vicine alla propria abitazione.

Al fine di regolamentare il Lavoro Agile, il Comune di Milano ha approvato **le linee guida e il Piano Organizzativo per il Lavoro Agile (POLA) con Delibera di Giunta Comunale n. 580 del 25/05/2021** e considera la modalità di lavoro ibrida (lavoro in presenza e Smart Working) come nuova realtà operativa che andrà a consolidarsi nel tempo, anche grazie al supporto di investimenti in dotazioni tecnologiche e formazione digitale per il personale dipendente coinvolto.

Il POLA si inserisce all'interno di uno scenario orientato al miglioramento organizzativo dell'Ente Pubblico, all'evoluzione del territorio e al benessere della comunità.

Coerentemente con gli obiettivi strategici del Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale (2021)¹⁷, i contenuti del POLA del Comune di Milano si configurano 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.

¹⁷ Siglato in data 10/03/2021 - <https://www.governo.it/it/articolo/firma-del-patto-l-innovazione-del-lavoro-pubblico-e-la-coesione-sociale/16372>



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

D'altro canto, il POLA si introduce 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 e si pone 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.

Inoltre, 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 1994¹⁸ 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). L'Amministrazione ha elaborato negli anni 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.

Il nuovo CCNL Funzioni Locali ridisegna i confini del lavoro a distanza, suddividendolo in lavoro agile, che mantiene la caratteristica di non avere vincoli di tempo e spazi e il lavoro da remoto con vincoli di tempo e spazi, che si suddivide in lavoro da remoto presso il proprio domicilio, presso i coworking o presso i centri satellite.

L'Amministrazione conseguentemente, previo confronto sindacale, dovrà definire i criteri generali delle modalità attuative, i criteri generali per l'individuazione dei processi e delle attività di lavoro e i criteri di priorità del lavoro a distanza per poi arrivare a adottare una nuova regolamentazione omogenea per tutte le forme di lavoro a distanza. Sarà necessario inoltre configurare nuovi processi e, in un'ottica di efficienza, ove possibile digitalizzarli.

¹⁸ Del. del Consiglio Comunale n. 251 del 18.07.1994

III.2.2 Gli obiettivi del POLA: i cantieri e le modalità di monitoraggio previsti per il triennio 2023-25 - Focus anno 2023

Per il Comune di Milano il Lavoro Agile è una delle leve fondamentali per conciliare il benessere dei propri lavoratori con il miglioramento della performance e dei risultati dell'Ente, stimolando l'autonomia e la responsabilità delle persone con riferimento al luogo ed alla gestione del proprio orario di lavoro. In particolare, attraverso questo strumento l'Amministrazione si pone di traghettare i seguenti obiettivi per il triennio 2023-2025, come indicato all'interno della Del. Giunta Comunale n. 580 del 25/05/2021:



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

In linea con tali finalità, all'interno del POLA 2023-25 l'Amministrazione ha individuato **6 cantieri di sviluppo**.

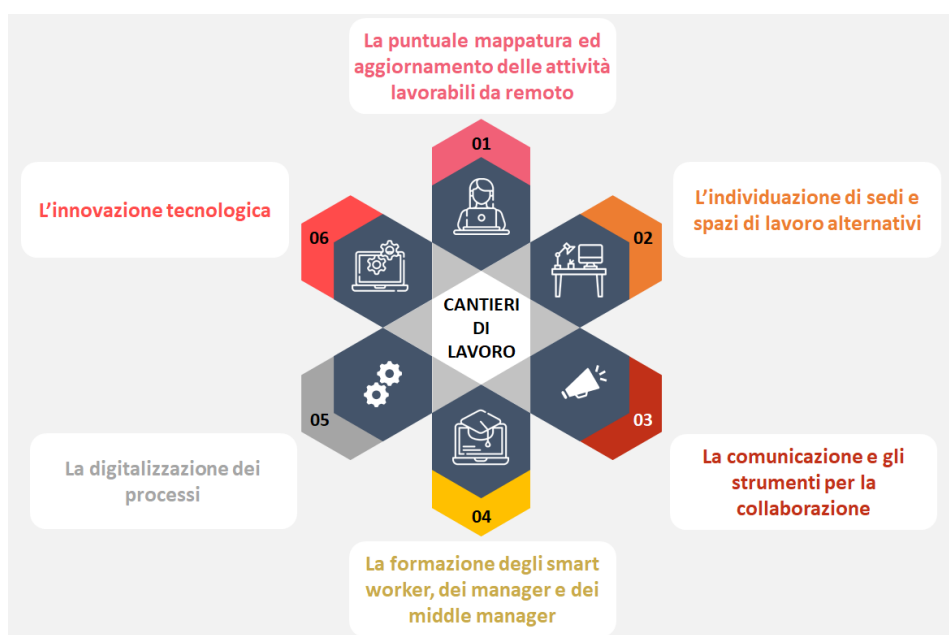


Figura III-XI: I cantieri di sviluppo del POLA

All'interno della seguente tabella, si riporta una descrizione sintetica del dettaglio di ogni cantiere per l'anno 2023:

Cantiere	Descrizione
1. La puntuale mappatura ed aggiornamento delle attività lavorabili da remoto	<p>Mappatura per unità organizzative delle direzioni a seguito della riorganizzazione avvenuta nel corso del 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ delle attività smartabili e dei dipendenti ad esse associati che possono svolgere attività lavorabili da remoto; ❖ degli eventuali arretrati accumulati dalle direzioni, <p>garantendo la sostenibilità organizzativa e non pregiudicando in alcun modo o riducendo la fruizione dei servizi a favore dell'utenza.</p> <p>Nell'ultima mappatura sono stati individuati complessivamente 6.496 potenziali lavoratori agili.</p>
2. L'individuazione di sedi e spazi di lavoro alternativi	<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>
3. La comunicazione e gli strumenti per la collaborazione	<p>Proseguo dell'implementazione 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>Aggiornamento e revisione della 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>Ulteriore implementazione dell'utilizzo del nuovo strumento di comunicazione dedicato ai lavoratori agili, Teams Communicator, veicolo di informazioni istantanee attraverso la piattaforma di Teams.</p>
4. La formazione degli smart worker, dei manager e dei middle manager	<p>Sviluppo di 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.</p> <p>Infatti, il cambiamento promosso dal lavoro agile a livello individuale e organizzativo si realizza attraverso un vero e proprio processo di change management, rispetto al quale si rende necessaria una specifica attività di comunicazione e formazione, ad ampia diffusione e a tutti i livelli.</p>

Cantiere	Descrizione
5. La digitalizzazione dei processi	<p>In linea con i documenti di programmazione e con le linee di indirizzo nazionali (Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione di AgID) ed internazionali, l'Amministrazione si sta impegnando nel percorso di digitalizzazione dei processi, di innovazione e sviluppo di sistemi integrati al fine di favorire l'efficiente gestione del patrimonio informativo dell'Ente.</p> <p>In particolare, sono previsti diversi piani di intervento articolati in base alla tipologia di processo target:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Digitalizzare i processi interni per permettere all'Ente di operare in modo sempre più efficiente, nel rispetto delle normative applicabili e di ridurre i rischi di varia natura (es. i processi relativi alla gestione del Bilancio, della programmazione, il sistema documentale, i sistemi per le Risorse Umane...); ❖ i processi con front end esterno e back end interno per indirizzare i servizi agli operatori economici (es. gli sportelli digitali del SUE, SUAP, dello Sportello Unico Eventi, ...); ❖ i processi di front end verso i cittadini e city users di varia natura (es. servizi di portale, servizi civici e di anagrafe, pratiche mobilità, ecc.); ❖ I processi che attengono alla vita quotidiana sul territorio e che nella digitalizzazione trovano una dimensione abilitante la smart city e la qualità della vita e del lavoro. <p>Il percorso di Digitalizzazione dei processi l'Ente è inoltre strutturato per valorizzare le piattaforme digitali PA centrali che progressivamente sono rese disponibili (es. PagoPA, ANPR, Piattaforma Notifiche, ecc.).</p>
6. L'innovazione tecnologica	<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, è scaturito in un piano delle azioni di innovazione tecnologica, che si articola come segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ definizione della postazione di lavoro, piano di dispiegamento, distribuzione delle postazioni e progetto di assistenza (es. progetto Near Working). <p>Sono stati individuate diverse tipologie di profilo utente: Agile, Telelavorista, Nearworker, Coworker e Classico, per i quali si rimanda per opportuni approfondimenti alla sezione "Allegati - Definizione della postazione di lavoro in base alla tipologia di attività".</p> <p>Inoltre, per garantire un allargamento della platea complessiva dei possibili nuovi "lavoratori agili", si è proceduto a definire un masterplan progettuale comprendente:</p>

