











1

 Comune di Milano Indice dei contenuti del PIAO (1 di 2)	 I - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE
	I.1 COMUNE DI MILANO: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE I.2 I PRINCIPALI STAKEHOLDER DEL COMUNE DI MILANO I.3 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO
	 II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE
	II.1 VALORE PUBBLICO II.1.1 Definizione del Valore Pubblico II.1.2 Il Valore Pubblico come leva per la Transizione del Comune di Milano II.1.3 Gli indirizzi strategici delle Linee Programmatiche e del Documento Unico di Programmazione (DUP) II.2 PERFORMANCE II.2.1 Contesto di riferimento: le fasi e i soggetti coinvolti nel Piano della Performance del Comune di Milano II.2.2 Gli obiettivi del Comune di Milano II.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA II.3.1 Contesto di riferimento: I soggetti coinvolti, ruoli e responsabilità II.3.2 Analisi del contesto esterno nell'ambito del PTPCT II.3.3 Analisi del contesto interno nell'ambito del PTPCT II.3.4 Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione II.3.5 Il trattamento del rischio II.3.6 La gestione della trasparenza II.3.7 Il sistema di gestione del rischio corruttivo nelle società partecipate del Comune di Milano II.3.8 Programmi di formazione «Prevenzione anticorruzione»

2

 <p>Comune di Milano</p> <p>Indice dei contenuti del PIAO (1 di 2)</p>	 <p>III - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</p> <p>III.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA III.1.1 La struttura organizzativa ed il personale del Comune di Milano III.1.2 Le procedure da semplificare e reingegnerizzare</p> <p>III.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE III.2.1 Contesto di riferimento: il ruolo del POLA nell'organizzazione del Comune di Milano III.2.2 Gli obiettivi del POLA: i cantieri e le modalità di monitoraggio previsti per il triennio 2021-23- Focus 22</p> <p>III.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE III.3.1 Contesto di riferimento e capacità assunzionale per il triennio 2022-2024 III.3.2 La programmazione triennale del fabbisogno di personale 2022-2024 III.3.3 La programmazione della spesa di personale per il triennio 2022-2024 III.3.4 L'importanza della formazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione III.3.5 Gli interventi di upskilling e reskilling per l'anno 2022</p> <p>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 III.4.2 Gli obiettivi del PAP e le azioni previste per il triennio 2021-23 – Focus 22 III.4.3 Azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità fisica e digitale all'Amministrazione da parte dei soggetti fragili</p>
	 <p>IV - Monitoraggio</p> <p>IV.1 IL SISTEMA DI MONITORAGGIO DEL PIAO 2022-24</p>
	 <p>Glossario e Allegati</p>
	3

3

 <p>I - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE (1 di 2)</p>	
PARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI
I.1 - Comune di Milano: scheda anagrafica dell'Amministrazione	<p>Descrizione sintetica del Comune di Milano, contenente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Dati anagrafici (denominazione, codice AOO, codice IPA, indirizzo, PEC, codice fiscale, tipologia, categoria, natura giuridica, attività Ateco, Sito, pagina Facebook, account Twitter / Instagram / LinkedIn). ❖ Valori: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. ▪ Promozione dello sviluppo di idee libere e innovative:, tale valore rispecchia la città e la sua spinta verso il futuro. ❖ Missione: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppo 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.
I.2 - I principali stakeholder del Comune di Milano	<p>Descrizione sintetica dei principali stakeholder del Comune di Milano:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 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, ecc.), agenzie funzionali (consorzi, camere di commercio, aziende sanitarie, agenzie, università, ecc.), aziende controllate e partecipate; ❖ Gruppi organizzati: gruppi ed enti del terzo settore (sindacati, associazioni di categoria, partiti politici, ecc.), associazioni del territorio (culturali, ambientali, di consumatori, sociali, sportive, ecc.); ❖ Gruppi non organizzati o singoli: cittadini, collettività (l'insieme dei cittadini componenti la comunità locale) e aziende.
I.3 - Analisi del contesto esterno	<p>Il contesto economico e di sviluppo delle imprese</p> <p>Il recupero di edifici dismessi, la rigenerazione, eventi quali Expo2015, Fuorisalone, Design Week hanno contribuito a trasformare la Città in un laboratorio internazionale di creatività diffusa, rendendola attrattiva per la moda, il design, il turismo, l'arte e il cibo. Di seguito si riportano alcune metriche:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 2,4% tasso di crescita delle imprese dell'ultimo trimestre del 2021 colloca la Città al primo posto della graduatoria provinciale. ❖ 80.968 imprese attive nel 2020 nelle attività commerciali all'ingrosso e al dettaglio. ❖ 46.596 imprese attive nel 2020 nell'ambito delle costruzioni. ❖ 34.690 imprese attive nel 2020 nel settore industriale. ❖ 23.660 imprese attive nel 2020 nelle attività di ristorazione e alloggi. <p>Lo scenario economico ha tuttavia subito gli effetti del conflitto Russia-Ucraina che "primariamente colpisce le imprese attraverso un'ulteriore inflammata dei prezzi di energia e di materie prime.</p> <p>La vulnerabilità diretta di Milano in termini di export verso la Russia è contenuta a livello aggregato, ma è la maggiore tra le province lombarde (2,1% nel 2021, ossia 971 milioni di euro, vs 1,6% della Lombardia) per l'elevata esposizione dei settori di punta della provincia. Lato import, Mosca incide per l'1% delle forniture estere milanesi, ma spiccano per dipendenza diretta i metalli (7%). Questo quadro congiunturale viene dopo un 2021 in cui le imprese milanesi, nonostante la pandemia, hanno messo a segno un record dell'export, registrando nel complesso ben 46 miliardi di euro di fatturato estero.</p>

4

I - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE (2 di 2)

PARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI																																																																																																																																
<p>I.3 - Analisi del contesto esterno</p>	<p>La condizione occupazionale della popolazione</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: small;"> <thead> <tr> <th colspan="4">Tassi di occupazione - Classe di età 15-64 anni</th> <th colspan="4">Tassi di disoccupazione - Classe di età 15-64 anni</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Milano</th> <th colspan="2">Lombardia</th> <th colspan="2">Italia</th> <th colspan="2">Italia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2007</td><td>76,3</td><td>66,7</td><td>58,6</td><td>2007</td><td>3,9</td><td>3,3</td><td>6,2</td></tr> <tr><td>2008</td><td>71,4</td><td>60,9</td><td>58,6</td><td>2008</td><td>4,2</td><td>3,7</td><td>6,8</td></tr> <tr><td>2009</td><td>69,3</td><td>63,7</td><td>57,4</td><td>2009</td><td>4,3</td><td>3,4</td><td>7,9</td></tr> <tr><td>2010</td><td>69,2</td><td>63,0</td><td>56,8</td><td>2010</td><td>3,8</td><td>3,6</td><td>6,3</td></tr> <tr><td>2011</td><td>69,7</td><td>64,6</td><td>56,8</td><td>2011</td><td>3,3</td><td>3,8</td><td>6,5</td></tr> <tr><td>2012</td><td>69,8</td><td>64,5</td><td>56,6</td><td>2012</td><td>3,1</td><td>3,5</td><td>10,8</td></tr> <tr><td>2013</td><td>70,0</td><td>64,8</td><td>55,5</td><td>2013</td><td>4,6</td><td>4,2</td><td>12,3</td></tr> <tr><td>2014</td><td>69,8</td><td>64,9</td><td>55,7</td><td>2014</td><td>4,4</td><td>4,3</td><td>12,9</td></tr> <tr><td>2015</td><td>70,2</td><td>65,1</td><td>56,3</td><td>2015</td><td>3,4</td><td>4,0</td><td>12,1</td></tr> <tr><td>2016</td><td>70,7</td><td>66,2</td><td>57,2</td><td>2016</td><td>4,2</td><td>3,5</td><td>13,9</td></tr> <tr><td>2017</td><td>70,9</td><td>67,3</td><td>58,0</td><td>2017</td><td>4,3</td><td>4,5</td><td>14,4</td></tr> <tr><td>2018</td><td>71,3</td><td>67,7</td><td>58,5</td><td>2018</td><td>4,4</td><td>4,1</td><td>10,8</td></tr> <tr><td>2019</td><td>72,7</td><td>68,4</td><td>59,0</td><td>2019</td><td>3,1</td><td>3,7</td><td>10,3</td></tr> <tr><td>2020</td><td>70,6</td><td>66,9</td><td>58,1</td><td>2020</td><td>6,1</td><td>5,1</td><td>16,2</td></tr> </tbody> </table> <p>L'evoluzione della Città</p> <p>Milano 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: i prolungamenti delle metropolitane e la realizzazione della Circle Line ferroviaria, finanziata anche attraverso l'accordo per la rigenerazione degli scali ferroviari, i quali consentiranno di interrompere le profonde cesure tra il centro e la periferia, di ospitare il Villaggio Olimpico e la nuova sede dell'Accademia di Brera, e la nascita di 7 nuovi parchi che occuperanno ben due terzi della superficie degli scali stessi.</p> <p>Assume risalto anche il tema ambientale. 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.</p> <p>Altro tema in evoluzione è quello della transizione digitale e la tecnologia per i quartieri: si procederà con ancor maggior intensità nella digitalizzazione della Città, a partire dai servizi on-line e dalla modernizzazione del sistema amministrativo, come ad esempio la Digitalizzazione dello Sportello Unico Edilizia e dello Sportello Unico Attività Produttive.</p> <p>Nei prossimi anni l'Amministrazione dovrà essere in grado di consolidare 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; ed ai genitori, lo sviluppo di una più articolata serie di servizi a favore delle famiglie e che contribuiscano alla lotta alla denatalità. In particolare, una delle priorità sarà quella di creare un piano per la socialità e la cura che si concretizzi attraverso.</p> <p>Assume inoltre rilevanza il tema dell'Housing Sociale: 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 accogliente, dignitosa e accessibile in contesti ricchi di socialità, di cultura e di occasioni di scambio e di crescita.</p> <p>Su tutti questi aspetti assume rilievo il tema della sicurezza: reale o percepita, 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.</p>	Tassi di occupazione - Classe di età 15-64 anni				Tassi di disoccupazione - Classe di età 15-64 anni				Milano		Lombardia		Italia		Italia		2007	76,3	66,7	58,6	2007	3,9	3,3	6,2	2008	71,4	60,9	58,6	2008	4,2	3,7	6,8	2009	69,3	63,7	57,4	2009	4,3	3,4	7,9	2010	69,2	63,0	56,8	2010	3,8	3,6	6,3	2011	69,7	64,6	56,8	2011	3,3	3,8	6,5	2012	69,8	64,5	56,6	2012	3,1	3,5	10,8	2013	70,0	64,8	55,5	2013	4,6	4,2	12,3	2014	69,8	64,9	55,7	2014	4,4	4,3	12,9	2015	70,2	65,1	56,3	2015	3,4	4,0	12,1	2016	70,7	66,2	57,2	2016	4,2	3,5	13,9	2017	70,9	67,3	58,0	2017	4,3	4,5	14,4	2018	71,3	67,7	58,5	2018	4,4	4,1	10,8	2019	72,7	68,4	59,0	2019	3,1	3,7	10,3	2020	70,6	66,9	58,1	2020	6,1	5,1	16,2
Tassi di occupazione - Classe di età 15-64 anni				Tassi di disoccupazione - Classe di età 15-64 anni																																																																																																																													
Milano		Lombardia		Italia		Italia																																																																																																																											
2007	76,3	66,7	58,6	2007	3,9	3,3	6,2																																																																																																																										
2008	71,4	60,9	58,6	2008	4,2	3,7	6,8																																																																																																																										
2009	69,3	63,7	57,4	2009	4,3	3,4	7,9																																																																																																																										
2010	69,2	63,0	56,8	2010	3,8	3,6	6,3																																																																																																																										
2011	69,7	64,6	56,8	2011	3,3	3,8	6,5																																																																																																																										
2012	69,8	64,5	56,6	2012	3,1	3,5	10,8																																																																																																																										
2013	70,0	64,8	55,5	2013	4,6	4,2	12,3																																																																																																																										
2014	69,8	64,9	55,7	2014	4,4	4,3	12,9																																																																																																																										
2015	70,2	65,1	56,3	2015	3,4	4,0	12,1																																																																																																																										
2016	70,7	66,2	57,2	2016	4,2	3,5	13,9																																																																																																																										
2017	70,9	67,3	58,0	2017	4,3	4,5	14,4																																																																																																																										
2018	71,3	67,7	58,5	2018	4,4	4,1	10,8																																																																																																																										
2019	72,7	68,4	59,0	2019	3,1	3,7	10,3																																																																																																																										
2020	70,6	66,9	58,1	2020	6,1	5,1	16,2																																																																																																																										

II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE (1 di 13)

PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI
<p>II.1 - Valore Pubblico</p>	<p>II.1.1 Definizione del Valore Pubblico</p>	<p>Il Valore Pubblico può essere definito come l'incremento del benessere, attraverso l'azione dei vari oggetti 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.).</p> <p>Un ente crea Valore Pubblico in senso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ stretto, quando impatta complessivamente in modo migliorativo sulle diverse prospettive del benessere rispetto alla loro baseline; ❖ ampio, quando, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura la salute delle risorse e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo funzionale al miglioramento degli impatti, misurabili anche tramite BES (Benessere Equo e Sostenibile) e SDGs (Sustainable Development Goals). <p>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, la piena 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.</p>
	<p>II.1.2 Il Valore Pubblico come leva per la Transizione del Comune di Milano</p>	<p>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. In particolare, è stata introdotta la Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano, che permette di misurare il Valore Pubblico complessivamente generato rispetto alla programmazione. In particolare sono state identificate le seguenti 3 dimensioni del Valore Pubblico, fondamentali per favorire la transizione dell'Ente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 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; ❖ ambientale è relativo alle sfide ambientali, climatiche ed energetiche che la Città di Milano dovrà affrontare al fine di erogare servizi inclusivi e sostenibili sul territorio circostante; <p>le quali sono valutate 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.</p> <p>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.</p>

