

**Comune di Voltaggio**  
Provincia di Alessandria  
*(ente con meno di 50 dipendenti al 31/12/2024)*

**PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)  
TRIENNIO 2025 - 2027**

**Riferimenti normativi:**

- art. 6, del Decreto Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni e integrazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113;
- Decreto Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81;
- Decreto ministeriale 30 giugno 2022, n. 132, articolo 6;
- Piano Nazionale Anticorruzione 2022/2024 e l'aggiornamento 2023, approvato con delibera ANAC n. 605 del 19 dicembre 2023;
- Decreto Ministero Interno del 24 dicembre 2024, di proroga del termine di approvazione dei bilanci degli enti locali al 28 febbraio 2025.

## 1. Premessa

Le finalità del PIAO (art. 6, comma 1, Decreto-Legge 80/2021) sono:

- assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa;
- migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese;
- procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

Nel PIAO, gli obiettivi, le azioni e le attività dell'ente devono essere ricondotti alle finalità istituzionali e alla *mission* pubblica complessiva di soddisfacimento dei bisogni della collettività e dei territori.

Si tratta, pertanto, di uno strumento dotato, da un lato, di rilevante valenza strategica e, dall'altro, di un forte valore comunicativo, attraverso il quale l'ente pubblico comunica alla collettività gli obiettivi e le azioni mediante le quali vengono esercitate le funzioni pubbliche e i risultati che si vogliono ottenere rispetto alle esigenze di valore pubblico da soddisfare.

Il legislatore nazionale ha stabilito una procedura ulteriormente snella e semplificata per le pubbliche amministrazioni con meno di cinquanta dipendenti (comma 6, articolo 6, decreto-legge 80/2021). Tale indicazione ha trovato una propria e puntuale declinazione nell'articolo 6, del decreto ministeriale n. 132/2022 e nell'allegato contenente il "*Piano-tipo per le Amministrazioni pubbliche, Guida alla compilazione*".

Dopo il documento avente carattere sperimentale e ricognitorio, approvato negli ultimi mesi dell'anno 2022 (PIAO 2022/2024) e i due PIAO "*completi*" del triennio 2023/2025 e 2024/2026, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025/2027, rappresenta un fondamentale documento di aggiornamento e di applicazione, collegato alla *programmazione attuativa*, pienamente orientato dalle disposizioni contenute nelle disposizioni richiamate nel paragrafo successivo.

## 2. Riferimenti normativi

L'art. 6, del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113, ha introdotto nel nostro ordinamento il Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO), che assorbe una serie di piani e programmi già previsti dalla normativa e, in particolare:

- ⇒ il Piano della performance;
- ⇒ il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (PTPCT);
- ⇒ il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA);
- ⇒ il Piano delle Azioni Positive;
- ⇒ il Piano triennale dei fabbisogni del personale (PTFP).

L'obiettivo del PIAO è quello rappresentato dall'adozione di una misura di semplificazione e ottimizzazione della programmazione pubblica, nell'ambito del processo di rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni, funzionale all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione viene redatto nel rispetto del quadro normativo di riferimento relativo alla Performance (decreto legislativo n. 150 del 2009 e le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica); ai Rischi corruttivi e trasparenza (Piano nazionale anticorruzione (da ultimo: PNA 2022/2024 e Aggiornamento PNA 2023) e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge n. 190 del 2012 e del decreto legislativo n. 33 del 2013) e di tutte le ulteriori specifiche normative di riferimento delle altre materie, dallo stesso assorbite, nonché sulla base del "Piano tipo", di cui al decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 giugno 2022, n. 132, recante Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione.

Ai sensi degli articoli 7, comma 1, del decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione n. 132/2022, concernente la definizione del contenuto del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, il termine per l'approvazione del PIAO è stabilito nel 31 gennaio di ogni anno. Esso ha durata triennale e viene aggiornato annualmente entro la predetta data.

Il successivo articolo 8, del d.m. 132/2022, prevede che il PIAO debba assicurare la coerenza dei propri contenuti ai documenti di programmazione finanziari che ne costituiscono il necessario presupposto. Per quanto sopra, il comma 2 del citato art. 8 del d.m. 132/2022, prevede che in caso di differimento del termine

previsto a legislazione vigente per l'approvazione dei bilanci di previsione degli enti locali, il termine del 31 gennaio venga differito di trenta giorni successivi a quello di approvazione dei bilanci.