Cantiere	Descrizione
	<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. <p>❖ progettazione della sicurezza informatica e Privacy.</p> <p>In particolare, il Comune di Milano si è dotato di una propria infrastruttura di “Virtual Desktop Infrastructure” o VDI, erogata in modalità “Business Continuity” grazie alla distribuzione dei suoi componenti su due DataCenter, utile a gestire un parco utenti complessivo di 5.441 dipendenti al 31/12/22. Tutti i dipendenti possono accedere da remoto alle applicazioni e/o allo smart virtual desktop utilizzando i propri dispositivi aziendali, dotati dei sistemi operativi previsti (licenza Office 365 E1, E3, A1 o A3).</p> <p>Inoltre, sono state definite le policy di utilizzo degli strumenti informatici di dotazione e di proprietà (BYOD), sui quali viene fornita la soluzione di virtualizzazione per lavorare in sicurezza come previsto nel Decreto Legislativo n. 82 del 7 marzo 2005, (Codice di amministrazione digitale) all’art 3-bis.</p> <p>❖ Adozione diffusa 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. Per il dettaglio si rimanda alla sezione “<i>Allegati - Lavoro agile - Strumenti di collaborazione</i>”.</p> <p>❖ Supporto e aggiornamento degli strumenti digitali di lavoro</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-XII: 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, riformato 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, riformato 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-XIII: 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 della relativa spesa annua teorica sono di seguito rappresentati:

CATEGORIA	SPESA ANNUA TEORICA
A	€ 27.087,74
B1	€ 28.566,88
B3	€ 30.029,17
C	€ 32.020,16
C educatrici	€ 32.657,72
C vigili	€ 33.544,01
D1	€ 34.747,33
D1 vigili	€ 36.271,18
DIR	€ 62.833,80

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 2018 ad oggi:

2018 - 2020	2019 - 2021	2020 - 2022
La programmazione del fabbisogno di personale è stata approvata per il triennio 2018-2020 con delibera G.C. n. 708 del 20 aprile 2018, successivamente aggiornata con delibera di G.C. n. 1721 del 5 ottobre 2018. 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 26 aprile 2018 e 13 settembre 2018.	La programmazione del fabbisogno di personale prevista dall'art. 39, comma 1 della legge 449/1997, è stata approvata per il triennio 2019-2021 con delibera G.C. n. 1017 del 14 giugno 2019, successivamente aggiornata con delibera di G.C. n. 2186 del 6 dicembre 2019. 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 14/06/2019 e 05/12/2019.	La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2020-2022 è stata approvata con delibera G.C. n. 1256 del 10 novembre 2020. 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 6/11/2020.

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

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

PIANO OCCUPAZIONALE 2018		PIANO 2018 (Del. 1721 del 05/10/2018)	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
Programmazione assunzioni personale di comparto e vigilanza					
D3	Funz. dei s. Formativi	5	5		
	Funz. dei s. Educativi	6	6		
	Funz. dei s. Economico-Finanz.	4	4		
	Funz. dei s. Amm.vi	7	7		
	Funz. dei s. Amm.vi	12	12		
TOTALE CAT. D3		34	34	-	-
D1	Ist. Dir. dei s. di Polizia Municipale	29	29		
	Ist. Dir. dei s. Tecnici	19	19		
	Ist. Dir. dei s. Informativi	1	1		
	Ist. Dir. dei s. di Biblioteca	4	4		
	Ist. Dir. dei s. Culturali	1	1		
	Ist. Dir. dei s. Amm.vi	24	24		
	Ist. Dir. dei s. Amm.vi – Relazioni internazionali	3	3		
	Assistente Sociale	6	6		
TOTALE CAT. D1		87	87	-	-
C	Ist. dei s. Educativi	15	15		
	Ist. dei s. Tecnici	3	3		
	Ist. dei s. Socio-Assistenziali	2	2		
	Ist. dei s. di Biblioteca	5	5		
	Ist. dei s. Formativi	3	3		
	Ist. dei s. Amm.vi-Contabili	99	99		
	Agente di Polizia Municipale	24	24		
	TOTALE CAT. C	151	151	-	-
B3	Coll. dei s. Tecnici	9	9		
	Coll. dei s. Museali	5	5		
	Coll. dei s. Amministrativi	48	48		
TOTALE CAT. B3		62	62	-	-
B1	Esec. dei s. Tecnici	21	21		
	TOTALE CAT. B1	21	21	-	-
TOTALE		355	348	-	-

PIANO OCCUPAZIONALE 2018		PIANO 2018	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
Programmazione assunzioni personale Area della dirigenza					
DIR	Dirigente	3	2	1	
TOTALE		3	2	1	-

PIANO OCCUPAZIONALE 2018		PIANO 2018	MOBILITÀ EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	MOBILITÀ DA REALIZZARE
Programmazione mobilità					
DIR	Dirigente	3	2		1
	TOTALE DIR	3	3	-	1
D1	Ist. Dir. dei s. Amm.vi	4	4		
	Assistente Sociale	9	8		1
	TOTALE CAT. D1	13	12	-	1
C	Ist. dei s. Tecnici	15		15	
	Agente di Polizia Municipale	15	15		
	TOTALE CAT. C	30	15	15	-
TOTALE		46	30	15	2

PIANO OCCUPAZIONALE 2018		PIANO 2018	ASSUNZIONI EFFETTUATE		ASSUNZIONI DA REALIZZARE
Programmazione personale appartenente alle categorie protette di cui alla Legge 12 marzo 1999, n. 68					
B1	Esec. dei s. Accoglienza e Info.	1	1		
TOTALE		1	1		-

PIANO OCCUPAZIONALE 2019		PIANO 2019 (Del. 2186 del 06/12/2019)	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
Programmazione assunzioni personale di comparto e vigilanza					
D1	Conservatore dei Beni Culturali	2	2		
	Funz. dei s. Formativi	20	20		
	Funz. dei s. Educativi	10	10		
	Funz. dei s. Socio-Assistenziali	6	6		
	Avvocato	1	1		
	Ist. Dir. dei s. Culturali	3	3		
	Ist. Dir. dei s. di Polizia Municipale	15	12		3
	Ist. Dir. dei s. Tecnici	37	34		3
	Ist. Dir. dei s. Amm.vi – Relazioni internazionali	6	6		
	Ist. Dir. dei s. Economico-Finanz.	16	12		4
	Ist. Dir. dei s. di Biblioteca	3	3		
	Ist. Dir. dei s. Informativi	9	9		
	Ist. Dir. dei s. Amm.vi	72	58		14
	Assistente Sociale	15	15		
TOTALE CAT. D1		215	191	-	24
C	Ist. dei s. Tecnici	55	55		
	Ist. dei s. Socio-Assistenziali	10	10		
	Ist. dei s. di Biblioteca	11	11		
	Ist. dei s. Formativi	10	10		
	Ist. dei s. Educativi	206	206		
	Ist. dei s. Informativi	11	11		
	Ist. dei s. Culturali	3	3		
	Ist. dei s. Amm.vi-Contabili	69	69		
	Agente di Polizia Municipale	99	99		
TOTALE CAT. C		474	474	-	-
B3	Coll. dei s. Tecnici	70	60		10
	Coll. dei s. Museali	27	27		
	Coll. dei s. Amministrativi	234	214		20
	TOTALE CAT. B3	331	301	-	30
B1	Esec. dei s. Tecnici	28	28		
	Esec. dei s. Accoglienza e Info.	4	4		
	Esec. dei s. Amministrativi	4	3		1
	TOTALE CAT. B1	36	35	-	1
TOTALE		1.056	1.001	-	55

PIANO OCCUPAZIONALE 2019		PIANO 2019	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
Programmazione assunzioni personale Area della dirigenza					
DIR	Dirigente	12	12		
TOTALE		12	12	-	-

PIANO OCCUPAZIONALE 2019		PIANO 2019	MOBILITÀ EFFETTUATE		MOBILITÀ DA REALIZZARE
Programmazione mobilità					
D1	Istruttore Direttivo	11	11		
C	Istruttore	7	7		
TOTALE		18	18		-

PIANO OCCUPAZIONALE 2019		PIANO 2019	ASSUNZIONI EFFETTUATE		ASSUNZIONI DA REALIZZARE
Programmazione personale appartenente alle categorie protette di cui alla Legge 12 marzo 1999, n. 68					
B1	Esecutore	5	5		
TOTALE		5	5		-