L'IMPRONTA DELLA TRANSIZIONE DEL VALORE PUBBLICO

II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE (2 di 13)																				
PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI																		
II.1 – Valore Pubblico	II.1.2 Il Valore Pubblico come leva per la Transizione del Comune di Milano	<p>Tale visione è integrata all'interno del Piano della Performance per l'anno 2022: ogni obiettivo 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.</p> <p>Al fine di misurare il Valore Pubblico generato, in ogni intersezione della matrice si calcola la media del raggiungimento degli obiettivi collocati.</p> <p>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:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valutazione Valore Pubblico generato</th> <th>Livello Valore Pubblico generato</th> <th>Intervallo Valore Pubblico generato</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inferiore alle aspettative dell'Amministrazione</td> <td>Basso</td> <td>[0% ; 20%]</td> </tr> <tr> <td>In linea con le aspettative dell'Amministrazione</td> <td>Moderato</td> <td>[20% ; 40%]</td> </tr> <tr> <td>Superiore alle aspettative dell'Amministrazione</td> <td>Adeguito</td> <td>[40% ; 60%]</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Buono</td> <td>[60% ; 80%]</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Ottimo</td> <td>[80% ; 100%]</td> </tr> </tbody> </table> <p>Per l'anno 2022, l'Amministrazione ha definito che il Valore Pubblico minimo complessivamente generato sia almeno buono, rispettando così le aspettative dell'Amministrazione ma puntando al continuo miglioramento.</p>	Valutazione Valore Pubblico generato	Livello Valore Pubblico generato	Intervallo Valore Pubblico generato	Inferiore alle aspettative dell'Amministrazione	Basso	[0% ; 20%]	In linea con le aspettative dell'Amministrazione	Moderato	[20% ; 40%]	Superiore alle aspettative dell'Amministrazione	Adeguito	[40% ; 60%]		Buono	[60% ; 80%]		Ottimo	[80% ; 100%]
	Valutazione Valore Pubblico generato	Livello Valore Pubblico generato	Intervallo Valore Pubblico generato																	
Inferiore alle aspettative dell'Amministrazione	Basso	[0% ; 20%]																		
In linea con le aspettative dell'Amministrazione	Moderato	[20% ; 40%]																		
Superiore alle aspettative dell'Amministrazione	Adeguito	[40% ; 60%]																		
	Buono	[60% ; 80%]																		
	Ottimo	[80% ; 100%]																		
	II.1.3 Gli indirizzi strategici delle Linee Programmatiche e del Documento Unico di Programmazione (DUP)	<p>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", definito all'interno del Piano degli Obiettivi (PdO) 2022-24 (Del. Giunta Comunale n. 963 del 01/07/2022). In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Milano sempre più semplice: il PGT 2030, Milano a 15 minuti, il decentramento dei servizi e i municipi, l'azione amministrativa e il rapporto con i cittadini; ❖ Milano sempre più verde e sostenibile: la sfida alla transizione ambientale; ❖ Milano sempre più connessa: un nuovo sistema di mobilità potenziato ed integrato, la transizione digitale, la tecnologia per i quartieri; ❖ Milano sempre più giusta: il welfare, i servizi di prossimità, la casa per tutti, la sicurezza; ❖ Milano sempre più internazionale: la cultura e il turismo, il grande appuntamento delle olimpiadi invernali Milano-Cortina 2026. <p>Inoltre, trasversalmente alle Linee Programmatiche, all'interno del PdO, sono stati delineati dall'Amministrazione 3 "obiettivi solidali" che coinvolgeranno tutte le direzioni dell'Ente durante il mandato: Milano a 15 minuti; Formazione, Welfare, crescita capitale umano, ambienti di lavoro, digitalizzazione e Legalità, trasparenza e sicurezza.</p>																		

7

II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE (3 di 13)		
PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI
II.1 – Valore Pubblico	II.1.3 Gli indirizzi strategici delle Linee Programmatiche e del Documento Unico di Programmazione (DUP)	<p>Gli obiettivi identificati 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. Il DUP 2022-24, approvato con Delibera di Giunta n. 43 del 13/06/2022, 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.</p>
II.2 – Performance	II.2.1 Contesto di riferimento: le fasi e i soggetti coinvolti nel Piano della Performance del Comune di Milano	<p>Le fasi del Ciclo di Gestione della Performance</p> <p>I documenti programmatici dell'Ente che compongono il Piano della Performance</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Linee Programmatiche approvate tramite Del. Consiglio Comunale n. 90 del 21/10/2021; ❖ DUP approvato tramite Del. Giunta Comunale n. 43 del 13/06/2022; ❖ PEG e PdO approvati tramite Del. Giunta Comunale n. 963 del 01/07/2022; ❖ POLA approvato tramite Del. Giunta Comunale n.580 del 25/05/2021; <p>Il soggetti coinvolti nel Piano della Performance</p> <p>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.</p> <p>Inoltre, si prevede il coinvolgimento di vari soggetti all'interno dell'Ente, di seguito descritti. In primo luogo, si ritrova l'Organo di indirizzo politico amministrativo, costituito dal Sindaco, dal Consiglio Comunale e dalla Giunta Comunale per i rispettivi ambiti di competenza.</p> <p>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, supportato nelle proprie attività dalla struttura organizzativa relativa alla pianificazione, programmazione e controllo, già istituita presso l'Ente.</p> <p>Infine, partecipano le figure all'interno dell'Ente, 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.</p>

8

II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE (4 di 13)		
PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI
II.2 – Performance	II.2.1 Contesto di riferimento: le fasi e i soggetti coinvolti nel Piano della Performance del Comune di Milano	<p>Gli indirizzi richiesti al management nella definizione degli obiettivi all'interno dei documenti di programmazione</p> <ul style="list-style-type: none"> 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.
	II.2.2 Gli obiettivi del Comune di Milano	<p>La Giunta Comunale ha approvato in data 01/07/2022 il Piano degli Obiettivi 2022 – 2024, che raccoglie complessivamente i seguenti elementi:</p> <ul style="list-style-type: none"> la declinazione delle Linee Programmatiche in un unico obiettivo "Più Milano per tutti" (paragrafo II.1.3); l'identificazione dei 3 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 2022-24; gli obiettivi per ciascuna direzione dell'Ente per il triennio 2022-2024. <p>In particolare, per la declinazione degli ultimi due ambiti le direzioni hanno formulato tali obiettivi sia sulla base dei programmi operativi descritti nel DUP, sia sulla base delle dimensioni e dei driver definiti all'interno del paragrafo II.1.2, determinando così la Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano per l'anno 2022 composta complessivamente da 211 titoli di obiettivi.</p> <p>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).</p>

9

II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE (5 di 13)		
PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI
II.3 – Rischi corruttivi e trasparenza	II.3.1 Contesto di riferimento: i soggetti coinvolti, ruoli e responsabilità	<p>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 recente Del. di Giunta Comunale n. 579 del 29 aprile 2022, la cui predisposizione è stata effettuata nell'ambito di una strategia generale di prevenzione dal rischio di corruzione, già delineata dal primo Piano Nazionale Anticorruzione del settembre 2013.</p> <p>Per quanto riguarda le funzioni di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), esse sono attribuite dal Sindaco, come di regola, al Segretario Generale e sono inerenti alla definizione, monitoraggio, modifica ed identificazione di azioni correttive in seguito all'attuazione del PTCT, nonché all'individuazione degli interventi formativi a supporto.</p> <p>Entro il 31 gennaio di ogni anno il RPCT trasmette al Sindaco, alla Giunta Comunale, al Consiglio Comunale e al NIV, una Relazione annuale sulle verifiche ed attività svolte nonché eventuali previsioni per l'anno successivo, la quale è successivamente pubblicata sul portale del Comune di Milano.</p> <p>Inoltre, i dirigenti apicali assumono il ruolo di "Referenti" del RPCT e concorrono alla definizione delle attività previste nel PTCT attraverso proposte volte all'introduzione di misure idonee a prevenire e contrastare il rischio di corruzione, e concorrono inoltre al controllo, monitoraggio e verifica dell'attuazione del PTCT e degli interventi formativi a supporto. Essi devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando tempestivamente ogni situazione di conflitto anche potenziale. I dirigenti apicali riferiscono al RPCT, con cadenza almeno semestrale, circa l'attuazione dei modelli operativi previsti nella parte terza del PTCT.</p> <p>All'interno della prevenzione della corruzione e della trasparenza, gioca un ruolo importante anche il NIV, le cui funzioni sono riassunte nell'immagine.</p>
	II.3.2 Analisi del contesto esterno nell'ambito del PTCT	<p>L'Indice di Percezione della Corruzione (c.d. CPI), che misura la percezione della corruzione nel settore pubblico e nella politica in numerosi Paesi di tutto il mondo, assegna all'Italia 3 punti in più rispetto allo scorso anno, consentendo di compiere un balzo in avanti di 10 posizioni nella classifica dei 180 Paesi oggetto dell'analisi, posizionandosi dunque al 42esimo posto nel mondo con un punteggio di 56 su 100, e al 17esimo posto su 27 paesi dell'Unione Europea.</p> <p>Effetti della Pandemia su economia e società</p> <p>Come si evince dalla Relazione Annuale 2020 dell'Autorità Nazionale Anticorruzione presentata alla Camera dei Deputati, nel corso dell'audizione del Presidente dell'Autorità svoltasi lo scorso 18 giugno: <i>"La rapida diffusione della pandemia e le sue conseguenze hanno colpito quasi ogni aspetto della società e creato opportunità per la corruzione di prosperare e crescere, poiché le azioni intraprese per affrontare rapidamente le necessità conseguenti alla crisi possono portare a sacrifici della trasparenza. La corruzione drena le risorse dalle persone che ne hanno bisogno, mina la fiducia nelle istituzioni, esacerba le vaste disuguaglianze esposte dal virus e ostacola una forte ripresa"</i>.</p>

10

II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE (6 di 13)		
PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI
II.3 – Rischi corruttivi e trasparenza	II.3.2 Analisi del contesto esterno nell'ambito del PTPCT	<p>Sugli effetti della pandemia si rinvia anche alla Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta dalla DIA nel periodo luglio – dicembre 2020, secondo la quale La "Covid Economy" ha indotto un aumento della "capacità imprenditoriale" delle mafie che "potrebbero rivolgere le proprie attenzioni operative verso i fondi comunitari". Inoltre, 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 osservare le imprese in crisi". Tali organizzazioni sono, infatti, sempre più orientate verso una sorta di c.d. "metamorfosi evolutiva" finalizzata a ridurre le strategie cruenti per concentrarsi progressivamente sulla infiltrazione del sistema imprenditoriale.</p> <p>L'esigenza di legalità e trasparenza è cardine dell'azione amministrativa comunale in special modo con riguardo agli investimenti strategici da realizzare nell'ambito del programma Next Generation EU (NGEU) e del PNRR, come sottolineato anche dalla delibera consiliare n. 90 del 21 ottobre scorso avente ad oggetto: "approvazione delle Linee programmatiche relative alle azioni ed ai progetti da realizzare nel corso del mandato", in seno alla quale, si legge tra l'altro che: "L'emergenza pandemica è sopraggiunta in un momento storico in cui era già evidente e condivisa la necessità di adattare l'attuale modello economico verso una maggiore sostenibilità ambientale e sociale. Ed è proprio in tale contesto che diventa essenziale finalizzare i programmi e le attività dell'Amministrazione Comunale nella riprogettazione della città e del suo tessuto urbano, ottimizzando le risorse proprie e quelle destinate dall'Unione Europea e dalle Autorità Nazionali alla ripresa sociale, culturale ed economica. In linea con tale indirizzo, il programma Next Generation EU (NGEU) ed il PNRR, parte di una più ampia e ambiziosa strategia per l'ammodernamento del Paese, rappresentano per Milano la nuova sfida da cui partire per rilanciare la città".</p> <p>Il contesto Regionale</p> <p>Come si rileva, dalla Relazione del Procuratore regionale della Corte dei Conti Lombardia Luigi Cirillo, in occasione dell'inaugurazione dell'anno giudiziario 2021: "in particolare, oggetto delle indagini sono stati, come negli anni scorsi, i danni da sottrazione o mancato introito di entrate (...), e da illecita o illegittima erogazione di finanziamenti pubblici; i danni da indebita erogazione di compensi o rimborsi spese a favore di pubblici funzionari o dipendenti (...) o da mancata riversamento di compensi indebiti (...) da parte di pubblici funzionari o dipendenti; danni da illegittimità nella conclusione o esecuzione di contratti di acquisizione di beni o servizi da parte di soggetti pubblici (comprese società in house); danni diretti o indiretti derivanti da appalti di lavori pubblici; i danni indiretti derivanti dal risarcimento a terzi per condotte di funzionari della pubblica amministrazione (...); i danni patrimoniali e/o all'immagine dell'amministrazione pubblica (...) da reato (...)".</p> <p>Inoltre si richiama la Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento sull'attività svolta dalla DIA nel periodo gennaio-giugno 2020, la quale evidenzia come: "la pandemia da COVID-19 ha colpito la Lombardia con estrema virulenza determinando drammatiche conseguenze sul piano sanitario, sociale ed economico, che influiranno inevitabilmente sui processi evolutivi della criminalità, organizzata e comune, sempre pronta ad adattarsi ai cambiamenti per trarne vantaggio. Nel periodo di questa fase emergenziale le infiltrazioni dei sodalizi nell'economia legale privilegeranno verosimilmente settori come l'edilizia, i servizi funerari e cimiteriali, ma anche le attività connesse con le pulizie, la sanificazione e la produzione dei dispositivi di protezione individuale, nonché il comparto dello smaltimento dei rifiuti speciali, specie quelli ospedalieri. La vulnerabilità di alcuni rami commerciali, come la ristorazione e quello alberghiero, costretti a una prolungata chiusura imposta dal lockdown e dalle altre misure di contenimento del contagio, potrebbe creare condizioni favorevoli al subentro nelle compravendite della liquidità mafiosa. Inoltre, lo stato di crisi nella filiera agro alimentare potrebbe favorire l'insorgenza di situazioni di monopolio, sintomatiche di possibili infiltrazioni nelle compagnie societarie di comparto, risultato della pressione usuraria ed estorsiva. In proposito, va ricordata la tendenziale ritrosia anche dell'imprenditoria lombarda nel denunciare condotte di usura. Con il perdurare della crisi e l'aggravarsi dello stato di bisogno, la paura di subire ritorsioni e la particolare condizione psicologica di sudditanza nei confronti dell'usuraio potrebbero ancor più dissuadere dal rivolgersi alla magistratura o alle forze dell'ordine".</p> <p>Inoltre, il numero maggiore di operazioni sospette non si riferisce ai territori di origine delle organizzazioni mafiose ma a quelli di proiezione. In particolare, nei contesti dove l'economia si presenta più florida. La Lombardia, nel dettaglio, si colloca in testa per numero di S.O.S (106.318 pervenute nel 2019 e 113.624 nel 2020), mentre, tra le prime Regioni, figurano, oltre alla Campania, anche la Toscana, il Lazio, l'Emilia-Romagna e il Veneto.</p>