Il PIAO, come previsto dall'art. 6 e dall'allegato (Piano-tipo) del d.m. n. 132/2022, per gli enti con meno di 50 dipendenti a regime, si compone di tre Sezioni e le Pubbliche Amministrazioni procedono esclusivamente alle attività previste nel citato articolo 6.

La sezione 2, denominata "*Valore pubblico, performance e Anticorruzione*", pertanto, prevede una sola sottosezione denominata "*Rischi corruttivi e trasparenza*", mentre la sezione 3, risulta suddivisa in tre sottosezioni.

Lo schema riassuntivo è, pertanto, il seguente:

**Sezione 1 = Scheda anagrafica dell'amministrazione;**

**Sezione 2 = Valore pubblico, Performance e Anticorruzione;**

- Sottosezione 2.3 – Rischi corruttivi e trasparenza;

**Sezione 3 = Organizzazione e capitale umano;**

- Sottosezione 3.1 – Struttura organizzativa;
- Sottosezione 3.2 – Organizzazione lavoro agile;
- Sottosezione 3.3 - Piano triennale fabbisogni di personale;

La sottosezione "*Rischi corruttivi e trasparenza*" è stata predisposta dal Responsabile prevenzione corruzione e trasparenza (RPCT), come previsto dall'art. 4, comma 1, lettera c), del D.M. 132/2022, secondo le indicazioni delle norme vigenti e del Piano Nazionale Anticorruzione 2023/2025 e del successivo aggiornamento 2024 PNA 2022 di cui alla delibera dell'ANAC n. 31 del 30 gennaio 2025.

### **3. Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027**

#### **SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE**

Comune: Voltaggio Indirizzo: piazza Giuseppe Garibaldi n. 2 (15060) Voltaggio (AL) Codice fiscale/Partita IVA: 00372410068 Sindaco: Giuseppe Canepa Numero dipendenti a tempo indeterminato al 31 dicembre 2024: 3 Numero abitanti al 31 dicembre 2024: 659 Telefono: 010 9601214 Sito internet: <a href="http://www.comune.voltaggio.al.it">www.comune.voltaggio.al.it</a> E-mail: <a href="mailto:protocollo@comune.voltaggio.al.it">protocollo@comune.voltaggio.al.it</a> PEC: <a href="mailto:protocollo@pec.comune.voltaggio.al.it">protocollo@pec.comune.voltaggio.al.it</a>
---

#### **SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE**

Per la sottosezione **2.1 - Valore pubblico** - non prevista per gli enti con meno 50 dipendenti - si rimanda alle indicazioni contenute nel Documento Unico di Programmazione 2025-2027, aggiornato da ultimo con Deliberazione di Consiglio comunale n. 36/2024.

#### **2.2 - PERFORMANCE**

Per la sottosezione **2.2 - Performance** - non prevista per gli enti con meno 50 dipendenti - si rimanda alle seguenti indicazioni.

Gli obiettivi di performance organizzativa per il triennio 2025/2027 sono allineati a:

- Linee Programmatiche 2024-2029;
- DUP 2025-2027;
- Piano triennale delle opere pubbliche;
- Progetti PNRR / RFI.

Gli obiettivi si concretizzano con gli adempimenti di seguito elencati e riguardano le aree (i) Affari Generali, (ii) Contabile e (iii) Tecnica:

1. Realizzazione delle opere e degli interventi previsti nel programma annuale e triennale delle opere pubbliche;
2. Completa e celere attuazione delle misure previste dal PNRR;
3. Partecipazione dei dipendenti ai corsi di formazione qualificati, al fine del potenziamento delle competenze tecniche e anche delle cd. competenze trasversali (o *soft skills*);
4. Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro;
5. Capacità di coordinamento e motivazione nel gruppo affidato;
6. Capacità e cortesia nel relazionarsi con il pubblico;
7. Impegno e capacità di sviluppare il senso di appartenenza all'Ente;
8. Iniziativa personale e miglioramento del proprio lavoro.