PIANO OCCUPAZIONALE 2020		PIANO 2020 (Del. 1256 del 10/11/2020)	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
Programmazione assunzioni personale di comparto e vigilanza					
D1	Conservatore dei Beni Culturali	2	2		
	Ist. Dir. dei s. Formativi	8	6		2
	Funz. dei s. Educativi	10	8		2
	Funz. dei s. Socio-Assistenziali				
	Avvocato	1	1		
	Ist. Dir. dei s. Culturali	2	2		
	Ist. Dir. dei s. di Polizia Municipale	9	9		
	Ist. Dir. dei s. Tecnici	20	20		
	Ist. Dir. dei s. Amm.vi – Relazioni internazionali	5	1	4	
	Ist. Dir. dei s. Economico-Finanz.				
	Ist. Dir. dei s. di Biblioteca	1	1		
	Ist. Dir. dei s. Informativi	5	4		1
	Ist. Dir. dei s. Amm.vi	27	27		
	Assistente Sociale	10	10		
	TOTALE CAT. D1	100	91	4	5
C	Ist. dei s. Tecnici	48	36		12
	Ist. dei s. Socio-Assistenziali	5	5		
	Ist. dei s. di Biblioteca	21	18		3
	Ist. dei s. Formativi	2	2		
	Ist. dei s. Educativi	36	36		
	Ist. dei s. Informativi	5	5		
	Ist. dei s. Culturali	2	2		
	Ist. dei s. Amm.vi-Contabili	113	95		18
	Agente di Polizia Municipale	35	35		
	TOTALE CAT. C	267	234	-	33
B3	Coll. dei s. Tecnici	25	20		5
	Coll. dei s. Museali	2			2
	Coll. dei s. Amministrativi	80	79		1
	TOTALE CAT. B3	107	99	-	8
B1	Esec. dei s. Tecnici	15	15		
	Esec. dei s. Accoglienza e Info.	5	5		
	Esec. dei s. Amministrativi				
	TOTALE CAT. B1	20	20	0	0
TOTALE		494	444	4	46

PIANO OCCUPAZIONALE 2020		PIANO 2020	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
Programmazione assunzioni personale Area della dirigenza					
DIR	Dirigente	5	3		2
TOTALE		5	3	-	2

PIANO OCCUPAZIONALE 2020		PIANO 2020	MOBILITÀ EFFETTUATE		MOBILITÀ DA REALIZZARE
Programmazione mobilità					
DIR	Dirigente	2	2		
D1	Istruttore Direttivo	3	3		
C	Ist. dei s. Educativi	1	1		
TOTALE		6	6		-

PIANO OCCUPAZIONALE 2020		PIANO 2020	ASSUNZIONI EFFETTUATE		ASSUNZIONI DA REALIZZARE
Programmazione personale appartenente alle categorie protette di cui alla Legge 12 marzo 1999, n. 68					
B1	Esecutore	11	9		2
TOTALE		11	9		2

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					
D1	Conservatore dei Beni Culturali	3	3		
	Funz. dei s. Educativi	8	8		
	Funz. dei s. Formativi	5	5		
	Avvocato	2	2		
	Ist. Dir. dei s. Culturali	3	2		1
	Ist. Dir. dei s. di Polizia Municipale	4	3		1
	Ist. Dir. dei s. Tecnici	35	35		
	Ist. Dir. dei s. Socio-Assistenziali	2			2
	Ist. Dir. dei s. di Biblioteca	11	11		
	Ist. Dir. dei s. Informativi	4	4		
	Ist. Dir. dei s. Amm.vi	45	45		
	Assistente Sociale	42	42		
	TOTALE CAT. D1	164	160	-	4
C	Ist. dei s. Tecnici	42	42		
	Ist. dei s. Socio-Assistenziali	6	6		
	Ist. dei s. di Biblioteca	17	17		
	Ist. dei s. Formativi	7	5		2
	Ist. dei s. Educativi	93	93		
	Ist. dei s. Informativi	5	5		
	Ist. dei s. Culturali	3			3
	Ist. dei s. Amm.vi-Contabili	121	121		
	Agente di Polizia Municipale	33	33		
	TOTALE CAT. C	327	322	-	5
B3	Coll. dei s. Tecnici	25	25		
	Coll. dei s. di Biblioteca	2			2
	Coll. dei s. Museali	2			2
	Coll. dei s. Amministrativi	111	111		
	TOTALE CAT. B3	140	136	-	4
B1	Esec. dei s. Tecnici	30	12		18
	Esec. dei s. Accoglienza e Info.	2	2		
	TOTALE CAT. B1	32	14	-	18
TOTALE		663	632	-	31

PIANO OCCUPAZIONALE 2021		PIANO 2021	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
Programmazione assunzioni personale Area della dirigenza					
DIR	Dirigente	12	10		2
TOTALE		12	10	-	2

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

PIANO OCCUPAZIONALE 2021		PIANO 2021	ASSUNZIONI EFFETTUATE		ASSUNZIONI DA REALIZZARE
Programmazione personale appartenente alle categorie protette di cui alla Legge 12 marzo 1999, n. 68					
B1	Esecutore	6	1		5
TOTALE		6	1		5

PIANO OCCUPAZIONALE 2022		PIANO 2022 (Del. 1469 del 14/10/2022)	ASSUNZIONI EFFETTUATE	POSTI DA NON RICOPRIRE	ASSUNZIONI DA REALIZZARE
Programmazione assunzioni personale di comparto e vigilanza					
D1	Conservatore dei Beni Culturali	4			4
	Ist. Dir. dei s. Educativi	8	8		
	Ist. Dir. dei s. Formativi	19	9		10
	Avvocato				
	Ist. Dir. dei s. Economico-Finanz.	4	0		4
	Ist. Dir. dei s. di Polizia Municipale	30	24		6
	Ist. Dir. dei s. Tecnici	31	13		18
	Ist. Dir. dei s. Socio-Assistenziali	1	1		
	Ist. Dir. dei s. di Biblioteca				
	Ist. Dir. dei s. Informativi	2	2		
	Ist. Dir. dei s. Amm.vi	37	21		16
	Assistente Sociale	10	9		1
	TOTALE CAT. D1	146	87	-	59
C	Ist. dei s. Tecnici	35	26		9
	Ist. dei s. Socio-Assistenziali	5			5
	Ist. dei s. di Biblioteca	18	18		
	Ist. dei s. Formativi	4	1		3
	Ist. dei s. Educativi	110	64		46
	Ist. dei s. Informativi	5	2		3
	Ist. dei s. Culturali	5			5
	Ist. dei s. Amm.vi-Contabili	75	26		49
	Agente di Polizia Municipale	200	158		42
	TOTALE CAT. C	457	295	-	162
B3	Coll. dei s. Tecnici	33	15		18
	Coll. dei s. di Biblioteca	7			7
	Coll. dei s. Museali	9			9
	Coll. dei s. Amministrativi	122	72		50
	TOTALE CAT. B3	171	87	-	84
B1	Esec. dei s. Tecnici	9			9
	Esec. dei s. Accoglienza e Info.	20	20		
	TOTALE CAT. B1	29	20	-	9
TOTALE		803	489	-	314

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

PIANO OCCUPAZIONALE 2022		PIANO 2022	MOBILITÀ EFFETTUATE		MOBILITÀ DA REALIZZARE
Programmazione mobilità					
D1	Istruttore Direttivo	17	7		10
C	Istruttore	4	4		
B3	Collaboratore	2	2		
TOTALE		23	13		10

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

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;
- ❖ 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

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 2023-2025

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 una tantum e non riguarda solo le nuove assunzioni. Ciascun Ambito avrà diritto al contributo fintanto che il numero di assistenti sociali si manterrà sopra le soglie previste dalla normativa.

Il Comune di Milano ha avuto nell'anno 2022 un rapporto assistenti sociali/residenti di 1 a 5.469.

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 2023 per la nuova formula previdenziale "**quota 103**". Questi istituti, che si integrano fra loro, difficilmente sono prevedibili; l'utilizzo di quota 100, ad esempio, non è stato particolarmente utilizzato dai dipendenti, almeno non nella quantità inizialmente ipotizzata. Questo lascia presagire che nemmeno le nuove formule saranno ad elevato impatto, soprattutto la nuova opzione, cd. quota 103, che prevede limiti quantitativa al trattamento previdenziale sino al raggiungimento del 67° anno di età.