11

II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE (7 di 13)		
PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI
II.3 – Rischi corruttivi e trasparenza	II.3.2 Analisi del contesto esterno nell'ambito del PTPCT	<p>La Relazione sull'attività svolta dalla DIA nel periodo luglio – dicembre 2020 evidenzia che nelle aree del nord, ove notoriamente l'economia è più effervescente, si nota un deciso incremento delle attività di riciclaggio e impiego di denaro, in controtendenza a quanto risulta nel resto della penisola ove queste condotte sono in flessione rispetto al 2019. Un dato che sembrerebbe confermare quanto le mire delle mafie siano ancor più rivolte verso i mercati economici dei territori con maggiori prospettive di crescita.</p> <p>L'analisi dei reati di corruzione, concussione e induzione restituisce un quadro pressoché stabile al centro con andamenti variabili tra le diverse tipologie di condotte, al sud si nota un sensibile incremento di tutte queste fattispecie di reato che può ritenersi indicativo dei possibili crescenti tentativi di infiltrazione e di condizionamento della Pubblica Amministrazione attraverso funzionari/amministratori infedeli.</p> <p>Altro significativo indicatore della pressione criminale sul territorio deriva dalla lettura dei dati statistici dell'Agenzia Nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei Beni Sequestrati e Confiscati ANBSC che riportano per la Lombardia 3.203 immobili confiscati - sia nella fase di gestione da parte della citata Aggregata al 26 aprile 2021 e tratti dalla Relazione sull'attività svolta dalla DIA nel periodo luglio – dicembre 2020 agenzia sia già destinati - collocando la regione al quarto posto in ambito nazionale dopo la Sicilia (13.773), la Campania (6.067) e la Calabria (4.851).</p> <p>La Lombardia è poi al quinto posto per il numero di aziende complessivamente confiscate pari a 374 (Sicilia 1.378, Campania 923, Lazio 628 e Calabria 491).</p> <p>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, Pogliano, Rho, Solara - Legnano), Como (locali di Erba, Canzo-Asso, Mariano Comense, Appiano Gentile, Senna Comasco, Fino Mornasco - Cernusco), 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). La spregiudicatezza della 'ndrangheta "silente" e la sua vocazione affaristico imprenditoriale nonché "saldamente leader del traffico internazionale di cocaina" sono confermate anche nella Relazione sull'attività svolta dalla DIA nel periodo luglio - dicembre 2020.</p> <p>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 tale contesto proprio alcuni provvedimenti interdittivi hanno interessato, a Milano e Brescia, società "permeate" da clan campani. Mentre, la malavita pugliese si esprime nel traffico di stupefacenti e nella commissione di rapine perpetrate con modalità operative particolarmente aggressive.</p> <p>Dati del contesto cittadino</p> <p>Come risulta dai dati diffusi dalla Questura di Milano nell'aprile 2022, a Milano città i reati da un anno all'altro sono scesi del 32 per cento, del 28 se si estende il raggio a tutta la città metropolitana. In particolare, si registra il crollo dei furti (-43,95%) complice la maggior presenza della gente costretta a casa dalle restrizioni anti-Covid, calano difatti soprattutto quelli in abitazione (-45,08%). Scende il numero gli omicidi (-12,50%), delle lesioni (-23,44%), delle rapine (-15,63%), e dei reati connessi agli stupefacenti (-13,43%). In diminuzione anche gli arresti della DIGOS (-57,14%) vista la mancanza anche di attività organizzate, per le strade e nei luoghi pubblici, e in particolare quelli nelle manifestazioni sportive (-83,94%), ma anche il rilascio dei passaporti (-62,31%), i rimpatri (-64,81%), i ritiri e le sospensioni di patenti (-46,01%) da parte della Polizia stradale e i treni scortati (-65,70%) da parte della Polizia. In diminuzione anche gli arresti (-14,04%) e i denunciati (-2,95%). Tutti numeri secondo la Questura ampiamente spiegabili con la situazione pandemica del 2020.</p> <p>In controtendenza solo le violenze sessuali (+0,74%) mentre si registra un'ovvia impennata delle persone e dei veicoli controllati (rispettivamente +19,53% e +65,01%). I sequestri di eroina sono aumentati dell'849,59%, a conferma della sua grande diffusione.</p>

12

 II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE (8 di 13) 		
PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI
II.3 – Rischi corruttivi e trasparenza	II.3.3 Analisi del contesto interno nell'ambito del PTPCT	<p>Gli appalti pubblici del Comune di Milano</p> <p>La Relazione sull'attività svolta ed i risultati conseguiti dalla DIA nel secondo semestre 2020 richiamano l'attenzione su tema degli appalti pubblici, sottolineando che: "La pubblica amministrazione è protagonista del mercato degli appalti pubblici nel ruolo di committente per l'esecuzione di lavori e di contraente per la fornitura di beni o servizi spesso in quantità tale da condizionare il mondo della specifica offerta. Ne consegue quindi che una buona organizzazione e gestione delle procedure di gara e della contrattualistica è foriera di buon andamento, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa".</p> <p>Tuttavia, in questo scenario si inseriscono le mafie contemporanee, le quali sarebbero equiparabili, per diversi aspetti, a veri e propri gruppi societari capaci di: "mettere a disposizione dell'economia (...) il proprio capitale di relazione con i poteri, la riserva di violenza e non ultimo il capitale di ricchezze illecitamente accumulate".</p> <p>Per cercare di contrastare le infiltrazioni della criminalità organizzata e il fenomeno della corruzione, il Comune di Milano, dispone di svariati modelli operativi, dalla fase della gara a quella dell'esecuzione dell'appalto, la cui attuazione viene riproposta nel presente documento. È prevista altresì nelle procedure d'appalto, la sottoscrizione di un Patto di integrità oggetto di recente revisione.</p> <p>Inoltre, reputandolo utile ai fini del contrasto di fenomeni malavitosi e di <i>mala gestio</i>, è stato previsto l'obbligo per l'impresa di utilizzare le white list antimafia (in applicazione del D.L. n.70/2011 e s.m.i.); ciò in quanto la vigente normativa antimafia prevede che le Amministrazioni pubbliche, gli enti pubblici e le aziende vigilate dallo Stato, debbano acquisire idonea documentazione informativa prima di stipulare, approvare od autorizzare i contratti e subcontratti relativi a lavori, servizi e forniture pubblici. Lo scopo è quello di potenziare i controlli antimafia nei subappalti e nei subcontratti derivanti da appalti pubblici. Una sorta di "certificazione antimafia preventiva" delle imprese che intendono partecipare a gare indette dalle Pubbliche Amministrazioni. Lo scopo è quello di consentire al Comune di ridurre i tempi e semplificare gli adempimenti connessi alle verifiche antimafia, aiutando la sana imprenditoria e accrescendo positivamente l'impatto reputazionale dell'Amministrazione Comunale.</p> <p>Tuttavia, le organizzazioni criminali mafiose, per agire in maniera silenziosa e insospettabile cercano sempre di infiltrarsi attraverso vie secondarie. Difatti, molto spesso, l'infiltrazione mafiosa negli appalti pubblici avviene attraverso l'intrusione in ogni cantiere interessato con l'utilizzo di subappalti o subcontratti. La criminalità organizzata svolge per lo più il lavoro inerente al movimento terra e, se non controlla l'impresa aggiudicataria, offre prestazioni e servizi attraverso plurimi subcontratti di noli a caldo o forniture con posa in opera.</p> <p>Pertanto, al fine di prevenire anche questo rischio, il Comune di Milano, attua un modello operativo nell'ambito della gestione dei contratti di opere pubbliche.</p> <p>Inoltre, per ogni subappalto è previsto venga effettuata la relativa verifica antimafia con richiesta di certificazione o informativa, a secondo dell'importo, e con verifica della white list. In particolare, per quanto riguarda le informazioni antimafia, ai fini del controllo, si richiede la documentazione antimafia anche nel caso in cui la richiesta di subappalto formulata da un'impresa a favore di un subappaltatore sia di importo inferiore alla soglia minima di € 150.000, ma sommata a precedente richiesta riferita allo stesso contratto originale ed alla stessa impresa superi la già menzionata soglia di € 150.000.</p> <p>Il PTPCT prevede inoltre che la Stazione Appaltante predisponga apposite procedure e modelli ad uso interno per agevolare la trattazione delle misure preventive dei noli a caldo (cfr. in particolare il modello operativo n. 192). Pertanto, il corretto inquadramento di un subcontratto nell'ambito del nolo a caldo o del subappalto, è frutto di una valutazione del caso concreto effettuata con la necessaria collaborazione della Direzione Lavori onde evitare possibili prassi distorsive da parte delle imprese. Al fine di sensibilizzare le imprese circa l'esatto inquadramento delle due fattispecie nelle istanze da sottoporre alla stazione appaltante, nella lettera di presentazione inviata a ciascuna aggiudicataria all'atto dell'avvio dell'appalto, come da procedura in uso presso l'Area comunale competente, viene evidenziata la differenza tra le due tipologie di subcontratto. Inoltre, viene posta una ulteriore e maggiore attenzione nello svolgimento di controlli in cantiere per i contratti di nolo a caldo.</p> <p>Inoltre, nei cantieri fissi in cui è presente un servizio di Guardiaiana predisposto dalla Ditta appaltatrice, si favorisce la proceduralizzazione per cui gli Uffici di Direzione Lavori richiedono e rendono eventualmente disponibili agli organi preposti a verificare il Contratto di Guardiaiana qualora la stessa non sia condotta con personale proprio dell'appaltatore.</p>