I risultati attesi, in relazione agli obiettivi prefissati per i responsabili di ciascuna area, riguardano il completo funzionamento degli organi istituzionali, il raccordo delle decisioni politiche con l'apparato burocratico competente, la tempestività negli adempimenti di appartenenza, l'evasione delle richieste, l'assistenza all'esecutivo, al Segretario Comunale e al Consiglio e agli organi di controllo.

Il Segretario comunale in particolare esercita funzioni di:

- sovrintendenza allo svolgimento dei compiti e delle funzioni dei titolari di posizione organizzativa;
- coordinamento delle attività programmate dall'amministrazione comunale;
- rispetto dei tempi e sensibilità sulle scadenze;
- capacità di interagire e lavorare in modo integrato e coordinato con i responsabili per il raggiungimento degli obiettivi;
- coordinamento del gruppo di lavoro dei responsabili, operativo presso l'ente;
- motivazione dei collaboratori per il raggiungimento degli obiettivi;
- promozione e sostegno del benessere organizzativo.

## **SEGRETARIO COMUNALE**

### **Obiettivo n. 1: obblighi in materia di buona amministrazione (entro il 31.12.2025)**

Provvedere a:

- promuovere azioni per la buona amministrazione e il benessere organizzativo, anche mediante gli adempimenti e gli obblighi in materia di prevenzione della corruzione;
- avvio iter per l'adozione del Codice di comportamento aggiornamento;
- previsione di misure e modalità operative basate sul sostegno della fiducia e del benessere organizzativo.

### **Obiettivo n. 2: mappatura dei procedimenti e dei processi (entro il 31.12.2025)**

- dal titolare di classificazione, prevedere una mappatura delle attività e definizione di "*chi fa che cosa*".

## **AREA AFFARI GENERALI**

Responsabile dell'area: Caterina Rosa Traverso

### **Obiettivo n. 1: aggiornamento della sezione amministrazione trasparente del sito (entro il 31.12.2025)**

Individuazione delle parti carenti della sezione Amministrazione Trasparente di propria competenza e superamento delle criticità.

## **AREA CONTABILE**

Responsabile dell'area: Caterina Rosa Traverso

### **Obiettivo n. 1: redazione e approvazione degli atti fondamentali per l'attività comunale entro i termini fissati dalla Legge**

- Bilancio;
- Rendiconto;
- Equilibri di bilancio e variazione di assestamento.

**Obiettivo n. 2: rispetto dei tempi medi di pagamento (entro il 31.12.2025)**

Garantire tempi di pagamento inferiori a quelli previsti dall'art. 4 D.Lgs. 231/2002.

**Obiettivo n. 3: aggiornamento della sezione amministrazione trasparente del sito (entro il 31.12.2025)**

Individuazione delle parti carenti della sezione Amministrazione Trasparente di propria competenza e superamento delle criticità.

**AREA TECNICA**

Responsabile dell'Area: Paolo Granara

**Obiettivo n. 1: miglioramento del ciclo di gestione dell'istruttoria degli atti dalla fase di progettazione a quella di collaudo finale e liquidazione (entro il 31.12.2025)**

- Messa a punto di una procedura che consenta la programmazione e il monitoraggio di tutte le iniziative e interventi di competenza dell'Area, al fine di agevolare una modalità di lavoro più snella e celere;

**Obiettivo n. 2: rispetto dei tempi medi di pagamento (entro il 31.12.2025)**

Garantire tempi di pagamento inferiori a quelli previsti dall'art. 4 D.Lgs. 231/2002.

**Obiettivo n. 3: aggiornamento della sezione amministrazione trasparente del sito (entro il 31.12.2025)**

Individuazione delle parti carenti della sezione Amministrazione Trasparente di propria competenza e superamento delle criticità.

**SOTTOSEZIONE 2.3 – Rischi corruttivi e trasparenza.**

Per l'anno 2025 – in assenza delle fattispecie previste nell'art. 6, comma 2, del decreto ministeriale n. 132/2022 – l'ente rinvia all'allegato relativo alla "*Sottosezione 2.3 – Rischi corruttivi e trasparenza*", con le seguenti specifiche:

- a) l'ente provvederà, nell'anno 2025, a redigere, approvare e diffondere in modo ampio il nuovo Codice di comportamento di ente, recependo le integrazioni e modifiche introdotte al DPR 62/2013, dal DPR 13 giugno 2023. n. 81;
- b) la sezione "*Trasparenza*" verrà implementata, con atto interno del RPCT, con le indicazioni contenute negli articoli 19, 23, 25 e 28 del decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36, nonché dalle indicazioni dell'ANAC, riportate nell'aggiornamento del PNA 2022, per l'anno 2024, come approvato con delibera ANAC n. 31 del 30 gennaio 2025;
- c) verrà data completa attuazione alle disposizioni del d.lgs. 10 marzo 2023. n. 24, in materia di segnalazioni di illeciti (*whistleblowing*).

**SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO****SOTTOSEZIONE 3.1 – Struttura organizzativa**

In questa sottosezione (rif. art. 4, comma 1, lettera a), d.m. 132/2022) viene illustrato il modello organizzativo adottato dall'amministrazione.

Gli allegati formano parte integrante e sostanziale del presente provvedimento.

Per l'organigramma si rinvia a quanto pubblicato in Amministrazione Trasparente, sezione Organizzazione, sottosezione Organigramma.

**SOTTOSEZIONE 3.2 – Organizzazione lavoro agile**

In questa sottosezione sono indicati, in coerenza con la definizione degli istituti del lavoro agile stabiliti dalla Contrattazione collettiva nazionale la strategia e gli obiettivi di sviluppo di modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto, adottati dall'amministrazione. A tale fine, la sottosezione intende dare pratica attuazione alle seguenti indicazioni:

1. che lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non pregiudichi in alcun modo o riduca la fruizione dei servizi a favore degli utenti;

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

Il documento relativo all'*Organizzazione del lavoro agile* (rif. d.m. 132/2022, art. 4, comma 1, lettera b), viene riportato nell'allegato 3.2, che forma parte integrante e sostanziale del presente provvedimento.

### **SOTTOSEZIONE 3.3 – Piano triennale dei fabbisogni di personale**

Per il triennio 2025/2027 (rif. d.m. 132/2022, articolo 4, comma 1, lettera c), il piano dei fabbisogni di personale, viene stabilito nell'allegato 3.3, che forma parte integrante e sostanziale del presente provvedimento.

### **SEZIONE 4 – Monitoraggio**

La sezione 4 – **Monitoraggio**, non è prevista per gli enti con meno 50 dipendenti (d.m. 132/2022, articolo 4, commi 3 e 4).

In ogni caso, viene disciplinata una attività di monitoraggio da parte dei responsabili dei singoli piani, attraverso l'attività di rendicontazione periodica degli obiettivi del Piano delle performance, sull'avanzamento degli obiettivi strategici e gestionali, nonché eventuali interventi correttivi che consentano di ricalibrare gli stessi al verificarsi di eventi imprevedibili, tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione.

Si specifica che per la *sottosezione 2.3 - Rischi corruttivi e trasparenza*, il monitoraggio verrà effettuato secondo le modalità definite dall'ANAC, nel paragrafo 10.2.1, rubricato "*Monitoraggio rafforzato per gli enti di piccole dimensioni*", del PNA 2022/2024, come meglio declinato nel capitolo 8, della sottosezione 2.3 del PIAO 2023/2025, che, qui, si intende pienamente richiamato e confermato.

### **ALLEGATI:**

---

**3.1 = SOTTOSEZIONE: STRUTTURA ORGANIZZATIVA;**

**3.2 = SOTTOSEZIONE: ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE;**

**3.3 = SOTTOSEZIONE: PIANO TRIENNALE FABBISOGNI DI PERSONALE.**

## **PIAO 2025/2027 – SEZIONE 3 – SOTTOSEZIONE 3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

---

### **Riferimenti normativi:**

Articolo 89, decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267;

Articolo 4, comma 1, lettera a), decreto ministeriale 132/2022.

Il riferimento all'articolo 3, comma 1, lettera a) – **Valore pubblico** – contenuto nell'art. 4 del d.m., non si applica alle amministrazioni con meno di 50 dipendenti, ex art. 6, commi 3 e 4, d.m..

### **Contenuto della sottosezione:**

In questa sottosezione (3.1) viene illustrato il modello organizzativo adottato dall'ente.