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 2022 si sono verificate le seguenti cessazioni:

ANNO	CESSAZIONI	ECONOMIA 2022	ECONOMIA 2023	ECONOMIA 2024
2022	1.051	16.994.880,47	33.989.760,94	33.989.760,94

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
2023	770	12.470.783,61	24.941.567,21	24.941.567,21
2024	700	0,00	11.250.547,20	22.501.094,39
2025	639	0,00	0,00	10.352.894,48
TOTALE	2.109	12.470.783,61	36.192.114,41	57.795.556,08

III.3.5 La programmazione del fabbisogno di personale per il triennio 2023-2025

La programmazione del fabbisogno di personale è stata predisposta previa rilevazione del fabbisogno presso le Direzioni dell'Ente, le quali hanno:

- ❖ Indicato, ai sensi dell'art. 6, del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il contingente di personale necessario allo svolgimento dei compiti istituzionali delle strutture cui sono preposti (documentazione agli atti del Servizio Informativo del personale);
- ❖ Attestato, a seguito della ricognizione annuale delle eccedenze di personale (art. 6, comma 1, del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165), tramite apposite certificazioni agli atti del Servizio Informativo del personale, l'assenza di eccedenze e situazioni di sovrannumerarietà.

I contenuti del presente documento sostituiscono, con riferimento alla programmazione degli anni 2023 e 2024, quanto previsto con precedenti provvedimenti di adozione/aggiornamento della programmazione triennale del fabbisogno di personale a tempo indeterminato.

Piano triennale delle assunzioni 23-25

La programmazione del fabbisogno 2023-2025 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



Destinare una quota di risorse alle assunzioni nei profili tecnici per sostenere i progetti strategici dell'Amministrazione ed il nuovo piano delle opere pubbliche



Valorizzare l'esperienza professionale del personale a tempo determinato che ha maturato e maturerà i requisiti per l'accesso alle stabilizzazioni entro la fine del corrente anno



Adeguare le assunzioni al nuovo sistema di aree previste dal CCNL 16.12.2022

Figura III-XIV: Le direttrici della manovra occupazionale 2023-2025

Acquisizioni di personale a tempo indeterminato - ANNO 2023

Per l'anno 2023 è prevista l'acquisizione del seguente personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato per una spesa annua pari a 20.073.113,05 euro secondo quanto segue:

PERSONALE DI COMPARTO		
CATEGORIA	TOTALE ASSUNZIONI	COSTO ANNUO TOTALE
D1	178	6.231.535,49
C	303	9.976.401,48
B3	88	2.642.566,96
B1	34	971.273,92
A	-	0,00
TOTALE	603	19.821.777,85

DIRIGENZA		
CATEGORIA	TOTALE ASSUNZIONI	COSTO ANNUO TOTALE
DIRIGENTI	4	251.335,20
TOTALE	4	251.335,20

Inoltre, nel corso dell'anno 2023, l'Amministrazione avvierà la procedura di stabilizzazione prevista dall'art. 20 D. Lgs. 75/2017 per i seguenti profili professionali:

Profilo	Posti programmati 2023
B3 - Collaboratore dei servizi amministrativi	1
TOTALE	1

In particolare, si riporta di seguito il prospetto del Piano Occupazionale previsto per l'anno 2023, 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 2023		Scorrimento Graduatorie Esistenti	Concorsi	Progressioni	Stabilizzazioni	Mobilità	Legge 68/1999	Totale assunzioni
DIR	Dirigente	1	2			1		4
	TOTALE DIRIGENTE	1	2	-	-	1	-	4
	Avvocato					1		1
	Conservatore dei Beni Culturali							-
	Ist. Dir. dei s. Amm.vi	25						25
	Ist. Dir. dei s. Economico-Finanz.	10						10
	Ist. Dir. dei s. di Formativi	12	6					18
	Ist. Dir. dei s. di Biblioteca		2					2
D	Ist. Dir. dei s. Informativi	4	5					9
	Ist. Dir. dei s. Tecnici	5	15			4		24
	Ist. Dir. di Polizia Municipale	32						32
	Ist. Dir. dei s. Culturali		1					1
	Assistente Sociale	6						6
	Ist. Dir. dei s. Socio-Assistenziali							-
	Ist. Dir. dei s. Educativi	15	35					50
	TOTALE CAT. D	109	64	-	-	5	-	178
	Ist. dei s. Amm.vi-Contabili	50				4		54
	Ist. dei s. Formativi	5						5
	Ist. dei s. Educativi							-
	Ist. dei s. di Biblioteca	18						18
C	Ist. dei s. Socio-Assistenziali		5					5
	Ist. dei s. Tecnici	5	23			4		32
	Ist. dei s. Informativi		8					8
	Ist. dei s. Culturali	1						1
	Agente di Polizia Municipale	170	10					180
	TOTALE CAT. C	249	46	-	-	8	-	303
	Coll. dei s. Amministrativi	60			1			61
	Coll. dei s. Museali	5						5
B3	Coll. dei s. Tecnici	13				4		17
	Coll. dei s. di Biblioteca	5						5
	Coll. dei s. Socio-Assistenziali							-
	TOTALE CAT. B3	83	-	-	1	4	-	88
	Esecutore s. Amministrativi						9	9
	Esecutore s. Accoglienza e informazione		5				2	7
	Esecutore s. Tecnici	13	5					18
B1	Esecutore s. Biblioteca							-
	Esecutore s. Museali							-
	Esecutore s. Socio-Assistenziali							-
	Esecutore s. Educativi							-
	Esecutore s. Giro posta							-
	Commesso Organi Istituzionali							-
	TOTALE CAT. B1	13	10	-	-	-	11	34
A	Operatore s. Comunali							-
	TOTALE CAT. A	-	-	-	-	-	-	-
	TOTALE	455	122	-	1	18	11	607

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 di 17.429.348,24 euro secondo quanto segue:

PERSONALE DI COMPARTO		
CATEGORIA	TOTALE ASSUNZIONI	COSTO ANNUO TOTALE
D1	97	3.408.587,26
C	332	10.918.437,82
B3	-	0,00
B1	102	2.913.821,76
A	-	0,00
TOTALE	531	17.240.846,84

DIRIGENZA		
CATEGORIA	TOTALE ASSUNZIONI	COSTO ANNUO TOTALE
DIRIGENTI	3	188.501,40
TOTALE	3	188.501,40

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 16.908.138,29 euro secondo quanto segue:

PERSONALE DI COMPARTO		
CATEGORIA	TOTALE ASSUNZIONI	COSTO ANNUO TOTALE
D1	82	2.887.377,31
C	332	10.918.437,82
B3	-	0,00
B1	102	2.913.821,76
A	-	0,00
TOTALE	516	16.719.636,89

DIRIGENZA		
CATEGORIA	TOTALE ASSUNZIONI	COSTO ANNUO TOTALE
DIRIGENTI	3	188.501,40
TOTALE	3	188.501,40

Modalità di reclutamento

Di seguito si riportano i concorsi in fase di svolgimento banditi a valere sulla programmazione degli anni precedenti ed i nuovi concorsi programmati a partire dalla prima annualità del piano 2023 – 2025.




 Procedure concorsuali in atto bandite sui precedenti Piani Occupazionali	 Procedure concorsuali da bandire sui precedenti Piani Occupazionali	 Nuovi concorsi che si intendono bandire dall'anno 2023
<ul style="list-style-type: none"> • B3 Collaboratore dei servizi tecnici • B3 Collaboratore dei servizi museali • B3 Collaboratore dei servizi di biblioteca – in elaborazione • B3 Collaboratore dei servizi amministrativi • C1 Agente di polizia locale • C1 Istruttore dei servizi culturali – in elaborazione • C1 Istruttore dei servizi amministrativi – mobilità • D1 Istruttore Direttivo dei servizi tecnici - in elaborazione • D1 Istruttore Direttivo dei servizi formativi – in elaborazione • Dirigente tecnico – mobilità • Dirigente tecnico (Area edilizia) – mobilità • Dirigente dei servizi culturali 	<ul style="list-style-type: none"> • B1 Esecutore dei servizi tecnici – varie • B1 Esecutore dei servizi amministrativi • C1 Istruttore dei servizi formativi • C1 Istruttore dei servizi socio-assistenziali • D1 Istruttore Direttivo dei servizi economico finanziari • D1 Istruttore Direttivo dei servizi socio assistenziali • D1 Istruttore dei servizi tecnici - varie 	<ul style="list-style-type: none"> • B1 Esecutore dei servizi tecnici • B1 Esecutore dei servizi tecnici - mobilità • B1 Esecutore dei servizi accoglienza e informazione • C1 Istruttore dei servizi informativi • C1 Istruttore dei servizi tecnici • C1 Istruttore dei servizi tecnici - mobilità • C1 Agente di Polizia Locale • C1 Istruttore dei servizi amministrativi – mobilità • D1 Istruttore direttivo dei Servizi educativi • D1 Istruttore direttivo dei Servizi culturali • D1 Istruttore direttivo dei Servizi informativi • D1 Istruttore direttivo dei Servizi di biblioteca • D1 Istruttore Direttivo dei Servizi Tecnici • D1 Istruttore Direttivo dei Servizi Tecnici - mobilità • D1 Istruttore direttivo dei Servizi Formativi • Dirigente - mobilità • Dirigenti

Figura III-XV: Le modalità di reclutamento

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;
- ❖ l'effettuazione di prove fisiche per il concorso di Agente di Polizia Locale;
- ❖ la costruzione della scheda profilo da parte delle direzioni committenti in termini di attività da svolgere, competenze e capacità richieste.