13

 II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE (9 di 13) 		
PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI
II.3 – Rischi corruttivi e trasparenza	II.3.3 Analisi del contesto interno nell'ambito del PTPCT	<p>Per rendere effettiva e vincolante detta previsione, già contenuta nel PTPCT 2014, è stato integrato lo schema-tipo del capitolato speciale d'appalto, prevedendo che i contratti di guardiaiana dovranno essere trasmessi alla Direzione Lavori all'atto della sottoscrizione da parte dell'appaltatore.</p> <p>Si segnala infine, per quanto riguarda i materiali utilizzati all'interno dei cantieri, che il Comune di Milano adotta come misura preventiva le certificazioni di marcatura CE sui conglomerati bituminosi.</p> <p>In primo luogo, gli Uffici di Direzione Lavori acquisiscono i certificati di Marcatura CE impiegati nei rispettivi cantieri con lo scopo di contrastare e prevenire l'utilizzo di materiali impropri. In secondo luogo, il Comune mette in atto, al fine di prevenire infiltrazioni mafiose, una costante verifica dei certificati. Il controllo viene effettuato a campione tramite laboratori specializzati aggiudicatari di appalti di servizi e vengono eseguite analisi di carotature dei conglomerati posati per verificare le certificazioni presentate.</p>
	II.3.4 Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione	<p>Il Contrasto al riciclaggio nel Comune di Milano</p> <p>Sul fronte del contrasto al riciclaggio, si rimanda a quanto contenuto nel Rapporto Annuale 2020 Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia reso pubblico nel mese di maggio 2021. In particolare, sul fronte del contrasto al riciclaggio il Comune di Milano attua già dal 2014 specifica procedura. Al riguardo, appare utile precisare che l'art. 10, comma 2, lettera g) del D. Lgs. n. 231/2007 come noto individua tra i destinatari delle norme anticiclaggio anche gli Uffici della Pubblica Amministrazione tenuti ad inviare alla UIF le segnalazioni di operazioni sospette. L'Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia (UIF) del 25 aprile 2018 ha individuato fattispecie rappresentative di operatività o di comportamenti finalizzati a ridurre il margine di discrezionalità da parte dei segnalanti nella valutazione dei profili di sospetto.</p> <p>Il Comune è pertanto tenuto, in attuazione della predetta normativa a collaborare con le autorità competenti in materia di lotta al riciclaggio, individuando e segnalando le attività e fatti rilevanti che potrebbero costituire sospetto di operazioni di riciclaggio con limitazione agli ambiti sopra citati. Oltre a delineare le procedure operative atte a garantire un tempestivo assolvimento degli obblighi di comunicazione verso l'Unità di Informazione Finanziaria - UIF, l'Amministrazione provvede annualmente alla formazione del personale dell'Ente e dei referenti coinvolti, raccoglie le segnalazioni di primo livello, rilevate dai responsabili anticiclaggio delle diverse direzioni comunali.</p> <p>A seguito di integrazioni apportate al PTPCT 2021-2023 sono state individuati gli ambiti e i processi per i quali è necessaria l'indicazione del c.d. titolare effettivo ovvero del soggetto nell'interesse del quale è posta in essere l'operazione.</p> <p>Il PTPCT come adottato dalla Giunta Comunale riporta nella Parte terza della normativa i seguenti obiettivi strategici:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Aggiornamento in collaborazione con la Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale, dell'Applicativo informatico dedicato al monitoraggio sull'attuazione del Piano, con l'individuazione di sezioni dedicate oltre che alla descrizione del processo e delle misure operative, anche alla raccolta di dati sulla sostenibilità organizzativa delle misure operative e sull'impatto esterno verso gli stakeholders. ❖ Rinnovo della ricognizione periodica annuale sullo stato di attuazione delle misure operative di individuazione del c.d. "Titolare effettivo", come delineate nell'articolo 14 bis della Parte Prima del presente documento e redazione di ulteriori specifiche check-list ed indicazioni operative. ❖ A seguito della definitiva approvazione del codice di comportamento, con Del. della Giunta Comunale n. 1369 del 05 novembre 2021, sviluppo capillare di iniziative di formazione interna volte alla maggiore conoscenza e diffusione del codice stesso. ❖ Sempre in tema di sviluppo del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), avvio di consultazioni con stakeholders al fine di poter meglio valutare, l'impatto esterno delle procedure e dei modelli operativi previsti e se le relazioni con gli stakeholders possono ed in che termini condizionare l'attività dell'Amministrazione.

14

 II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE (10 di 13) 		
PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI
II.3 – Rischi corruttivi e trasparenza	II.3.4 Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione	<ul style="list-style-type: none"> ❖ A seguito di primi focus tematici di confronto avviati con alcune direzioni dell'Ente, nel mese di ottobre/novembre 2021 ed in continuità agli incontri di monitoraggio effettuati nel primo semestre 2021 – incontri di formazione con almeno tre direzioni individuate sulla base degli esiti meno performanti conseguiti nell'anno 2022, volti a consentire una maggiore verifica della metodologia operativa di prevenzione e gestione del rischio. ❖ Per la Direzione Sicurezza Urbana, conferma della riduzione del 10% degli accertamenti cartacei relativi alle violazioni della sosta. ❖ In occasione dell'attività volta all'integrazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) è prevista una ulteriore attività di analisi e reingegnerizzazione di alcuni processi amministrativi esposti al rischio di corruzione per assicurarne un collegamento effettivo alla sezione del PIAO dedicata al c.d. "Valore Pubblico". ❖ In considerazione dell'attuazione a cura dell'Amministrazione Comunale, dei piani e programmi di cui al c.d. NextGenerationEU (NGEU), previsione (nell'ambito di attività di controllo dell'attività di controllo di regolarità amministrativa in fase successiva ex art. 147-bis D. Lgs. n. 267/2000), di forme di controllo collaborativo che possano inserirsi nel complesso iter procedurale previsto, al fine di evidenziare eventuali margini di miglioramento dell'azione amministrativa.
	II.3.5 Il trattamento del rischio	<p>I driver per l'identificazione delle aree di rischio e delle misure di prevenzione</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La mancata trasparenza e la scarsa qualità di comprensione degli atti amministrativi: tali circostanze non rendono chiara la portata degli obblighi incombenti sull'Amministrazione Comunale ed allo stesso tempo non rendono espliciti i diritti in capo ai cittadini utenti dei servizi erogati. ❖ Il contatto con l'utenza: fatti salvi i casi in cui esso sia necessario anche per la peculiarità del servizio richiesto, specie per procedure standardizzate e per informazioni ampiamente conoscibili e facilmente accessibili, esso può aumentare il rischio "corruttivo", determinando potenziali forme di collegamento tra Istituzione e "cittadino utente" che, in quanto non richieste dalla Legge e affatto indispensabili al migliore assolvimento dei compiti d'ufficio, possono arrecare intralcio al più ordinato ed efficiente disimpegno delle attività di rispettiva competenza sino a pregiudicare l'imparzialità dell'azione amministrativa, senza alcun vantaggio concreto nei confronti dell'utenza. ❖ Rispetto di regole di imparzialità e professionalità: si richiede una costante attenzione dei dirigenti apicali alla rispettiva struttura organizzativa assicurando costantemente ogni necessario adeguamento organizzativo preordinato all'efficiamento nonché al costante presidio e controllo delle attività indicate come soggette a rischio nei modelli operativi. ❖ Il superamento di logiche meramente adempimentali: ad ogni dipendente dell'Amministrazione Comunale, nell'espletamento dei propri compiti, si richiede il perseguimento di una condotta orientata al risultato oltre che eticamente integra, improntata alla massima collaborazione nei confronti dell'Amministrazione nel suo complesso e del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, in particolare, anche nell'attuazione pratica dei modelli operativi contenuti nel PTPCT. ❖ La necessità di creare un metodo di lavoro capace di favorire sistemi di monitoraggio e controllo delle attività anche mediante la partecipazione dei cittadini, al fine di contrastare eventuali fenomeni di "mala gestio" amministrativa. <p>A partire dall'anno 2018, la valutazione del rischio di corruzione è stata elaborata sulla base di una nuova metodologia introdotta dalla Unità Valutazione del Rischio della Direzione Internal Auditing, basata su criteri standard e dati oggettivi. Il giudizio di sintesi finale del c.d. "rischio residuo", espresso nei valori alto, medio o basso, è stato determinato in base alle caratteristiche del contesto in cui opera la procedura rispetto ai fattori di rischio analizzati e tenendo conto dell'efficacia delle misure di prevenzione previste dal modello operativo stesso, risultanti dalla loro attuazione nelle annualità precedenti.</p> <p>Tale metodologia ha per certi aspetti anticipato quanto deliberato dall'ANAC con la delibera n. 1064 del 13 novembre 2019 ha approvato il documento "Allegato 1 – Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi", sostanzialmente coerenti con l'impianto introdotto nel 2018 dal Comune di Milano.</p>

15

 II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE (11 di 13) 		
PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI
II.3 – Rischi corruttivi e trasparenza	II.3.6 La gestione della trasparenza	<p>Soggetti referenti e Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza</p> <p>In capo ad ogni Dirigente apicale è individuata 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.</p> <p>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 un incontro semestrale 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. 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.</p> <p>I Dirigenti apicali trasmettono semestralmente – con scadenza al 15 gennaio e al 15 luglio di ogni anno (con riferimento per la scadenza del 15 gennaio al semestre precedente) – 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. I dirigenti attestano, inoltre, l'aggiornamento delle pubblicazioni di competenza ai sensi della predetta normativa.</p> <p>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. 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 in concomitanza con l'approvazione del Piano e dei suoi aggiornamenti annuali.</p>
	II.3.7 Il sistema di gestione del rischio corruttivo nelle società partecipate del Comune di Milano	<p>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 CdM e 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.</p> <p>L'applicazione della normativa in materia di prevenzione e contrasto della corruzione da parte delle società partecipate direttamente dal CdM e delle società in controllo analogo, è monitorata dal RPCT, che vi provvede attraverso la Direzione Bilancio e Partecipate, 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.</p>

16

II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE (12 di 13)		
PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI
II.3 – Rischi corruttivi e trasparenza	II.3.7 Il sistema di gestione del rischio corruttivo nelle società partecipate del Comune di Milano	<p>L'Area Partecipate della Direzione Bilancio e Partecipate 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> Un adeguato e funzionale Sistema di controllo interno. 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 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. <p>La suddetta vigilanza viene espletata mediante l'esame delle Relazioni predisposte, con cadenza almeno annuale, in merito alle attività svolte nel corso dell'esercizio dai seguenti soggetti: <i>Il Consiglio di Amministrazione, l'Organismo di Vigilanza della società, RPCT/RAC, Collegio Sindacale, Responsabile della funzione di Internal Auditing.</i></p> <p>Con specifico riferimento a quanto previsto dall'art. 12 del PTPCT del Comune di Milano, al fine di verificare il corretto adempimento di quanto in esso previsto per la parte societaria l'Area Partecipate provvede:</p> <ul style="list-style-type: none"> ad acquisire annualmente, in occasione dell'approvazione del Bilancio di esercizio societario, l'attestazione del RPCT di ciascuna società in merito al corretto assolvimento da parte delle stesse 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. 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. <p>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.</p> <p>La disciplina della trasparenza prevista per le pubbliche amministrazioni si applica in quanto compatibile anche alle associazioni, alle fondazioni e agli enti di diritto privato, anche privi di personalità giuridica, con bilancio superiore ad € 500.000, la cui attività sia finanziata in modo maggioritario per almeno due esercizi finanziari consecutivi nell'ultimo triennio, dalle PA e in cui la totalità dei titolari o dei componenti dell'organo di amministrazione o di indirizzo sia designata da PA. Detta disciplina, in quanto compatibile, si applica anche alle società in partecipazione pubblica e alle associazioni, fondazioni ed enti di diritto privato, anche privi di personalità giuridica, con bilancio superiore ad € 500.000 che esercitano funzioni amministrative, attività di produzione di beni e servizi a favore delle Amministrazioni Pubbliche o di gestione di pubblici servizi.</p>