### **Allegato del d.m. 132/2022:**

Il modello organizzativo è composto da:

- organigramma;
- livelli di responsabilità organizzativa (es. incaricati di Elevata Qualificazione);
- modello di rappresentazione dei profili di ruolo, come definiti dalle linee guida di cui all'art. 6-ter, comma 1, del D.Lgs. 30 marzo 2001 n. 165;
- ampiezza media delle unità organizzative in termini di numero di dipendenti in servizio;
- altre eventuali specificità del modello organizzativo, nonché gli eventuali interventi e le azioni necessarie per assicurare la sua coerenza rispetto agli obiettivi di valore pubblico identificati.

## **MODELLO ORGANIZZATIVO**

Questo Comune non prevede nella propria dotazione organica figure dirigenziali.

L'organizzazione è regolata dalle norme contenute nel vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Più precisamente, il Regolamento stabilisce che:

- ⇒ La struttura organizzativa è articolata in aree (struttura apicale), costituiti, al loro interno, da servizi;
- ⇒ L'articolazione della struttura non costituisce fonte di rigidità organizzativa, ma di razionale ed efficace strumento di gestione. Pertanto, vanno assicurati la massima collaborazione ed il continuo interscambio di informazioni ed esperienze tra le varie articolazioni dell'ente;
- ⇒ L'area è la struttura organica di massima dimensione dell'ente deputata:
  - a) alle analisi dei bisogni per attività omogenee;
  - b) alla programmazione;
  - c) alla realizzazione degli interventi di competenza;
  - d) al controllo in itinere delle operazioni;
  - e) alla verifica finale dei risultati.

Alla direzione delle aree sono preposte le figure professionali apicali dell'ente, inquadrare nell'Area dei Funzionari con incarico di Elevata qualificazione, conferito dal Sindaco ai sensi degli artt. 50 comma 10, 107 commi 2 e 3 e 109 comma 2 del D.Lgs. 267/2000 (TUEL).

Il Comune, ente locale con meno di 5.000 abitanti, ha adottato disposizioni organizzative nel Regolamento sull'Organizzazione degli Uffici e dei Servizi, per avvalersi delle disposizioni contenute nell'art. 53, comma 23, della Legge 23 dicembre 2000 n. 388, come novellato dall'art. 29 comma 4 della Legge 28 dicembre 2001, il quale prevede la possibilità di attribuire ai componenti dell'organo esecutivo la responsabilità degli uffici e dei servizi e il potere di adottare atti anche di natura tecnica gestionale.

I servizi costituiscono un'articolazione delle relative aree, che:

- a) intervengono organicamente in un ambito definito di discipline o materie per fornire servizi rivolti sia all'interno che all'esterno dell'ente;

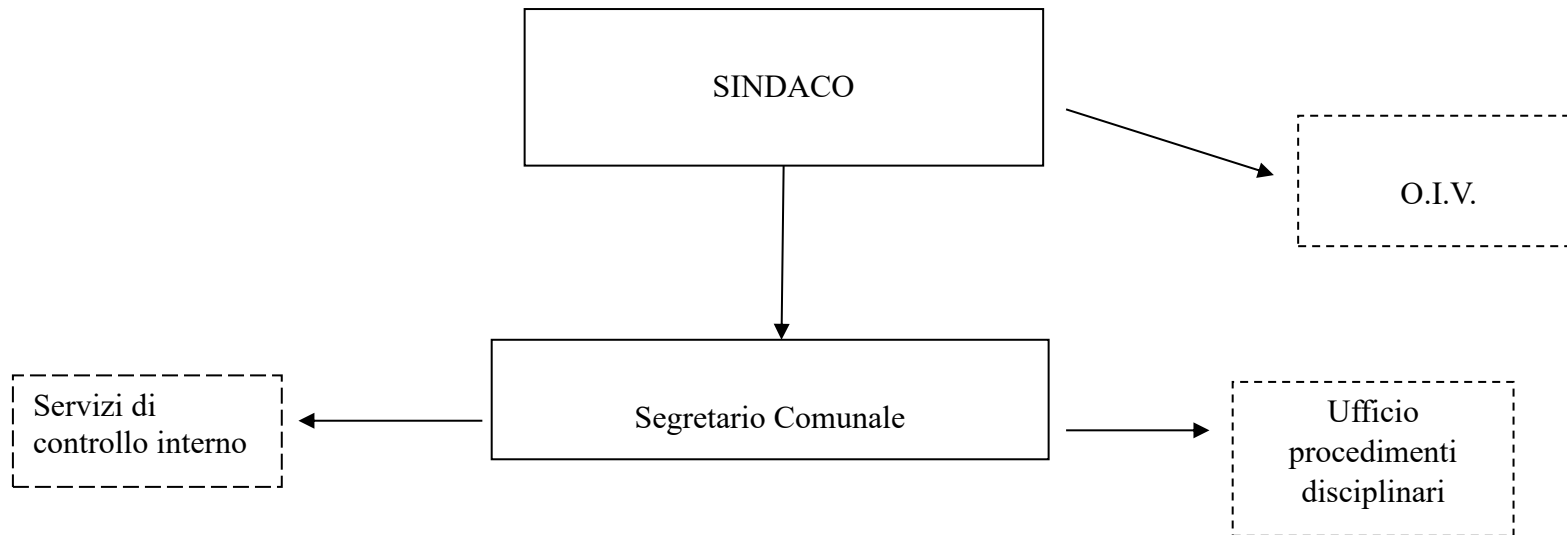
- b) svolgono specifiche funzioni per concorrere alla gestione di un'attività organica;
- c) gestiscono gli interventi in determinati ambiti della materia, garantendone l'esecuzione.