Il CCNL 2019-2021, e in particolare l'entrata in vigore, dal 01 aprile 2023, del nuovo ordinamento professionale, avrà un importante impatto su tutte le procedure di reclutamento, in ragione del nuovo sistema di classificazione.

A questa importantissima novità, si affiancherà anche la necessità di adeguare le procedure selettive all'obbligo normativo, a partire dal 31 maggio 2023, di utilizzo del solo Portale unico del reclutamento "InPa" per la pubblicazione di bandi e avvisi, nonché per la ricezione delle candidature.

In sintesi, l'attuazione del piano triennale 2023/2025 avverrà mediante:



1. Scorrimento di graduatorie vigenti



2. Espletamento delle procedure di mobilità volontaria



3. Procedure selettive/concorsi, anche sperimentando per profili qualificati procedure orientate alla valutazione delle attitudini, oltre che delle competenze e delle capacità



4. Mobilità tra enti ai sensi dell'art. 30 del D. Lgs. 165/2001



5. Procedure speciali di reclutamento per ambiti diversi, riservate a coloro che sono in possesso dei requisiti previsti dalle norme al tempo vigenti (c.D. Stabilizzazioni)



6. Procedure di reclutamento speciale, mediante avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento



7. Assunzioni di personale in ottemperanza agli obblighi di cui alla legge n. 68/1999



8. Eventuali ricostituzioni dei rapporti di lavoro e riconversione a tempo pieno dei rapporti di lavoro a tempo parziale in conformità alla normativa vigente

Figura III-XVI: Procedure selettive

III.3.6 Le assunzioni a tempo determinato per il triennio 2023-2025

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:



1 Contratti di lavoro subordinato a tempo determinato sottoscritti per figure non dirigenziali

Necessari per rispondere alle seguenti esigenze:

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



2 Collaboratori ai sensi dell'art. 90 del TUEL

Necessari per rispondere alle esigenze degli uffici degli organi politici.



3 Incarichi dirigenziali a tempo determinato

Assunzioni su posizioni dirigenziali in dotazione organica ed extra-dotazionali anche per l'attuazione di progetti di rilevanza strategica.



4 Incarichi di Alta Specializzazione

Assunzioni di personale non dirigenziale fuori dotazione organica.

Figura III-XVII: Le tipologie contrattuali

Le assunzioni di Dirigenti e alte specializzazioni

Nel corso del nuovo 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 2023-2025 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

Fattispecie	Riferimenti
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 2023	Spesa 2024	Spesa 2025
Figure non dirigenziali	16.000.000,00	16.000.000,00	16.000.000,00
Collaboratori ai sensi dell'art. 90 TUEL	2.950.000,00	2.950.000,00	2.950.000,00
Personale ex art. 110 comma 2 TUEL	3.700.000,00	3.700.000,00	3.700.000,00
Stages/tirocini	333.900,00	352.700,00	342.700,00
Totale	22.983.900,00	23.002.700,00	22.992.700,00
Limite di spesa DL. 78/2010	23.144.390,37	23.144.390,37	23.144.390,37
Capacità spesa rimanente	160.490,37	141.690,37	151.690,37

Comandi temporanei

Nel corso del triennio di programmazione potranno essere attivati comandi in entrata per personale della dirigenza al fine di supportare le esigenze di funzionamento dell'amministrazione e l'attuazione dei piani e programmi dell'ente, esigenze coerenti con le direttrici di sviluppo della Programmazione Triennale dei Fabbisogni e meglio esplicitate negli atti determinativi.

Il Decreto legge n. 36 del 30 aprile 2022 è intervenuto sul testo dell'art. 30 del d.lgs. 165/2001, modificando la disciplina delle mobilità fra enti pubblici e delle assegnazioni temporanee di personale. In particolare, oltre al nuovo comma 1-quater, dedicato all'obbligo di pubblicare gli avvisi di mobilità nel portale InPA, viene introdotto il nuovo comma 1-quinquies, che recita: *"Per il personale non dirigenziale delle amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, delle autorità amministrative indipendenti e dei soggetti di cui all'articolo 70, comma 4, i comandi o distacchi, sono*

consentiti esclusivamente nel limite del 25 per cento dei posti non coperti all'esito delle procedure di mobilità di cui al presente articolo. La disposizione di cui al primo periodo non si applica ai comandi o distacchi obbligatori, previsti da disposizioni di legge, ivi inclusi quelli relativi agli uffici di diretta collaborazione, nonché a quelli relativi alla partecipazione ad organi, comunque denominati, istituiti da disposizioni legislative o regolamentari che prevedono la partecipazione di personale di amministrazioni diverse, nonché ai comandi presso le sedi territoriali dei ministeri, o presso le Unioni di comuni per i Comuni che ne fanno parte".

III.3.7 Programmazione della spesa di personale per il triennio 2023-2025

Le spese relative alle assunzioni previste nel presente Piano Occupazionale 2023-2025 trovano copertura finanziaria negli stanziamenti del Bilancio 2023-2025, che risultano ampiamente inferiori al limite di spesa come di seguito rappresentato:

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
STANZIAMENTI BILANCIO DI PREVISIONE	618.920.742,01	611.988.587,00
MARGINE DI SPESA	38.112.964,69	51.072.951,88
ENTRATE CORRENTI (al netto del fondo crediti dubbia esigibilità)	3.042.635.750,00	3.070.918.000,00
INCIDENZA NELL'ANNO DELLE SPESE DI PERSONALE SULLE ENTRATE CORRENTI	20,34%	19,93%

Dalla verifica effettuata risulta che la programmazione delle spese di personale per il triennio 2023-2025 rispetta i limiti di cui all'art. 33 comma 2 D.L. 34/2019, evidenziando un margine per l'anno 2023 di 38.112.964,69 euro in incremento per gli anni successivi.

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 2023-2025:

SPESE DI PERSONALE	2023	2024	2025
Spese macroaggregato 101 e 110	607.450.042,01	600.712.887,00	594.791.577,00
Spese macroaggregato 103	0,00	0,00	0,00
Irap macroaggregato 102	36.466.860,00	36.310.550,00	35.857.550,00
Altre spese: stages/tirocini macroaggregato 104	348.900,00	352.700,00	352.700,00
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)	645.465.802,01	638.576.137,00	632.201.827,00
(-) Componenti escluse (B)	132.564.533,09	128.475.493,09	123.795.493,09
(=) Componenti assoggettate al limite di spesa A-B	512.901.268,92	510.100.643,91	508.406.333,91

	2023	2024	2025
TOTALE SPESA DI PERSONALE	512.901.268,92	510.100.643,91	508.406.333,91
LIMITE SPESA AI FINI DEL COMMA 557	563.183.486,76	563.183.486,76	563.183.486,76
DIFFERENZA	-50.282.217,84	-53.082.842,85	-54.777.152,85

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 2023-2024-2025 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

Negli ultimi anni la **formazione** ha acquisito sempre maggiore importanza nell'ambito della Pubblica Amministrazione, che è considerata un attore fondamentale per la ripartenza del Paese. L'attuazione del PNRR, in particolare, ha posto al centro dell'attenzione il tema, evidenziando la necessità di un'attività di formazione che parta dai reali fabbisogni delle stesse Amministrazioni e sia accompagnata dalla valutazione degli impatti ottenuti.

A tal proposito, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha presentato "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese", il Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del Capitale Umano, che si pone l'obiettivo di accompagnare gli enti pubblici all'assunzione di personale sempre più qualificato e di potenziare e sviluppare le competenze di chi già lavora nella PA.

*"Lo sviluppo delle competenze rappresenta, insieme alla digitalizzazione, al recruiting ed alla semplificazione, una delle principali direttrici dell'impianto riformatore avviato con il D.L. n. 80/2021. La valenza della formazione è duplice: rafforzare le competenze individuali dei singoli dipendenti e rafforzare strutturalmente le amministrazioni pubbliche, nella prospettiva del miglioramento continuo della qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese."*¹⁹

Il Comune di Milano comprende la necessità di avere dipendenti altamente qualificati e a tal fine attua una **strategia unitaria e integrata** di gestione delle risorse umane, che consenta di mettere in correlazione la programmazione della formazione con la programmazione dei fabbisogni di personale nel Ciclo di Gestione della Performance, come indicato dal Dipartimento di Funzione Pubblica. La formazione del personale diventa così la chiave per il miglioramento della qualità del lavoro e per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente.