17

II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE (13 di 13)														
PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI												
II.3 – Rischi corruttivi e trasparenza	II.3.8 Programmi di formazione «Prevenzione anticorruzione»	<p>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.3.4.III.3.4 più sotto e III.3.5. In particolare, sono stati strutturati Piani Operativi annuali basati sui seguenti livelli di intervento:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;">I livelli di intervento dei Piani Operativi</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #f2f2f2;">I. PROGRAMMI DI LIVELLO GENERALE</th> <th style="background-color: #f2f2f2;">II. PROGRAMMI DI LIVELLO PROFESSIONALIZZANTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> a) IL PIANO TRIENNALE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA - L'ISTITUTO DEL WHISTLEBLOWING b) IL CODICE DI COMPORTAMENTO E GLI OBBLIGHI DEL DIPENDENTE PUBBLICO c) FORMAZIONE DIREZIONE POLIZIA LOCALE: Percorso dedicato al personale apicale/ Percorso dedicato al personale PL </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> a) IL CONTRASTO DELLA CORRUZIONE NEGLI APPALTI PUBBLICI b) IL CONFLITTO DI INTERESSI: DOVERE DI SEGNALEZIONE E OBBLIGO DI ASTENZIONE c) FORMAZIONE PREVENZIONE E CONTRASTO DEI FENOMENI DI CORRUZIONE NELL'AREA DI RISCHIO DELLE SOVVENZIONI, SUSSIDI, CONTRIBUTI, VANTAGGI ECONOMICI d) RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DEL RICICLAGGIO </td> </tr> <tr> <th style="background-color: #f2f2f2;">III. PROGRAMMI DI LIVELLO SPECIALISTICO</th> <td></td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> a) CODICE DEI CONTRATTI PUBBLICI b) ANALISI ECONOMICA E CONTRATTI PUBBLICI c) E-PROCUREMENT PUBBLICO d) PROJECT MANAGEMENT </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> e) OBBLIGHI DI TRASPARENZA, DIRITTO DI ACCESSO E TUTELA DELLA PRIVACY NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI f) LA GESTIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI IN RELAZIONE AI FONDI PNRR </td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>In particolare, per l'anno 2022 è previsto il seguente Piano Operativo ed i relativi contenuti, per le specifiche linee di intervento:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;">Piano Operativo 2022</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #f2f2f2;">I. PROGRAMMI DI LIVELLO GENERALE</th> <th style="background-color: #f2f2f2;">II. PROGRAMMI DI LIVELLO PROFESSIONALIZZANTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> a) IL PIANO TRIENNALE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA - L'ISTITUTO DEL WHISTLEBLOWING b) IL CODICE DI COMPORTAMENTO E GLI OBBLIGHI DEL DIPENDENTE PUBBLICO c) FORMAZIONE DIREZIONE POLIZIA LOCALE: Percorso dedicato al personale apicale/ Percorso dedicato al personale PL </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> a) IL CONTRASTO DELLA CORRUZIONE NEGLI APPALTI PUBBLICI b) IL CONFLITTO DI INTERESSI: DOVERE DI SEGNALEZIONE E OBBLIGO DI ASTENZIONE c) FORMAZIONE PREVENZIONE E CONTRASTO DEI FENOMENI DI CORRUZIONE NELL'AREA DI RISCHIO DELLE SOVVENZIONI, SUSSIDI, CONTRIBUTI, VANTAGGI ECONOMICI d) RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DEL RICICLAGGIO f) LA GESTIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI IN RELAZIONE AI FONDI PNRR </td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>Infine, 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.</p>	I. PROGRAMMI DI LIVELLO GENERALE	II. PROGRAMMI DI LIVELLO PROFESSIONALIZZANTE	<ul style="list-style-type: none"> a) IL PIANO TRIENNALE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA - L'ISTITUTO DEL WHISTLEBLOWING b) IL CODICE DI COMPORTAMENTO E GLI OBBLIGHI DEL DIPENDENTE PUBBLICO c) FORMAZIONE DIREZIONE POLIZIA LOCALE: Percorso dedicato al personale apicale/ Percorso dedicato al personale PL 	<ul style="list-style-type: none"> a) IL CONTRASTO DELLA CORRUZIONE NEGLI APPALTI PUBBLICI b) IL CONFLITTO DI INTERESSI: DOVERE DI SEGNALEZIONE E OBBLIGO DI ASTENZIONE c) FORMAZIONE PREVENZIONE E CONTRASTO DEI FENOMENI DI CORRUZIONE NELL'AREA DI RISCHIO DELLE SOVVENZIONI, SUSSIDI, CONTRIBUTI, VANTAGGI ECONOMICI d) RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DEL RICICLAGGIO 	III. PROGRAMMI DI LIVELLO SPECIALISTICO		<ul style="list-style-type: none"> a) CODICE DEI CONTRATTI PUBBLICI b) ANALISI ECONOMICA E CONTRATTI PUBBLICI c) E-PROCUREMENT PUBBLICO d) PROJECT MANAGEMENT 	<ul style="list-style-type: none"> e) OBBLIGHI DI TRASPARENZA, DIRITTO DI ACCESSO E TUTELA DELLA PRIVACY NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI f) LA GESTIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI IN RELAZIONE AI FONDI PNRR 	I. PROGRAMMI DI LIVELLO GENERALE	II. PROGRAMMI DI LIVELLO PROFESSIONALIZZANTE	<ul style="list-style-type: none"> a) IL PIANO TRIENNALE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA - L'ISTITUTO DEL WHISTLEBLOWING b) IL CODICE DI COMPORTAMENTO E GLI OBBLIGHI DEL DIPENDENTE PUBBLICO c) FORMAZIONE DIREZIONE POLIZIA LOCALE: Percorso dedicato al personale apicale/ Percorso dedicato al personale PL 	<ul style="list-style-type: none"> a) IL CONTRASTO DELLA CORRUZIONE NEGLI APPALTI PUBBLICI b) IL CONFLITTO DI INTERESSI: DOVERE DI SEGNALEZIONE E OBBLIGO DI ASTENZIONE c) FORMAZIONE PREVENZIONE E CONTRASTO DEI FENOMENI DI CORRUZIONE NELL'AREA DI RISCHIO DELLE SOVVENZIONI, SUSSIDI, CONTRIBUTI, VANTAGGI ECONOMICI d) RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DEL RICICLAGGIO f) LA GESTIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI IN RELAZIONE AI FONDI PNRR
I. PROGRAMMI DI LIVELLO GENERALE	II. PROGRAMMI DI LIVELLO PROFESSIONALIZZANTE													
<ul style="list-style-type: none"> a) IL PIANO TRIENNALE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA - L'ISTITUTO DEL WHISTLEBLOWING b) IL CODICE DI COMPORTAMENTO E GLI OBBLIGHI DEL DIPENDENTE PUBBLICO c) FORMAZIONE DIREZIONE POLIZIA LOCALE: Percorso dedicato al personale apicale/ Percorso dedicato al personale PL 	<ul style="list-style-type: none"> a) IL CONTRASTO DELLA CORRUZIONE NEGLI APPALTI PUBBLICI b) IL CONFLITTO DI INTERESSI: DOVERE DI SEGNALEZIONE E OBBLIGO DI ASTENZIONE c) FORMAZIONE PREVENZIONE E CONTRASTO DEI FENOMENI DI CORRUZIONE NELL'AREA DI RISCHIO DELLE SOVVENZIONI, SUSSIDI, CONTRIBUTI, VANTAGGI ECONOMICI d) RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DEL RICICLAGGIO 													
III. PROGRAMMI DI LIVELLO SPECIALISTICO														
<ul style="list-style-type: none"> a) CODICE DEI CONTRATTI PUBBLICI b) ANALISI ECONOMICA E CONTRATTI PUBBLICI c) E-PROCUREMENT PUBBLICO d) PROJECT MANAGEMENT 	<ul style="list-style-type: none"> e) OBBLIGHI DI TRASPARENZA, DIRITTO DI ACCESSO E TUTELA DELLA PRIVACY NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI f) LA GESTIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI IN RELAZIONE AI FONDI PNRR 													
I. PROGRAMMI DI LIVELLO GENERALE	II. PROGRAMMI DI LIVELLO PROFESSIONALIZZANTE													
<ul style="list-style-type: none"> a) IL PIANO TRIENNALE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA - L'ISTITUTO DEL WHISTLEBLOWING b) IL CODICE DI COMPORTAMENTO E GLI OBBLIGHI DEL DIPENDENTE PUBBLICO c) FORMAZIONE DIREZIONE POLIZIA LOCALE: Percorso dedicato al personale apicale/ Percorso dedicato al personale PL 	<ul style="list-style-type: none"> a) IL CONTRASTO DELLA CORRUZIONE NEGLI APPALTI PUBBLICI b) IL CONFLITTO DI INTERESSI: DOVERE DI SEGNALEZIONE E OBBLIGO DI ASTENZIONE c) FORMAZIONE PREVENZIONE E CONTRASTO DEI FENOMENI DI CORRUZIONE NELL'AREA DI RISCHIO DELLE SOVVENZIONI, SUSSIDI, CONTRIBUTI, VANTAGGI ECONOMICI d) RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DEL RICICLAGGIO f) LA GESTIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI IN RELAZIONE AI FONDI PNRR 													

18

III - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO (1 di 11)



PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI										
III.1 – Struttura organizzativa	III.1.1 La struttura organizzativa ed il personale del Comune di Milano	<p>L'Ente è organizzato secondo quanto previsto dal Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, da ultimo aggiornato con Del. della Giunta Comunale n. 279 del 10/03/2022. Sono organi di governo: il Consiglio, la Giunta e il Sindaco. Quest'ultimo rappresenta l'Amministrazione ed è l'organo responsabile dell'amministrazione dello stesso.</p> <p>La Giunta collabora con il Sindaco nel governo dell'Ente ai fini dell'attuazione degli indirizzi generali e politico-amministrativi definiti dal Consiglio.</p> <p>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.</p> <p>A seguito dell'insediamento della nuova Amministrazione, in data 6 ottobre 2021, sono state avviate le attività finalizzate alla definizione, al ridisegno / 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. Alla luce degli interventi di revisione organizzativa attuati, la struttura organizzativa dell'Ente si configura come segue ed opera all'interno delle 24 aree tematiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 1 Direzione Generale; ❖ 1 Segreteria Generale; ❖ 19 Direzioni (compreso Area Servizio di Presidenza C.C. e Gabinetto del Sindaco); ❖ 5 Direzioni Specialistiche; ❖ 84 Aree; ❖ 4 Direzioni di Progetto. <p>In tale contesto, è stata condotta 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 concretizza in una manovra di valorizzazione del personale interno, 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 i Programmi di finanziamento nazionali ed europei (PRNN, React-EU, ecc.). In particolare, la spesa di personale per l'anno 2022 è pari a € 632.263.650,00.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>Are tematiche e famiglie professionali</p> </div> <div style="width: 45%;"> </div> </div> <p>L'evoluzione del personale in forza lavoro</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rapporto di lavoro</th> <th>Unità</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A tempo indeterminato</td> <td>13.641</td> </tr> <tr> <td>A tempo determinato</td> <td>669</td> </tr> <tr> <td>Altre categorie</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Totale</td> <td>14.328</td> </tr> </tbody> </table> <p style="font-size: small;">Personale in servizio al 31/12/2021 Sviluppo del personale a tempo indeterminato 2016-2021</p>	Rapporto di lavoro	Unità	A tempo indeterminato	13.641	A tempo determinato	669	Altre categorie	18	Totale	14.328
Rapporto di lavoro	Unità											
A tempo indeterminato	13.641											
A tempo determinato	669											
Altre categorie	18											
Totale	14.328											

19



III - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO (2 di 11)

PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI
III.1 – Struttura organizzativa	III.1.2 Le procedure da semplificare e reingegnerizzare	<p>L'attuazione della sopracitata riorganizzazione delle strutture dell'Ente ha portato l'Amministrazione, ed in particolare la Direzione Innovazione Tecnologica e Digitale, a definire le procedure interne da semplificare e reingegnerizzare all'interno dei seguenti 7 ambiti di intervento:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Sviluppo delle relazioni e trasparenza. Le procedure da semplificare e reingegnerizzare derivano dallo sviluppo dei canali di relazioni tra pubbliche amministrazioni anche centrali, attraverso l'adesione alle seguenti iniziative nazionali: <ul style="list-style-type: none"> ❖ AGID rispetto al piano triennale e con le iniziative quali ad esempio l'adesione e la promozione dell'infrastruttura italiana Blockchain (BSI). ❖ partecipazione alle progettualità europee/internazionali e ai tavoli/eventi formativi e di diffusione della cultura Digitale. II. Accessibilità dell'utenza ai servizi. Le procedure da semplificare e reingegnerizzare derivano dalle azioni svolte per aderire a piattaforme infrastrutturali nazionali (anche partecipando alla sperimentazione della piattaforma di interoperabilità dei dati Nazionale -PND- e della piattaforma Notifiche -PNF-) e per introdurre 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 e la riduzione della necessità di accesso fisico agli uffici pubblici. In particolare, si prevede l'avvio di un processo di digitalizzazione di tutti i servizi dell'Amministrazione, tra i quali l'evoluzione del sistema di portali del Comune di Milano e del sistema di CRM-Citizen Relationship Management; lo sviluppo di sportelli digitali di interazione con l'utenza e di ulteriori servizi tesi a migliorare la user experience. III. Sviluppo piattaforme applicative. 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. IV. Sviluppo architettura di hardware e networking. Le procedure da semplificare e reingegnerizzare derivano dall'avvio di azioni di innovazione e sviluppo della sicurezza integrata, in una visione unitaria di gestione dei servizi infrastrutturali e della relativa operatività dei sistemi in ottica Smart City. V. Interoperabilità e fruibilità dei dati. Le procedure da semplificare e reingegnerizzare derivano dall'introduzione di piattaforme di integrazione e interoperabilità (verso sistemi interni ed esterni) abilitanti lo sviluppo di servizi digitali e di sistemi informativi realizzati attraverso componenti modulari, scalabili e riutilizzabili (es. architettura SOA, Data Lake, Big Data e Master Data). VI. Valorizzazione del patrimonio informativo. Verso l'utenza. Le procedure da semplificare e reingegnerizzare derivano dall'avvio di azioni volte a garantire all'utenza interna ed esterna l'Amministrazione, la disponibilità di informazioni aggiornate e coerenti tra i vari canali e nel rispetto degli standard di sicurezza. Verso Soggetti Istituzionali. Le procedure da semplificare e reingegnerizzare derivano dall'avvio di azioni volte a promuovere e rafforzare l'analisi statistica, attraverso la diffusione sul portale SISI o su piattaforme aperte per la visualizzazione avanzata dei dati, anche al fine di perseguire gli obiettivi istituzionali definiti da ISTAT. VII. Mobilità e sicurezza: sviluppo della rete SCTT. Le procedure da semplificare e reingegnerizzare derivano dall'implementazione di sistemi digitali e tecnologie per la mobilità e per la sicurezza e dallo sviluppo di soluzioni IoT, che consentano un costante aggiornamento tecnologico ed una crescente integrazione tra i diversi sistemi già in uso presso l'Amministrazione. In tale contesto, assume particolare rilievo l'evoluzione (in collaborazione con ATM S.p.A., AZA S.p.A. e altre società partecipate dal Comune di Milano) del Sistema Integrato di Controllo del Traffico e del Territorio ("SCTT"), per la garanzia della sicurezza del territorio e per il controllo della mobilità urbana.

20

 III - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO (3 di 11) 		
PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI
III.2 – Organizzazione del lavoro agile	III.2.1 Contesto di riferimento: il ruolo del POLA nell'organizzazione del Comune di Milano	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Coerentemente con gli obiettivi strategici del Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale (2021), 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'efficiamento dei processi interni, il miglioramento dei servizi erogati nei confronti della Città e dei suoi cittadini.</p> <p>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.</p>
	III.2.2 Gli obiettivi del POLA: i cantieri e le modalità di monitoraggio previsti per il triennio 2021-23- Focus 22	<p>In linea con tali finalità, all'interno del POLA 2021-23 l'Amministrazione ha individuato 6 cantieri di sviluppo:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. La puntuale mappatura ed aggiornamento delle attività lavorabili da remoto. Mappatura per unità organizzativa, direzione e macro-ambiti aggregati dei dipendenti che possono svolgere prevalentemente attività lavorabili da remoto, garantendo la sostenibilità organizzativa, non favorendo l'insorgenza di lavoro arretrato e non pregiudicando in alcun modo o riducendo la fruizione dei servizi a favore dell'utenza. Nell'ultima mappatura sono stati individuati complessivamente 6.581 potenziali lavoratori agili. In aggiunta a tale attività, a partire dall'anno in corso, si prevede anche la mappatura a livello di direzione degli ambiti di lavoro in cui è rilevato lavoro arretrato, in modo tale da prevedere specifici piani di smaltimento. II. L'individuazione di sedi e spazi di lavoro alternativi. Azioni mirate all'estensione delle sedi di lavoro ed alla riprogettazione degli spazi, anche attraverso l'offerta ai dipendenti di postazione dislocate sul territorio comunale (sedi di Near Working) e l'utilizzo della rete delle società partecipate e delle aziende private favorendo la "contaminazione" fra categorie di lavoratori di diversa appartenenza ed il coworking. III. La comunicazione e gli strumenti per la collaborazione. L'Amministrazione, al fine di supportare il Lavoro Agile, intende introdurre strumenti che consentano di creare veri e propri ambienti virtuali di lavoro atti a soddisfare i bisogni emergenti di collaborazione, condivisione della conoscenza in rete e sviluppo di reti sociali interne ed esterne all'organizzazione. Contestualmente, la nuova release della piattaforma Intranet – SpazioComune – gioca e giocherà un ruolo fondamentale nell'evoluzione organizzativa e nel coinvolgimento del personale sugli obiettivi strategici dell'Ente. IV. La formazione degli smart worker, dei manager e dei middle manager. La formazione rappresenta uno strumento fondamentale per sviluppare le necessarie competenze aggiuntive e abilitanti alle nuove modalità di lavoro da remoto. Pertanto, gli interventi formativi previsti dal cantiere 4 trovano applicazione all'interno dei programmi di upskilling e reskilling dell'Ente, per i quali si rimanda al paragrafo III.3.5.