Il numero delle aree e le rispettive articolazioni e competenze sono definiti dalla giunta, nel rispetto dei principi indicati nel regolamento di organizzazione degli uffici e servizi (ROUS – art. 89 TUEL), contemperando le esigenze di funzionalità con quelle di economicità di gestione.

La Giunta (art. 48 comma 3 TUEL) adotta il ROUS nel rispetto dei criteri generali stabiliti dal Consiglio.

**SCHEMA ORGANIZZATIVO DEL COMUNE DI VOLTAGGIO**

**Tavola 1**



**AREE**



**Tavola 2**  
**AREA AMMINISTRATIVA**

<b>SERVIZI</b>	<b>UFFICI</b>
1. Affari generali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ufficio Affari generali</li> <li>• Ufficio Segreteria</li> <li>• Ufficio Protocollo</li> </ul>
2. Patrimonio	
3. Demografici e URP	Ufficio Stato civile, Anagrafe, Leva, Elettorale, URP
4. Servizi scolastici	

**AREA CONTABILE**

<b>SERVIZI</b>	<b>UFFICI</b>
1. Finanziario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ufficio Ragioneria</li> <li>• Ufficio Gestione del personale</li> </ul>
2. Personale	
3. Tributi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ufficio Tributi</li> </ul>

**AREA TECNICA**

<b>SERVIZI</b>	<b>UFFICI</b>
1. Pianificazione e Gestione del Territorio	Ufficio Edilizia e Urbanistica
2. Servizi Tecnici e Manutentivi	
3. Progettazione opere pubbliche	Ufficio Lavori pubblici

## ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

### Premessa:

La progressiva digitalizzazione della società contemporanea, le sfide che sorgono a seguito di cambiamenti sociali e demografici o, come di recente, di situazioni emergenziali, rendono necessario un ripensamento generale delle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa anche in termini di elasticità e flessibilità, allo scopo di:

- renderla più adeguata alla accresciuta complessità del contesto generale in cui essa si inserisce;
- aumentarne l'efficacia, promuovere e conseguire effetti positivi sul fronte della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti;
- favorire il benessere organizzativo e assicurare l'esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori, contribuendo così al miglioramento della qualità dei servizi pubblici.

In particolare, dopo due anni di *smart working* "emergenziale", anche l'intera pubblica amministrazione è stata pervasa da una forte spinta innovatrice, tesa a rivedere il proprio approccio ad un modello di organizzazione del lavoro più orientato ad una prestazione svolta solo in parte nella sede di lavoro, abbinata a periodi di attività da realizzarsi in luoghi alternativi rispetto i locali messi a disposizione dal datore di lavoro. D'altro canto, anche a seguito dell'impulso derivante dalle esigenze connesse alla pandemia, dal punto di vista normativo si sono recentemente sviluppati anche nella p.a. modelli organizzativi del lavoro alternativi al canonico lavoro in presenza, quale – a titolo esemplificativo – il cd. "*lavoro da remoto*", inserito per la prima volta nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (da ora solo CCNL-2022) del comparto Funzioni Locali, sottoscritto il 16 novembre 2022.