Inoltre, il percorso volto alla digitalizzazione e l'uso pervasivo di nuove tecnologie richiedono competenze sempre più specifiche, che consentano di semplificare e velocizzare la gestione dei rapporti con i cittadini ed ampliare l'offerta di servizi agli utenti. Una formazione adeguata in ambito

¹⁹ Fonte: RI-FORMARE LA PA Persone qualificate per qualificare il Paese - Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del Capitale Umano della Pubblica amministrazione, Dipartimento della Funzione Pubblica

digitale rappresenta quindi un'importante opportunità per l'Amministrazione e in generale per garantire la crescita economica del Paese e la trasparenza del sistema pubblico.

Le attività formative previste sono connesse - oltre a specifiche esigenze di aggiornamento e sviluppo - a specifici obiettivi di sviluppo dell'Ente a loro volta correlati alle politiche ed obiettivi strategici di cui alle precedenti sezioni relative al Valore pubblico e alla performance del presente PIAO.

In particolare, le decisioni organizzative che individuano modelli orientati al risultato, attraverso processi digitali integrati, richiedono la partecipazione delle risorse umane, consapevoli di appartenere a una comunità in profondo cambiamento, con una missione di Ente che si rinnovi in maniera efficace. Un sempre maggiore miglioramento della salute organizzativa, professionale e digitale nell'Ente passa attraverso l'investimento su una formazione che rapidamente integra i nuovi assunti, i giovani talenti nell'assetto del personale per un proficuo scambio. Per fare questo, i progetti formativi che progressivamente si stanno sviluppando hanno la funzione di ottenere un qualificato standard - anche di natura digitale - così da sostenere l'utilizzo di strumenti adeguati a razionalizzare la collaborazione e l'azione interdisciplinare, per lo sviluppo delle diverse professionalità esistenti, in funzione degli obiettivi da raggiungere e delle responsabilità da gestire.

A tal fine, il Comune di Milano considera di importante rilevanza strategica intercettare ed analizzare le sfide connesse ai profondi processi di cambiamento in cui è costantemente coinvolta e favorire la crescita del Capitale Umano, attraverso l'attivazione di percorsi di empowerment del personale con l'obiettivo di supportare lo sviluppo di:

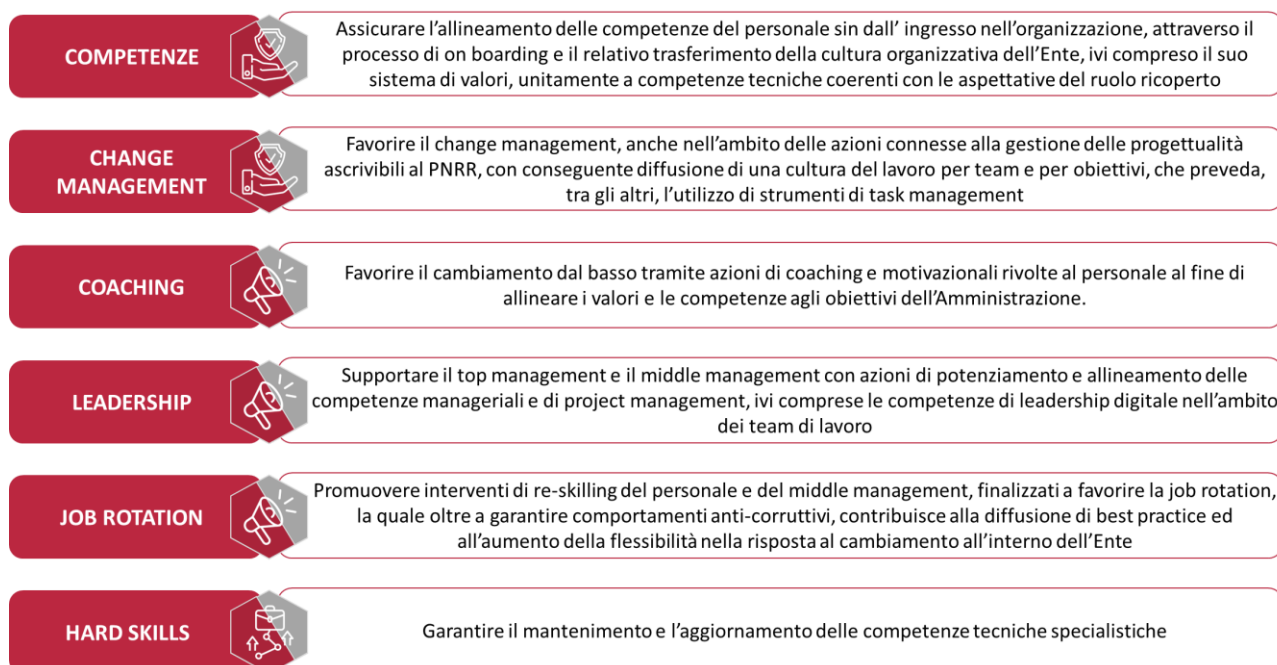


Figura III-XVIII: Gli obiettivi dei percorsi di empowerment del personale del Comune di Milano

III.3.9 Gli interventi di upskilling e reskilling per l'anno 2023

Il Comune di Milano, al fine di dare attuazione ai percorsi di empowerment, intraprenderà specifici interventi formativi, riconducibili alle seguenti aree di intervento:

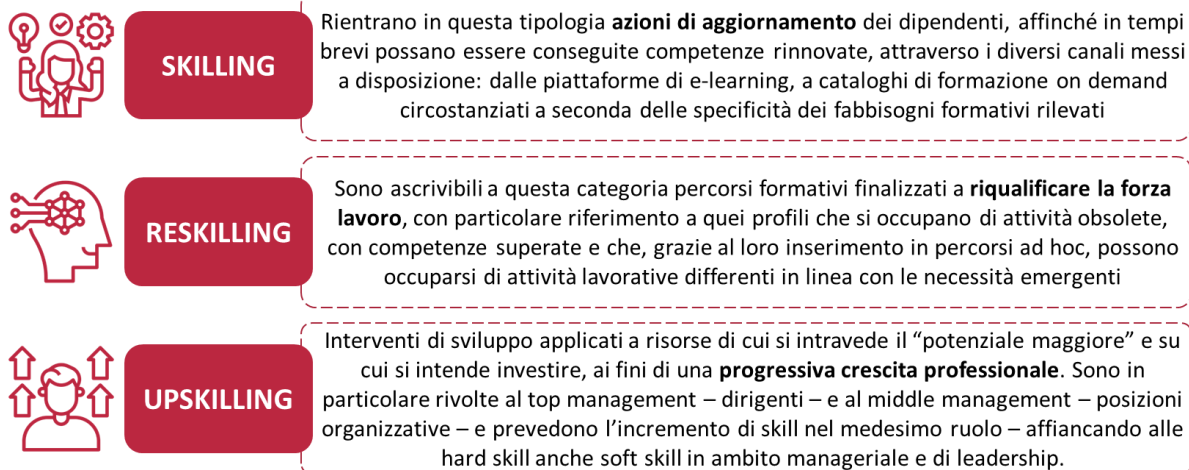


Figura III-XIX: Aree di intervento

e che poggiano sui seguenti principi:

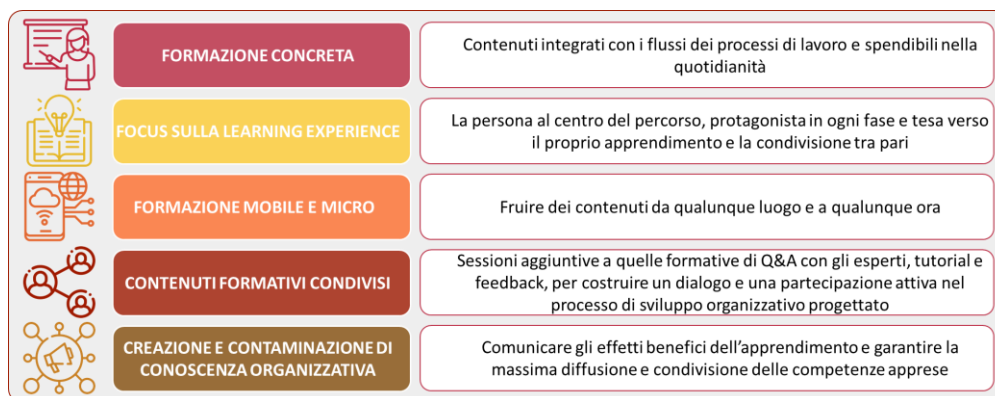


Figura III-XX: I principi su cui poggiano gli interventi formativi programmati

In particolare, risultano strategici per l'Amministrazione gli interventi sviluppati nei seguenti cantieri:



Figura III-XXI: Aree tematiche del Piano Formativo 23-25

Si riporta di seguito il dettaglio per ogni cantiere:

Formazione onboarding

Per quanto attiene l'inserimento delle nuove risorse del Comune di Milano si è sviluppato un programma interamente rivolto ai neoassunti, allo scopo di favorirne una serena integrazione all'interno dell'organizzazione dell'ente e di far comprendere le peculiarità del ruolo in termini di diritti e doveri. I gruppi di volta in volta coinvolti condividono la formazione relativa ad un nucleo di argomenti fondamentali quali la disciplina della Privacy, diritti e doveri, etica e codice di comportamento, gli assetti organizzativi, valutazione delle Performance e Piano degli Obiettivi, il Lavoro Agile, il Piano Triennale per la prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, le funzioni e processi tipici del Comune di Milano ed il Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

In ragione della specifica professionalità richiesta, vengono inoltre garantiti approfondimenti tematici quali gli accordi di Collaborazione tra Istituzioni, Convenzioni e Sponsorizzazioni, il Ciclo della Programmazione Finanziaria, il Codice dei Contratti Pubblici e i principi sottesi ad una corretta gestione dell'internal auditing.

Coerentemente con la più ampia finalità di engagement e intent to stay delle risorse umane presenti nell'Ente, che presuppongono l'attivazione di canali di ascolto costanti tra l'Organizzazione e le Persone, dopo circa 6/9 mesi di permanenza all'interno dell'Ente, vengono organizzati Follow Up con i neo assunti, per sistematizzare l'esperienza vissuta dai partecipanti, tale da far emergere non solo le criticità incontrate, e quindi eventuali spunti di miglioramento utili all'organizzazione stessa.

Reskilling e coaching per transizione tra i ruoli

Sono stati realizzati e sono in fase di pianificazione interventi ad hoc finalizzati al rafforzamento delle conoscenze e delle capacità tipiche del ruolo coerentemente con le attese dell'organizzazione di appartenenza e i target dei cittadini/clienti interni fruitori dei servizi erogati, anche attraverso la riflessione sulla dimensione emozionale vissuta in ambito lavorativo e su come la stessa impatta nell'esercizio della propria professionalità.

La formazione si svilupperà lungo tre assi di intervento:

- ❖ *Formazione destinata al personale con ruolo di responsabilità gestionale diretta del personale*
- ❖ *Formazione e mentoring destinata ai facilitatori con ruolo successivo di coach all'interno dei gruppi di lavoro*
- ❖ *Formazione destinata al personale con ruolo di front/back office dei servizi*

Per accompagnare il cambiamento in atto nei processi disegnati dalle strutture organizzative, accanto ai team coaching sono previsti laboratori ristretti che per argomenti individuati si confrontano sui metodi anche operativi per

accrescere l'efficacia, per la rivisitazione delle modalità di gestione delle attività anche ordinarie - dalla gestione delle banche all'analisi, gestione e innovazione dei processi.

Alta formazione per posizioni organizzative e alte professionalità

Un'ulteriore pista di lavoro è dedicata al personale che ricopre il ruolo di Posizione Organizzativa e Alta professionalità, con l'obiettivo di rafforzare profili di leadership in grado di motivare le persone a raggiungere obiettivi ambiziosi e complessi, anche superando i silos organizzativi, diffondendo capacità gestionali che integrino quelle tecnico-specialistiche affermate nell'Ente, tali da sostenere i ruoli di responsabilità nello sviluppo di un profilo di leadership in grado di ispirare, motivare e guidare le persone attraverso le sfide in corso e future.

Il corso di perfezionamento sui temi del Public Management per i quadri intermedi di prossima attuazione si pone gli obiettivi di:

- ❖ Allineare visioni e competenze attraverso la condivisione di un linguaggio comune
- ❖ Stimolare la responsabilità individuale nel raggiungimento di risultati utili per l'ente, attraverso la presa di coscienza dell'importanza del proprio ruolo e del proprio spazio di azione strategica
- ❖ Favorire l'innovazione e il cambiamento di processi o servizi puntuali, attraverso l'acquisizione di strumenti di gestione manageriale

Le aree tematiche di sviluppo, come di seguito ipotizzate, saranno accompagnate da laboratori di innovazione aventi la finalità di consolidare e concretizzare le competenze acquisite nei moduli didattici attraverso l'ideazione e la realizzazione di progetti di innovazione di gruppo per il Comune di Milano e i suoi stakeholders:

- ❖ Area strategia e gestione delle relazioni con l'ambiente
- ❖ Area budgeting & acquisti
- ❖ Area organizzazione e gestione delle persone
- ❖ Area pianificazione e rendicontazione

Programmi 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

Sono già stati avviati percorsi di alta formazione destinati ai funzionari del Comune di Milano impegnati nella realizzazione delle azioni previste dal PON Metro REACT EU.

L'attività didattica erogata dalla Scuola Direzionale del Politecnico di Milano s'inserisce all'interno di un più ampio processo di aggiornamento professionale finalizzato a trasferire nozioni, strumenti e metodologie di lavoro efficaci per la gestione delle numerose iniziative che l'Amministrazione realizzerà proprio grazie alle risorse del PON Metro.

Si tratta di una formazione che mira ad accrescere il livello di conoscenza dei discenti intervenendo sulle hard e soft skill di ciascuno e determinando il raggiungimento degli obiettivi di upskilling per il miglioramento delle competenze.

Digitale

Per ottimizzare la performance del personale, singolarmente e nel lavoro in team, è necessario che lo sviluppo delle competenze si diriga verso specifici ambiti. In particolare, le conoscenze individuali che sono alimentate dalla formazione sugli aspetti tecnici e tematici (office, syllabus, programmi specifici) si combinano con le competenze necessarie a rendere efficace l'integrazione dell'attività dei singoli, ogni qual volta sia richiesta una condivisione di processo. In tal modo, le competenze si ampliano e ricomprendono le conoscenze necessarie a rendere visibile il proprio ruolo in termini funzionali nel percorso di processamento dell'attività, le conoscenze necessarie a scegliere lo strumento più efficace nella condivisione del lavoro svolto nel gruppo, le conoscenze necessarie a scegliere il canale di comunicazione più efficace in base al tipo di messaggio (notizia, accordo per lavorazione di una fase del progetto) al suo contenuto.

Il progetto Syllabus realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica nell'ambito del programma "Competenze digitali per la PA" allo scopo di promuovere lo sviluppo e il consolidamento delle competenze digitali comuni a tutti i dipendenti pubblici (non professionisti ICT), definisce il set di competenze minime richieste a ciascun dipendente pubblico, utilizzato come modello di riferimento per l'autovalutazione individuale e la fruizione di formazione mirata sui gap di competenze.

Il Comune di Milano ha aderito all'iniziativa e pertanto favorisce la partecipazione del personale, che verrà segmentato e coinvolto a scorrimento. Ogni partecipante a seguito di un test iniziale di auto valutazione delle proprie competenze digitali, potrà partecipare a percorsi formativi personalizzati composti da moduli di breve durata progettati secondo le metodologie più evolute; si tratta di corsi erogati principalmente in modalità FAD – a distanza- strutturati con diverso grado di difficoltà, per colmare i gap di conoscenza e per migliorare le competenze.

Smart working

Lo smart working rappresenta una forte leva di cambiamento per l'organizzazione e i suoi lavoratori, mette al centro le persone, all'interno di un progetto più ampio di "people strategy", che punta alla valorizzazione degli individui e ad accrescere il rapporto di fiducia tra lavoratori e amministrazione, promuove la collaborazione, la programmazione, la gestione e pone l'accento sui risultati in termini di efficienza e produttività. Il cambiamento promosso dal lavoro agile a livello individuale e organizzativo si realizza attraverso un vero e proprio processo di change management, rispetto al quale si rende necessaria una specifica attività di comunicazione e formazione, ad ampia diffusione e a tutti i livelli.

A questo scopo l'Amministrazione favorisce la partecipazione di tutto il personale ai corsi organizzati in materia di lavoro agile inteso come strumento di sviluppo delle competenze individuali e di cambiamento organizzativo.