21

 III - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO (4 di 11) 		
PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI
III.2 – Organizzazione del lavoro agile	III.2.2 Gli obiettivi del POLA: i cantieri e le modalità di monitoraggio previsti per il triennio 2021-23- Focus 22	<p>V. La digitalizzazione dei processi. Sono previsti diversi piani di intervento articolati in base alla tipologia di processo target:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ i processi 100% 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. processi gestiti dagli applicativi SAP, il sistema documentale Auriga, 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 di varia natura (es. servizi di portale, servizi civici e di anagrafe, pratiche mobilità, ecc.). <p>VI. L'innovazione tecnologica. 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). Sono stati individuate diverse tipologie di profilo utente: Agile, Telelavorista, Nearworker, Coworker e Classico. ❖ Progettazione della sicurezza informatica e Privacy. ❖ 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. ❖ Monitoraggio dei vantaggi dell'innovazione tecnologica dello Smart Working per cittadini e city-user. <p>Il Piano prevede l'attuazione di un'attività di monitoraggio degli effetti prodotti dal dispiegamento del Lavoro Agile, secondo 4 direttrici:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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.

22

PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI																																																							
III.3 – Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale	III.3.1 Contesto di riferimento e capacità assunzionale per il triennio 2022-2024	<p>In data 24/06/2022, la Giunta Comunale ha approvato con delibera n. 914 il Documento di programmazione triennale del fabbisogno del personale 2022-2024 (a cui si rimanda per maggiori dettagli), anche in esito al confronto con le OO.SS. in merito alle linee guida sulle politiche occupazionali e determinando la seguente capacità assunzionale potenziale per il triennio 2022-2024 (al netto di quanto previsto dall'art. 1 c. 797 della legge di bilancio per il 2021):</p> <p>Le cessazioni e la previsione per il triennio 2022-2024 Nel corso dell'anno 2021 si sono verificate le seguenti cessazioni:</p> <p>Attualmente, non è possibile effettuare un'analisi predittiva precisa ed attendibile, a causa da un lato del contesto socioeconomico e degli effetti della pandemia da Covid-19 che comportato scelte non prevedibili da parte dei singoli lavoratori, dall'altro della sovrapposizione dei requisiti per l'accesso al pensionamento, non sempre di facile interpretazione. In tale contesto, sono state effettuate previsioni sulle cessazioni future sia attraverso l'analisi storica dei dati dell'ultimo triennio, sia mediante una valutazione prudenziale dei dati disponibili, i cui risultati sono riepilogati nella seguente tabella:</p>																																																							
	III.3.2 La programmazione triennale del fabbisogno di personale 2022-2024	<p>La programmazione del fabbisogno di personale dipendente e dirigenziale La programmazione del fabbisogno 2022-2024, determinata in seguito alle verifiche presso le direzioni del contingente di personale necessario allo svolgimento dei compiti istituzionali e dell'assenza di eccedenze e situazioni di sovrannumerarietà, è orientata alle direttrici di seguito indicate:</p> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 50%;"> <p>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</p> </div> <div style="width: 50%;"> <p>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</p> </div> <div style="width: 50%;"> <p>Garantire la capacità di risposta ai nuovi bisogni nell'ambito dei Servizi al cittadino, delle Politiche Sociali, delle politiche educative, formative, dei servizi culturali</p> </div> <div style="width: 50%;"> <p>Attivare le procedure straordinarie di mobilità per il personale in comando di cui all'art. 8 Decreto-Legge 30 aprile 2022 n. 36</p> </div> <div style="width: 50%;"> <p>Garantire coerenza con la pianificazione delle assunzioni in attuazione al PNRR, al fine di inserire nell'Amministrazione il mix di competenze tecniche necessario per sostenere i progetti strategici ed il nuovo piano delle opere pubbliche</p> </div> <div style="width: 50%;"> <p>Garantire la tendenziale continuità dei servizi in caso di sviluppo professionale del personale assegnato</p> </div> </div> <p>In linea con il contesto appena descritto, il Comune di Milano ha recentemente assestato il piano di inserimento di nuovo personale di comparto e dirigenziale per l'anno 2022:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Scoti-Graduatorie Esistenti</th> <th>Concorsi</th> <th>Stabilizzazioni</th> <th>Mobilità</th> <th>Lg. 68</th> <th>Mobilità Straordinarie</th> <th>TOTALE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dirigenti</td> <td>-</td> <td>3</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Cat. D</td> <td>93</td> <td>44</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>-</td> <td>7</td> <td>163</td> </tr> <tr> <td>Cat. C</td> <td>340</td> <td>114</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>462</td> </tr> <tr> <td>Cat. B3</td> <td>117</td> <td>54</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>176</td> </tr> <tr> <td>Cat. B1</td> <td>24</td> <td>5</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>4</td> <td>-</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>TOTALE</td> <td>574</td> <td>220</td> <td>12</td> <td>13</td> <td>8</td> <td>11</td> <td>838</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Scoti-Graduatorie Esistenti	Concorsi	Stabilizzazioni	Mobilità	Lg. 68	Mobilità Straordinarie	TOTALE	Dirigenti	-	3	-	1	-	-	4	Cat. D	93	44	9	10	-	7	163	Cat. C	340	114	3	1	1	3	462	Cat. B3	117	54	-	1	3	1	176	Cat. B1	24	5	-	-	4	-	33	TOTALE	574	220	12	13	8	11
Categoria	Scoti-Graduatorie Esistenti	Concorsi	Stabilizzazioni	Mobilità	Lg. 68	Mobilità Straordinarie	TOTALE																																																		
Dirigenti	-	3	-	1	-	-	4																																																		
Cat. D	93	44	9	10	-	7	163																																																		
Cat. C	340	114	3	1	1	3	462																																																		
Cat. B3	117	54	-	1	3	1	176																																																		
Cat. B1	24	5	-	-	4	-	33																																																		
TOTALE	574	220	12	13	8	11	838																																																		

23

PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI										
III.3 – Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale	III.3.2 La programmazione triennale del fabbisogno di personale 2022-2024	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Profilo</th> <th>Posti programmati 2022</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>D – Istruttore direttivo dei servizi formativi</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>D – Istruttore direttivo dei servizi amministrativi</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C – Istruttore dei servizi formativi</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>TOTALE</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table> <p>a dall'art. 20 D. Lgs. 75/2017 per i seguenti profili professionali:</p>	Profilo	Posti programmati 2022	D – Istruttore direttivo dei servizi formativi	8	D – Istruttore direttivo dei servizi amministrativi	1	C – Istruttore dei servizi formativi	3	TOTALE	12
		Profilo	Posti programmati 2022									
D – Istruttore direttivo dei servizi formativi	8											
D – Istruttore direttivo dei servizi amministrativi	1											
C – Istruttore dei servizi formativi	3											
TOTALE	12											
<p>Le assunzioni per l'attuazione del PNRR La norma per la realizzazione dei progetti PNRR, D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito in legge n. 113/2021, riconosce all'Amministrazione, previa verifica del relativo fabbisogno, la possibilità di svolgere direttamente le procedure concorsuali per il reclutamento di personale con contratto a tempo determinato, le quali possono essere svolte con le modalità di cui all'art. 35-quater del D.Lgs. n. 165/2001, introdotto dal D.L. n. 36/2022.</p> <p>In linea con la normativa riportata e vista l'elevata numerosità dei progetti finanziabili, il Comune di Milano ha pianificato i seguenti processi di selezione per personale a tempo determinato, per i quali risultano in fase di approvazione le relative graduatorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ D1 – Istruttore direttivo dei servizi tecnici. Selezione mediante Concorso Pubblico per titoli ed esami. ❖ C1 – Istruttore dei servizi tecnici. Selezione mediante Concorso Pubblico per titoli ed esami. ❖ D1 – Istruttore direttivo dei servizi amministrativi. Selezione mediante Concorso pubblico. <p>Il piano delle assunzioni a tempo determinato 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Contratti di lavoro subordinato a tempo determinato sottoscritti per figure non dirigenziali. ❖ Collaboratori ai sensi dell'art. 90 del TUEL, necessari per rispondere alle esigenze degli uffici degli organi politici. ❖ Incarichi dirigenziali a tempo determinato, cioè assunzioni su posizioni dirigenziali in dotazione organica ed extra-dotazionali anche per l'attuazione di progetti di rilevanza strategica. In particolare, per l'anno 2022 si prevede di dar luogo all'inserimento di 15 dirigenti a tempo determinato ai sensi dell'ex art. 110 comma 1 del D.L. 267/2000 ❖ Incarichi di Alta Specializzazione, cioè assunzioni di personale non dirigenziale fuori dotazione organica. 												

24

III - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO (7 di 11)																																																																																														
PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI																																																																																												
III.3 – Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale	III.3.3 La programmazione della spesa di personale per il triennio 2022-2024	<p>Come previsto all'interno della programmazione triennale dei fabbisogni di personale e come anticipato nei precedenti paragrafi, le spese relative alle assunzioni previste trovano copertura finanziaria negli stanziamenti del Bilancio 2022-2024, che risultano ampiamente inferiori al limite di spesa come di seguito rappresentato:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>n) comuni da 250.000 a 1.499.999 abitanti</td> <td>8,0%</td> <td>9,0%</td> <td>10,0%</td> </tr> <tr> <td>Spesa di personale anno 2018</td> <td></td> <td>602.783.217,16</td> <td></td> </tr> <tr> <td>LIMITE MASSIMO SPESA DI PERSONALE</td> <td>651.005.874,53</td> <td>657.033.706,70</td> <td>663.061.538,88</td> </tr> <tr> <td>STANZIAMENTI BILANCIO DI PREVISIONE</td> <td>606.884.139,65</td> <td>620.324.070,00</td> <td>612.018.570,00</td> </tr> <tr> <td>MARGINE DI SPESA</td> <td>44.121.734,88</td> <td>36.709.636,70</td> <td>51.042.968,88</td> </tr> <tr> <td>ENTRATE CORRENTI (al netto dei fondi-crediti di debba esigibilità)</td> <td>2.966.507.070,00</td> <td>3.073.494.490,00</td> <td>2.302.665.290,00</td> </tr> <tr> <td>INCIDENZA NELL'ANNO DELLE SPESE DI PERSONALE SULLE ENTRATE CORRENTI</td> <td>20,46%</td> <td>20,18%</td> <td>26,58%</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SPESE DI PERSONALE</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Spese macrocategoria 101 e 110</td> <td>594.858.020,00</td> <td>607.004.070,00</td> <td>600.718.570,00</td> </tr> <tr> <td>Spese macrocategoria 103</td> <td>25.000,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>Irpd macrocategoria 102</td> <td>35.901.240,00</td> <td>36.671.880,00</td> <td>36.290.650,00</td> </tr> <tr> <td>Altre spese: stages/tirocini macrocategoria 104</td> <td>279.390,00</td> <td>350.850,00</td> <td>349.850,00</td> </tr> <tr> <td>Altre spese: personale comandato in entrata m.a. 109</td> <td>1.200.000,00</td> <td>1.200.000,00</td> <td>1.200.000,00</td> </tr> <tr> <td>Altre spese: da specificare</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Totale spese di personale (A)</td> <td>632.263.650,00</td> <td>645.226.800,00</td> <td>638.559.070,00</td> </tr> <tr> <td>(-) Componenti escluse (B)</td> <td>126.207.736,61</td> <td>127.948.436,61</td> <td>120.825.746,61</td> </tr> <tr> <td>(+) Componenti assoggettate al limite di spesa A-B</td> <td>506.055.913,39</td> <td>517.278.363,39</td> <td>517.733.323,39</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2022</th> <th>2023</th> <th>2024</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TOTALE SPESA DI PERSONALE</td> <td>506.055.913,39</td> <td>517.278.363,39</td> <td>517.733.323,39</td> </tr> <tr> <td>LIMITE SPESA AI FINI DEL COMMA 557</td> <td>563.183.486,76</td> <td>563.183.486,76</td> <td>563.183.486,76</td> </tr> <tr> <td>DIFFERENZA</td> <td>-57.127.573,37</td> <td>-45.905.123,37</td> <td>-45.450.163,37</td> </tr> </tbody> </table>		2022	2023	2024	n) comuni da 250.000 a 1.499.999 abitanti	8,0%	9,0%	10,0%	Spesa di personale anno 2018		602.783.217,16		LIMITE MASSIMO SPESA DI PERSONALE	651.005.874,53	657.033.706,70	663.061.538,88	STANZIAMENTI BILANCIO DI PREVISIONE	606.884.139,65	620.324.070,00	612.018.570,00	MARGINE DI SPESA	44.121.734,88	36.709.636,70	51.042.968,88	ENTRATE CORRENTI (al netto dei fondi-crediti di debba esigibilità)	2.966.507.070,00	3.073.494.490,00	2.302.665.290,00	INCIDENZA NELL'ANNO DELLE SPESE DI PERSONALE SULLE ENTRATE CORRENTI	20,46%	20,18%	26,58%		2022	2023	2024	SPESE DI PERSONALE				Spese macrocategoria 101 e 110	594.858.020,00	607.004.070,00	600.718.570,00	Spese macrocategoria 103	25.000,00	0,00	0,00	Irpd macrocategoria 102	35.901.240,00	36.671.880,00	36.290.650,00	Altre spese: stages/tirocini macrocategoria 104	279.390,00	350.850,00	349.850,00	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)	632.263.650,00	645.226.800,00	638.559.070,00	(-) Componenti escluse (B)	126.207.736,61	127.948.436,61	120.825.746,61	(+) Componenti assoggettate al limite di spesa A-B	506.055.913,39	517.278.363,39	517.733.323,39		2022	2023	2024	TOTALE SPESA DI PERSONALE	506.055.913,39	517.278.363,39	517.733.323,39	LIMITE SPESA AI FINI DEL COMMA 557	563.183.486,76	563.183.486,76	563.183.486,76	DIFFERENZA	-57.127.573,37	-45.905.123,37	-45.450.163,37
		2022	2023	2024																																																																																										
n) comuni da 250.000 a 1.499.999 abitanti	8,0%	9,0%	10,0%																																																																																											
Spesa di personale anno 2018		602.783.217,16																																																																																												
LIMITE MASSIMO SPESA DI PERSONALE	651.005.874,53	657.033.706,70	663.061.538,88																																																																																											
STANZIAMENTI BILANCIO DI PREVISIONE	606.884.139,65	620.324.070,00	612.018.570,00																																																																																											
MARGINE DI SPESA	44.121.734,88	36.709.636,70	51.042.968,88																																																																																											
ENTRATE CORRENTI (al netto dei fondi-crediti di debba esigibilità)	2.966.507.070,00	3.073.494.490,00	2.302.665.290,00																																																																																											
INCIDENZA NELL'ANNO DELLE SPESE DI PERSONALE SULLE ENTRATE CORRENTI	20,46%	20,18%	26,58%																																																																																											
	2022	2023	2024																																																																																											
SPESE DI PERSONALE																																																																																														
Spese macrocategoria 101 e 110	594.858.020,00	607.004.070,00	600.718.570,00																																																																																											
Spese macrocategoria 103	25.000,00	0,00	0,00																																																																																											
Irpd macrocategoria 102	35.901.240,00	36.671.880,00	36.290.650,00																																																																																											
Altre spese: stages/tirocini macrocategoria 104	279.390,00	350.850,00	349.850,00																																																																																											
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)	632.263.650,00	645.226.800,00	638.559.070,00																																																																																											
(-) Componenti escluse (B)	126.207.736,61	127.948.436,61	120.825.746,61																																																																																											
(+) Componenti assoggettate al limite di spesa A-B	506.055.913,39	517.278.363,39	517.733.323,39																																																																																											
	2022	2023	2024																																																																																											
TOTALE SPESA DI PERSONALE	506.055.913,39	517.278.363,39	517.733.323,39																																																																																											
LIMITE SPESA AI FINI DEL COMMA 557	563.183.486,76	563.183.486,76	563.183.486,76																																																																																											
DIFFERENZA	-57.127.573,37	-45.905.123,37	-45.450.163,37																																																																																											
	III.3.4 L'importanza della formazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione	<p>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.</p> <p>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 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.</p>																																																																																												