Le finalità generali perseguite dall'ordinamento, dunque, tendono ad avvicinare - seppur a piccoli passi e nell'ambito delle specifiche caratteristiche del lavoro pubblico - la pubblica amministrazione al mondo privato, dove le modalità di effettuazione della prestazione lavorativa.

In tale contesto, già con l'adozione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) 2024/2026, questo ente aveva gettato le basi per una nuova organizzazione del lavoro sempre più orientata all'alternanza tra lavoro in sede e lavoro a distanza, anticipando l'ultima normativa di settore e regolando le concrete modalità attuative del lavoro agile. In ogni caso, anche alla luce dell'entrata in vigore della disciplina contrattuale contenuta nel CCNL-2022, risulta opportuno un aggiornamento delle misure organizzative in materia di lavoro a distanza.

A tal fine, si rende necessario, per il prossimo triennio, ripensare l'organizzazione del lavoro sia in presenza che a distanza, tenendo conto dei seguenti elementi:

- a) *alternanza* tra lavoro in sede e lavoro a distanza, definendo prioritariamente quali attività potranno essere svolte da remoto e quali dovranno inevitabilmente essere gestite in presenza;
- b) modalità di *lavoro flessibile*, introducendo una nuova cultura al lavoro agile, ipotizzando la possibilità di fornire la prestazione con maggiore flessibilità di orario di lavoro, garantendo, quindi, un adeguato livello di reperibilità, senza però andare a discapito della vita privata del lavoratore;
- c) novità e nuove caratteristiche del lavoro in presenza, creando nuovi spazi di lavoro condivisi - sia virtuali che fisici - introducendo maggiormente il lavoro di squadra, utilizzando piattaforme di condivisione, al fine di aumentare e garantire la collaborazione e la comunicazione tra i colleghi;
- d) nuovo ruolo del dirigente/responsabile, con revisione in formato "*smart*" delle figure apicali, con iniziative di addestramento formativo e motivazionale specifiche, al fine di creare una nuova *leadership* basata anche su nuove relazioni e rapporti professionali con i propri collaboratori.

Questi elementi dovranno essere regolati anche in ossequio alle direttive del nuovo CCNL e declinati e condivisi, tramite confronto sindacale, ex art. 5, comma 3, lettera l) del CCNL-2022, in regole operative con le OO.SS., nonché supportati da determinati strumenti tecnologici.

Al fine di attuare e gestire i nuovi modelli del lavoro a distanza, come definiti dal nuovo CCNL, sarà necessaria l'implementazione di **strumenti digitali** idonei (ad esempio, creazione di una piattaforma specifica o di un *cloud*), tenendo prioritariamente conto di quelli eventualmente già disponibili ed utilizzati durante la pandemia, ovviamente previa verifica della loro rispondenza alle nuove esigenze, anche di riservatezza dei dati e informazioni trattate.

Per attuare i nuovi modelli organizzativi del lavoro sarà necessario porre in essere le seguenti attività:

1. **revisione** di tutti i processi, in un'ottica di semplificazione digitalizzata anche con l'obiettivo di rendere l'amministrazione più sostenibile a livello ambientale come, ad esempio, grazie alla riduzione della carta e della riduzione dei costi energetici;
2. **rivisitazione** degli spazi di lavoro così da garantire una migliore gestione della prestazione in presenza;
3. **digitalizzazione** degli archivi al fine di avere un unico *repository* di informazioni e dati, permettendo uno scambio più veloce degli stessi tra i dipendenti e le altre amministrazioni che possono essere interessate;
4. **formazione** per tutto il personale, compresi i dirigenti/responsabili.

Resta inteso che, nell'ambito della strategia e degli obiettivi declinati in termini generali nel presente provvedimento e in applicazione dell'art. 63, del CCNL-2022, le concrete modalità di esecuzione del rapporto lavorativo in modalità agile (o a distanza), per i singoli dipendenti, restano disciplinate dall'apposito Regolamento da adottarsi, secondo le forme previste dall'ordinamento vigente.