Inclusione e diversità

Vengono pianificate proposte formative rivolte a tutto il personale dipendente del Comune di Milano, con particolare riferimento a genitori, caregivers e chiunque viva un cambiamento di vita al fine di garantire l'assimilazione di importanti skills relazionali e organizzative che permettano di sostenere una sempre migliore espressione e conciliazione del ruolo personale e professionale ricoperto.

Nella fattispecie, partendo dal presupposto che le transizioni sono inevitabili, le stesse possono essere capitalizzate in termini di palestre di autoefficacia personale. Qualunque sia il ruolo professionale ricoperto nell'organizzazione, ciò che si apprende attraversando le diverse fasi di vita può essere messo a frutto anche sul lavoro.

Coerentemente con politiche di Inclusione e Diversità, il Comune di Milano ha aderito 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.

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) 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 e Smart Working). All'interno della Direttiva è stato introdotto il **principio del gender mainstreaming**, ossia, che la strategia di progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione delle politiche e dei programmi faccia in modo tale che uomini e donne possano beneficiare in egual misura del trattamento specifico e che le situazioni di disuguaglianza non si perpetuino, con l'obiettivo di raggiungere la parità di sessi.

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

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

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

In generale, il Piano delle Azioni Positive rappresenta 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.²⁰

III.4.2 Gli obiettivi del PAP e le azioni previste per il triennio 2021-23 – Focus 2023

Il Piano delle Azioni Positive 2021-23 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.

La definizione del Piano di Azioni Positive per il triennio (2021-2023) tiene conto degli effetti prodotti dall'emergenza sanitaria Covid-19 ancora in corso, che ha coinvolto non solo il nostro Paese, ma tutti i continenti del pianeta.

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

²⁰ <https://portalecug.gov.it/amministrazioni/comune-di-milano>

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:

Gli obiettivi del Piano delle Azioni Positive 2021-23



Garantire pari opportunità nell'accesso al lavoro e nello sviluppo professionale



Sviluppare nuove e innovative politiche di organizzazione del lavoro



Cultura del benessere della persona – Ridefinizione ambiente di lavoro



Incrementare il benessere organizzativo

Figura III-XXII: Gli obiettivi del PAP

La tabella seguente illustra per ogni obiettivo le azioni intraprese dal Comune di Milano per l'anno 2023, quale aggiornamento 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 differenze	Analisi valutativa delle differenze
		Definizione azioni positive 2023 con CUG
		Accessibilità
		Sviluppo Processo Accomodamento Ragionevole
		Collaborazione con l'Università Bicocca per sviluppo dottorato su Disabilità e Inclusione
		Mappatura disabilità e fornitura supporti IT
Sviluppare politiche di organizzazione del lavoro nuove ed innovative	Lavoro Agile	Prosieguo attivazione nuovi accordi per lavoratori con attività smartabili
		Avvio Monitoraggio quali-quantitativo con Focus Group e Survey
		Integrazione Linee Guida con nuovo Contratto Collettivo Nazionale Lavoro
		Avvio e analisi flusso on line per sottoscrizione accordi
		Mappatura attività post riorganizzazione
		Aggiornamento Piano Spostamenti Casa Lavoro con Agenzia Mobilità Ambiente Territorio
		Avvio e monitoraggio processo on line

Obiettivo	Azioni	
	Lavoro a distanza presso il proprio domicilio (ex Telelavoro)	Definizione nuove Linee Guida
		Definizione Nuovo Processo informatizzato
	Nearworking	Nuovi accordi per creare nuove postazioni per il Nearworking con partner del territorio privati e pubblici
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: <ul style="list-style-type: none"> o contrasto al fumo e comportamenti additivi o promozione sana alimentazione o stili di vita attivi o altre pratiche trasversali
	Altre Iniziative per la promozione della salute	Preparazione e lancio avviso manifestazione di interesse per individuare operatori interessati a promuovere iniziative di prevenzione/ benessere per i dipendenti
		Avvio e attivazione piattaforma per servizio di convenzioni n ambito sanitario per i dipendenti
		Avvio servizio sanitario integrativo per i dirigenti
Incrementare il benessere organizzativo	Progetti di prevenzione in corso	Prosiegua collaborazione soggetti del territorio per sviluppare azioni di prevenzione della salute e del benessere
	Progetti di “rete” (con Partecipate, Università etc.	Progetto Polizia Locale /ATM/Bicocca per promuovere la conciliazione
		Progetto “Difesa in rosa” con Polizia Locale
		Progetto “Bagni condivisi” con partecipate
		Avvio Convenzione Milanospo – Polizia Locale
		Agevolazione iscrizione camp estivi Milanospo per figli dipendenti
	Servizi per il benessere psicologico	Avvio e monitoraggio servizio Sportello Psicologico affidato a IEP
	Welfare culturale	Possibilità di partecipare a mostre e eventi tramite sorteggio biglietti di accesso
		Avvio convenzione teatro Carcano e Cimitero Monumentale
	Engagement	Avvio azioni di engagement e sostegno per favorire senso di appartenenza e identità aziendale
		Bando Welfare Residenziale per i dipendenti (Progetto “Case ai Lavoratori”)
		Manifestazione di interesse per lancio piattaforma marketplace
		Sviluppo Convenzioni trasporti (Trenitalia, Bike MI)

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.²¹

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.

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

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

²¹ <https://portalecug.gov.it/amministrazioni/comune-di-milano>

2. 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.



Comune di
Milano



04

Monitoraggio

IV. Monitoraggio

IV.1 Il sistema di monitoraggio del PIAO 2023-25

Ai fini delle attività di monitoraggio, il Comune di Milano prevede la costituzione con apposito atto della Direzione Generale di una Cabina di regia dell'Amministrazione allo scopo di monitorare e facilitare l'attuazione del presente PIAO.

Salvi gli interventi di assestamento delle singole Sezioni del PIAO previsti in coerenza con le esigenze organizzative dei rispettivi ambiti di competenza, il monitoraggio del PIAO viene effettuato di norma entro il 31 luglio ed entro il 31 ottobre 2023. Gli esiti di eventuali monitoraggi aventi cadenza mensile o diversa periodicità verranno riportati in modo sintetico nel documento di monitoraggio complessivo. Il monitoraggio verrà 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>
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>

Ambito	Modalità di monitoraggio	Owner
Accessibilità e inclusione: PAP	Relazione annuale pubblicata nel portale CUG	Direzione Organizzazione e Risorse Umane e CUG

La Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano per l'anno 2023

Per l'anno 2023, 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 2023, 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-XII*.

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.

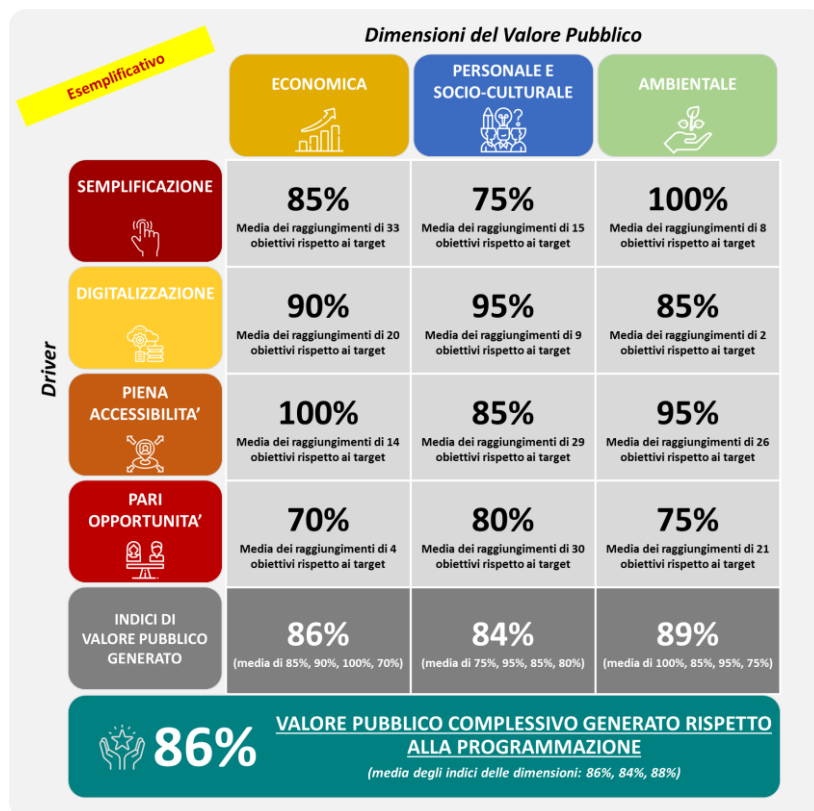


Figura IV-I: Esempio di utilizzo della Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano



Comune di
Milano



05

Glossario

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>
Lett.	<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