25

III - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO (8 di 11)		
PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI
III.3 – Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale	III.3.4 L'importanza della formazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> COMPETENZE Raggiungere l'adeguatezza delle competenze possedute dal personale rispetto alle sfide di innovazione e cambiamento definite nei programmi di mandato, sin dal processo di on-boarding destinato al trasferimento della cultura organizzativa, del sistema di valori e delle competenze tecniche richieste dal ruolo TRASFORMAZIONE DIGITALE Accompagnare la trasformazione digitale dell'organizzazione attraverso l'incremento delle azioni formative erogate a distanza sincrone e asincrone, per la diffusione di competenze digitali verticali, trasversali e soft EMPLOYER BRANDING Potenziare il ruolo delle risorse umane all'interno dell'Amministrazione e rafforzare l'employer branding LEADERSHIP Supportare il top management e il middle management con azioni di potenziamento e allineamento delle competenze manageriali e di project management, in compresse le competenze di leadership digitale nell'ambito dei team di lavoro LAVORO AGILE Promuovere azioni di awareness per affrontare i nuovi contesti lavorativi Agili, sempre più flessibili con "tempi dilatati e geometria variabile" ed azioni formative/informative per sensibilizzare sul tema del lavoro a distanza e dell'inclusione PROGRAMMAZIONE Innestare una pratica volta al costante allineamento tra la pianificazione strategica dell'Ente e le competenze possedute, anche garantendo l'aggiornamento delle competenze tecniche-specialistiche e l'adempimento della formazione obbligatoria prevista da specifiche norme di legge CHANGE MANAGEMENT Garantire una trasformazione efficace, facilitando l'adattamento del personale a nuove procedure digitalizzate e all'utilizzo di strumenti di lavoro innovativi, con conseguente diffusione di una cultura del lavoro per team e per obiettivi
	III.3.5 Gli interventi di upskilling e reskilling per l'anno 2022	<p>Comune di Milano, al fine di dare attuazione ai percorsi di empowerment, intraprenderà specifici interventi formativi, riconducibili alle seguenti aree di intervento:</p> <ul style="list-style-type: none"> SKILLING Rientrano in questa tipologia azioni di aggiornamento dei dipendenti, affinché in tempi brevi possano essere conseguite competenze rinnovate, attraverso i diversi canali messi a disposizione: dalle piattaforme di e-learning, a cataloghi di formazione on demand circostanziate a seconda delle specificità dei fabbisogni formativi rilevanti RESKILLING Sono ascrivibili a questa categoria percorsi formativi finalizzati a riqualificare la forza lavoro, con particolare riferimento a quei profili che si occupano di attività obsolete, con competenze superate e che, grazie al loro inserimento in percorsi ad hoc, possono occuparsi di attività lavorative differenti, in linea con le necessità emergenti UPSKILLING Si tratta di interventi di sviluppo applicati a risorse di cui si intravede il potenziale maggiore e su cui si intende investire, al fine di una progressiva crescita professionale. Sono in particolare rivolte al top management, dirigenti e al middle management; posizioni organizzative e prevedono l'incremento di skill nel medesimo ruolo – affiancando alle hard skill anche soft skill in ambito manageriale e di leadership <p>che poggiano sui seguenti principi:</p> <ul style="list-style-type: none"> FORMAZIONE CONCRETA Contenuti integrati con i flussi dei processi di lavoro e spendibili nella quotidianità FOCUS SULLA LEARNING EXPERIENCE La persona al centro del percorso, protagonista in ogni fase e tesa verso il proprio apprendimento e la condivisione tra pari FORMAZIONE MOBILE E MICRO Fruire dei contenuti da qualunque luogo e a qualunque ora CONTENUTI FORMATIVI CONDIVISI Sessioni aggiuntive a quelle formative di Q&A con gli esperti, tutoriale e feedback, per costruire un dialogo e una partecipazione attiva nel processo di sviluppo organizzativo progettato CREAZIONE E CONTAMINAZIONE DI CONOSCENZA ORGANIZZATIVA Comunicare gli effetti benefici dell'apprendimento e garantire la massima diffusione e condivisione delle competenze apprese



26

III - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO (9 di 11)		
PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI
III.3 – Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale	III.3.5 Gli interventi di upskilling e reskilling per l'anno 2022	<p>Gli interventi di upskilling e reskilling per l'anno 2022-24 sono stati identificati a partire dalla rilevazione dei fabbisogni delle varie strutture dell'Ente, che ha permesso di individuare 7 aree tematiche, ognuna delle quali si attualizzerà attraverso attività di macro-progettazione, focus group e micro-progettazione di dettaglio, le quali una volta attuate, saranno monitorate attraverso la rilevazione delle partecipazioni, la verifica dei risultati effettivi volta ad accertare le competenze acquisite</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>Politiche di genere e diversity management Agevolare la creazione di team/ambienti di lavoro inclusivi e non discriminatori, così da consentire ad ognuno lo spazio e l'opportunità di esprimere le proprie capacità e abilità</p> <p>Percorsi di Alta Formazione Sviluppare la conoscenza e rafforzare le competenze tecniche e trasversali da impiegare in specifici settori d'intervento professionale, anche nell'ambito dell'anticorruzione e della trasparenza nella PA, privacy e loro interazioni</p> <p>Competenze tecnico-specialistiche Mantenere aggiornate le competenze tecniche, trasversali e specialistiche sui temi chiave legati allo sviluppo dell'Ente e dei territori, anche relativamente a normative e obblighi procedurali di compliance (trasparenza/accesso/anticorruzione, anticiclaggio, ecc.)</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>Accoglienza Neoassunti Agevolare il percorso di inserimento del personale neoassunto affinché si senta subito parte dell'organizzazione, sviluppi un forte senso di appartenenza e di orgoglio del ruolo pubblico, condivida la vision, i valori e la cultura del Comune di Milano</p> <p>Competenze manageriali Fornire al management - Dirigenti e Posizioni Organizzative - strumenti digitali, gestionali/organizzativi, relazionali e di leadership adeguati al ruolo strategico ricoperto, anche in relazione alle nuove modalità di lavoro da remoto (gestione dei team a distanza, utilizzo di nuove tecnologie ecc.)</p> <p>Competenze per il lavoro efficace Migliorare la capacità di lavorare in autonomia, raggiungendo gli obiettivi stabiliti nel rispetto della tempistica assegnata e interagendo con il proprio team di riferimento in ambiente ad alto contenuto digitale, anche da remoto (gestione del work-life balance, organizzazione del self-time, ecc.)</p> <p>Innovazione e digitalizzazione Fornire una conoscenza diffusa sull'innovazione digitale richiesta alla PA (Syllabus "Competenze digitali per la PA") per migliorare la sua efficacia ed efficienza; raccogliere ed analizzare i dati raccolti per elaborare politiche pubbliche risolutive o anticipatorie dei bisogni dei cittadini</p> </div> </div> <p>In particolare, risultano strategici per l'Amministrazione gli interventi sviluppati nei seguenti ambiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Prevenzione anticorruzione, per il quale si rimanda al paragrafo II.3.8, nel quale sono dettagliati gli asset di intervento ed i Programmi Operativi per il triennio, con un focus per l'anno 2022. ❖ La formazione degli smart worker, dei manager e dei middle manager, su tematiche riguardanti i modelli di leadership, di empowerment individuale e organizzativo per la programmazione, gestione e rendicontazione delle attività e la gestione dei team, modelli di diversity management e la gestione del worklife balance, l'utilizzo e la promozione delle potenzialità delle nuove tecnologie, l'organizzazione del self-time e le dinamiche relazionali nei gruppi di lavoro a distanza. ❖ Garantire pari opportunità nell'accesso al lavoro e nello sviluppo professionale, attraverso percorsi formativi per i management e middle management; formazione specifica per il ruolo, inerente a soft skill e competenze digitali; formazione per front line su pari opportunità, parità di genere e contrasto alla discriminazione; interventi finalizzati alla sensibilizzazione di tutto il personale sulla prevenzione alle discriminazioni e sul contrasto alla violenza di genere e sull'uso del linguaggio di genere per i neoassunti.

27



III - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO (10 di 11)																												
PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI																										
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	<p>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). Il PAP 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. Inoltre, il Comune di Milano ha inserito anche nel proprio Statuto un riferimento ai temi di parità e uguaglianza all'art 5 c. 2 "Libertà e diritti" - che garantisce "uguaglianza di trattamento alle persone e alle formazioni sociali nell'esercizio delle libertà e dei diritti, senza distinzione di età, sesso, razza, lingua, religione, opinione e condizione personale o sociale" - e al comma 4 che recita: "Il Comune attua specifiche azioni positive volte ad evitare le discriminazioni a carico delle donne e a rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono il pieno ed effettivo godimento da parte loro di diritti di cittadinanza; promuove altresì la presenza di entrambi i sessi nella Giunta e negli organi collegiali, nonché negli enti, aziende ed istituzioni dipendenti".</p> <p>In generale, il Piano delle Azioni Positive rappresenta un importante documento che consente di attuare azioni specifiche finalizzate a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 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. 																										
	III.4.2 Gli obiettivi del PAP e le azioni previste per il triennio 2021-23 – Focus 22	<p>Gli obiettivi del Piano delle Azioni Positive per il triennio 2021-23</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Obiettivo</th> <th>Azioni</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Garantire pari opportunità nell'accesso al lavoro e nello sviluppo professionale</td> <td>Supporti tecnologici a sostegno della disabilità</td> </tr> <tr> <td>Implementare una procedura e gestire, attraverso il gruppo dell'accomodamento ragionevole, i casi di disagio organizzativo</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Sviluppare politiche di organizzazione del lavoro nuove ed innovative</td> <td>Percorsi formativi, per i quali si rimanda al paragrafo III.3.5.</td> </tr> <tr> <td>Strumenti per prevenire l'isolamento e la discriminazione</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Cultura del benessere della persona</td> <td>Flessibilità oraria e Part-time equo e sostenibile</td> </tr> <tr> <td>Ridefinizione del telelavoro</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Incrementare il benessere</td> <td>Lavoro Agile Redazione ed attuazione del POLA (cui si rimanda il dettaglio delle attività)</td> </tr> <tr> <td>Offrire nuovi spazi da destinare al lavoro agile</td> </tr> <tr> <td rowspan="10"></td> <td>Proseguire sulla strada della digitalizzazione dei processi e dei servizi</td> </tr> <tr> <td>Curare il benessere e la salute dei lavoratori</td> </tr> <tr> <td>Sportello d'ascolto</td> </tr> <tr> <td>Indagini di clima mirate e focalizzate (su richiesta)</td> </tr> <tr> <td>Iniziative sul tema del benessere organizzativo e prevenzione del disagio organizzativo</td> </tr> <tr> <td>Momenti di confronto e informazione anche in collaborazione con il CUG</td> </tr> <tr> <td>Creare momenti di confronto e di formazione all'interno e per la rete Formazione dei componenti del CUG titolari e supplenti</td> </tr> <tr> <td>Proseguire e ampliare la partecipazione alla Rete Nazionale dei CUG</td> </tr> <tr> <td>Dare visibilità al ruolo e attività dei componenti della rete</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Il monitoraggio e la verifica sull'attuazione del PAP sono affidati prioritariamente al CUG per le pari opportunità, che redige una relazione riassuntiva così articolata:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Sezione 1 - Dati del Personale: analisi dei dati del personale con la ripartizione per genere ed età nei livelli di inquadramento e per livello e titoli di studio; ❖ Sezione 2 - Conciliazione vita/lavoro: analisi su flessibilità oraria, telelavoro, lavoro agile e part-time, congedi parentali e permessi per genere ed età; ❖ Sezione 3 - Parità/Pari opportunità: iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e sulla conciliazione vita lavoro; ❖ Sezione 4 - Benessere personale: riguarda la presenza nell'Amministrazione di specifici strumenti che garantiscano il benessere del personale; ❖ Sezione 5 – Performance: analisi degli obiettivi di pari opportunità. 	Obiettivo	Azioni	Garantire pari opportunità nell'accesso al lavoro e nello sviluppo professionale	Supporti tecnologici a sostegno della disabilità	Implementare una procedura e gestire, attraverso il gruppo dell'accomodamento ragionevole, i casi di disagio organizzativo	Sviluppare politiche di organizzazione del lavoro nuove ed innovative	Percorsi formativi, per i quali si rimanda al paragrafo III.3.5.	Strumenti per prevenire l'isolamento e la discriminazione	Cultura del benessere della persona	Flessibilità oraria e Part-time equo e sostenibile	Ridefinizione del telelavoro	Incrementare il benessere	Lavoro Agile Redazione ed attuazione del POLA (cui si rimanda il dettaglio delle attività)	Offrire nuovi spazi da destinare al lavoro agile		Proseguire sulla strada della digitalizzazione dei processi e dei servizi	Curare il benessere e la salute dei lavoratori	Sportello d'ascolto	Indagini di clima mirate e focalizzate (su richiesta)	Iniziative sul tema del benessere organizzativo e prevenzione del disagio organizzativo	Momenti di confronto e informazione anche in collaborazione con il CUG	Creare momenti di confronto e di formazione all'interno e per la rete Formazione dei componenti del CUG titolari e supplenti	Proseguire e ampliare la partecipazione alla Rete Nazionale dei CUG	Dare visibilità al ruolo e attività dei componenti della rete		
Obiettivo	Azioni																											
Garantire pari opportunità nell'accesso al lavoro e nello sviluppo professionale	Supporti tecnologici a sostegno della disabilità																											
	Implementare una procedura e gestire, attraverso il gruppo dell'accomodamento ragionevole, i casi di disagio organizzativo																											
Sviluppare politiche di organizzazione del lavoro nuove ed innovative	Percorsi formativi, per i quali si rimanda al paragrafo III.3.5.																											
	Strumenti per prevenire l'isolamento e la discriminazione																											
Cultura del benessere della persona	Flessibilità oraria e Part-time equo e sostenibile																											
	Ridefinizione del telelavoro																											
Incrementare il benessere	Lavoro Agile Redazione ed attuazione del POLA (cui si rimanda il dettaglio delle attività)																											
	Offrire nuovi spazi da destinare al lavoro agile																											
	Proseguire sulla strada della digitalizzazione dei processi e dei servizi																											
	Curare il benessere e la salute dei lavoratori																											
	Sportello d'ascolto																											
	Indagini di clima mirate e focalizzate (su richiesta)																											
	Iniziative sul tema del benessere organizzativo e prevenzione del disagio organizzativo																											
	Momenti di confronto e informazione anche in collaborazione con il CUG																											
	Creare momenti di confronto e di formazione all'interno e per la rete Formazione dei componenti del CUG titolari e supplenti																											
	Proseguire e ampliare la partecipazione alla Rete Nazionale dei CUG																											
	Dare visibilità al ruolo e attività dei componenti della rete																											

28

 III - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO (11 di 11) 		
PARAGRAFO	SOTTOPARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI
III.4 – Accessibilità ed inclusione: sviluppo pari opportunità	II.4.3 Azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità fisica e digitale all'Amministrazione da parte dei soggetti fragili	<p>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 le seguenti 2 linee di intervento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Promozione di iniziative finalizzate a incrementare le competenze digitali dei cittadini e diffondere una cultura di trasformazione, innovazione e digitalizzazione: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Attivazione di stage per aiutare l'utenza allo sportello ▪ Infoline 020202 ▪ Porta digitale ❖ Sviluppo di piattaforme digitali finalizzate a garantire ai cittadini l'accesso ai servizi online dell'Amministrazione: <ul style="list-style-type: none"> ▪ SPID ▪ PagoPA ▪ ANPR ▪ AppIO ▪ PDND ▪ Fascicolo del cittadino

29

29

 IV – MONITORAGGIO (1 di 2) 			
PARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI		
IV.1 Il sistema di monitoraggio del PIAO 2022-24	<p>L'elaborazione di questo PIAO rappresenta una versione pilota, in quanto è avvenuta in corso d'anno e alcuni documenti di programmazione sono già stati adottati (POLA, PTCPT, PdO, ecc.), per cui l'Amministrazione prevede per l'anno 2022 una modalità di monitoraggio ibrida, costituita dagli attuali strumenti di rendicontazione e dalla Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano.</p> <p>Si precisa che l'Ente prevede di sviluppare per le prossimi adozioni del PIAO un sistema di monitoraggio integrato che sfoci nella redazione di una Relazione olistica annuale, utile a rendicontare una programmazione sinergica degli ambiti previsti.</p> <p>Gli attuali strumenti di rendicontazione</p> <p>Le modalità di consuntivazione attualmente implementate per i singoli ambiti sono di seguito riportate:</p>		
	Ambito	Modalità di monitoraggio	Owner
	Performance	DUP – Documento Unico di Programmazione: rendicontazione semestrale PdO – 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>
	Accessibilità e inclusione: PAP	Relazione annuale pubblicata nel portale CUG	<i>Direzione Organizzazione e Risorse Umane e CUG</i>

30

30

PARAGRAFO	DESCRIZIONE CONTENUTI																												
IV.1 Il sistema di monitoraggio del PIAO 2022-24	<p>La Matrice del Valore Pubblico del Comune di Milano per l'anno 2022 Per l'anno 2022, 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.</p> <p>Di seguito si riporta, a titolo esemplificativo, un'ipotesi di utilizzo della matrice per gli obiettivi definiti per l'anno 2022, 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).</p> <p>Successivamente, all'interno di ogni singola intersezione, si calcola la media del livello di raggiungimento degli indicatori di performance associati agli obiettivi rispetto al 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.</p> <p>Infine, la media degli indicatori di Valore Pubblico per dimensione permette di calcolare il Valore Pubblico complessivamente generato rispetto alla programmazione definita.</p> <div style="text-align: right;"> <table border="1"> <caption>Dimensioni del Valore Pubblico</caption> <thead> <tr> <th></th> <th>ECONOMICA</th> <th>PERSONALE E SOCIO-CULTURALE</th> <th>AMBIENTALE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SEMPLIFICAZIONE</td> <td>85% <small>Media dei raggiungimenti di 33 obiettivi rispetto al target</small></td> <td>75% <small>Media dei raggiungimenti di 15 obiettivi rispetto al target</small></td> <td>100% <small>Media dei raggiungimenti di 8 obiettivi rispetto al target</small></td> </tr> <tr> <td>DIGITALIZZAZIONE</td> <td>90% <small>Media dei raggiungimenti di 20 obiettivi rispetto al target</small></td> <td>95% <small>Media dei raggiungimenti di 9 obiettivi rispetto al target</small></td> <td>85% <small>Media dei raggiungimenti di 2 obiettivi rispetto al target</small></td> </tr> <tr> <td>PIENA ACCESSIBILITA'</td> <td>100% <small>Media dei raggiungimenti di 14 obiettivi rispetto al target</small></td> <td>85% <small>Media dei raggiungimenti di 29 obiettivi rispetto al target</small></td> <td>95% <small>Media dei raggiungimenti di 26 obiettivi rispetto al target</small></td> </tr> <tr> <td>PARI OPPORTUNITA'</td> <td>70% <small>Media dei raggiungimenti di 4 obiettivi rispetto al target</small></td> <td>80% <small>Media dei raggiungimenti di 30 obiettivi rispetto al target</small></td> <td>75% <small>Media dei raggiungimenti di 21 obiettivi rispetto al target</small></td> </tr> <tr> <td>INDICI DI VALORE PUBBLICO GENERATO</td> <td>86% <small>(media di 85%, 90%, 100%, 70%)</small></td> <td>84% <small>(media di 75%, 95%, 85%, 80%)</small></td> <td>89% <small>(media di 100%, 85%, 95%, 75%)</small></td> </tr> <tr> <td colspan="4">86% VALORE PUBBLICO COMPLESSIVAMENTE GENERATO RISPETTO ALLA PROGRAMMAZIONE <small>(media degli indici delle dimensioni: 86%, 84%, 88%)</small></td> </tr> </tbody> </table> </div>		ECONOMICA	PERSONALE E SOCIO-CULTURALE	AMBIENTALE	SEMPLIFICAZIONE	85% <small>Media dei raggiungimenti di 33 obiettivi rispetto al target</small>	75% <small>Media dei raggiungimenti di 15 obiettivi rispetto al target</small>	100% <small>Media dei raggiungimenti di 8 obiettivi rispetto al target</small>	DIGITALIZZAZIONE	90% <small>Media dei raggiungimenti di 20 obiettivi rispetto al target</small>	95% <small>Media dei raggiungimenti di 9 obiettivi rispetto al target</small>	85% <small>Media dei raggiungimenti di 2 obiettivi rispetto al target</small>	PIENA ACCESSIBILITA'	100% <small>Media dei raggiungimenti di 14 obiettivi rispetto al target</small>	85% <small>Media dei raggiungimenti di 29 obiettivi rispetto al target</small>	95% <small>Media dei raggiungimenti di 26 obiettivi rispetto al target</small>	PARI OPPORTUNITA'	70% <small>Media dei raggiungimenti di 4 obiettivi rispetto al target</small>	80% <small>Media dei raggiungimenti di 30 obiettivi rispetto al target</small>	75% <small>Media dei raggiungimenti di 21 obiettivi rispetto al target</small>	INDICI DI VALORE PUBBLICO GENERATO	86% <small>(media di 85%, 90%, 100%, 70%)</small>	84% <small>(media di 75%, 95%, 85%, 80%)</small>	89% <small>(media di 100%, 85%, 95%, 75%)</small>	86% VALORE PUBBLICO COMPLESSIVAMENTE GENERATO RISPETTO ALLA PROGRAMMAZIONE <small>(media degli indici delle dimensioni: 86%, 84%, 88%)</small>			
	ECONOMICA	PERSONALE E SOCIO-CULTURALE	AMBIENTALE																										
SEMPLIFICAZIONE	85% <small>Media dei raggiungimenti di 33 obiettivi rispetto al target</small>	75% <small>Media dei raggiungimenti di 15 obiettivi rispetto al target</small>	100% <small>Media dei raggiungimenti di 8 obiettivi rispetto al target</small>																										
DIGITALIZZAZIONE	90% <small>Media dei raggiungimenti di 20 obiettivi rispetto al target</small>	95% <small>Media dei raggiungimenti di 9 obiettivi rispetto al target</small>	85% <small>Media dei raggiungimenti di 2 obiettivi rispetto al target</small>																										
PIENA ACCESSIBILITA'	100% <small>Media dei raggiungimenti di 14 obiettivi rispetto al target</small>	85% <small>Media dei raggiungimenti di 29 obiettivi rispetto al target</small>	95% <small>Media dei raggiungimenti di 26 obiettivi rispetto al target</small>																										
PARI OPPORTUNITA'	70% <small>Media dei raggiungimenti di 4 obiettivi rispetto al target</small>	80% <small>Media dei raggiungimenti di 30 obiettivi rispetto al target</small>	75% <small>Media dei raggiungimenti di 21 obiettivi rispetto al target</small>																										
INDICI DI VALORE PUBBLICO GENERATO	86% <small>(media di 85%, 90%, 100%, 70%)</small>	84% <small>(media di 75%, 95%, 85%, 80%)</small>	89% <small>(media di 100%, 85%, 95%, 75%)</small>																										
86% VALORE PUBBLICO COMPLESSIVAMENTE GENERATO RISPETTO ALLA PROGRAMMAZIONE <small>(media degli indici delle dimensioni: 86%, 84%, 88%)</small>																													

31



32