## 1. CONDIZIONALITÀ E I FATTORI ABILITANTI

Secondo le linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance (cfr. art. 14, comma 1, della legge 124/2015 e ss.mm.ii.), per condizioni abilitanti "*si intendono i presupposti che aumentano la probabilità di successo di una determinata misura organizzativa*".

Nel caso del lavoro agile occorre, innanzitutto, fare riferimento ad un presupposto generale e imprescindibile, ossia l'orientamento dell'amministrazione ai risultati nella gestione delle risorse umane.

Altri fattori fanno riferimento ai livelli di stato delle risorse o livelli di salute dell'ente, funzionali all'implementazione del lavoro agile: si tratta, in sostanza, di fattori abilitanti del processo di cambiamento che l'amministrazione dovrebbe misurare prima dell'implementazione della *policy* e sui quali dovrebbe incidere *in itinere* o a posteriori, tramite opportune leve di miglioramento, al fine di garantire il raggiungimento di livelli *standard* ritenuti soddisfacenti.

Se, infatti, la pratica del lavoro agile prima e durante l'emergenza ha, da un lato, consentito la realizzazione di importanti risultati, dall'altro, ha anche evidenziato criticità importanti, facendo quindi emergere la necessità di investire rapidamente sui cosiddetti fattori abilitanti del lavoro agile. Tra questi, si possono riassumere i principali:

- a) misure organizzative;
- b) piattaforme tecnologiche;
- c) competenze professionali.

### 1.1 Misure organizzative: la gestione degli spazi

L'attuale articolazione logistica dell'amministrazione, le cui strutture sono attualmente distribuite su n. 1 sede, tutte nel territorio urbano e agevolmente raggiungibili con i servizi pubblici, risponde ad una logica tradizionale e mette a disposizione di ciascun dipendente un apposito spazio personale, con arredi e strumentazione informatica individualmente fruiti.

Ciascuna sede utilizza ordinariamente gli ambienti più ampi per incontri istituzionali aperti anche ad esterni, prenotabili e utilizzabili a rotazione, in base alle esigenze di lavoro, per lo più attrezzati con sistema *WiFi* per le agevoli connessioni dei dispositivi.

Tale assetto organizzativo, nella prospettiva della definizione dell'attuale Piano e della sua programmata attuazione, ambisce a ridisegnarsi in maniera più rispondente alle nuove sfide, anchenell'ottica di coniugare la presenza di postazioni fisse per un'occupazione non continuativa nel corso della settimana lavorativa, con la necessità di utilizzo degli stabili razionale ed economicamente virtuosa.

Di conseguenza, la verifica che si prevede di svolgere sulla rivalutazione dell'effettivo fabbisogno allocativo, a fronte della nuova organizzazione del lavoro, assume come propri parametri di riferimento i seguenti fattori:

- effettiva fruizione dello spazio fisico in sede da parte di ciascun dipendente, secondo il piano di lavoro individuale;
- frequenza di accesso alla sede per lo svolgimento delle attività assegnate;
- frequenza nel ricorso all'utilizzo di sale per incontri istituzionali e confronti;
- esigenze formative da esplicarsi in sede nei locali per riunioni;
- programmata riduzione, nel triennio di riferimento, degli spazi per archivi cartacei in esito alle attività

di digitalizzazione e riconversione di questi spazi per altre esigenze.

La riconsiderazione degli spazi fisici di lavoro comporta anche valutazioni che investono l'aggiornamento delle infrastrutture informatiche come, ad esempio, l'implementazione dell'interoperabilità tra i gestionali attualmente in dotazione all'ente.

La rotazione del personale, la condivisione degli spazi e la riduzione del numero di postazioni fisse presso le sedi, devono garantire una maggiore flessibilità, oltre ad un significativo risparmio economico, permettendo di stimolare l'innovazione e la collaborazione dei dipendenti. La rivisitazione degli spazi sarà allora incentrata sui seguenti principi:

- a) **collaborazione**: gli spazi di lavoro saranno ridisegnati pensando ad essi come luoghi dove la collaborazione sarà preferita al lavoro individuale. Piuttosto che concentrarsi sul rapporto "scrivania/dipendente", il *design* dell'ufficio sarà destinato a basarsi su spazi condivisi e una vasta gamma di scelte di arredo per facilitare il lavoro di gruppo formale e informale;
- b) **comfort e sicurezza**: tra gli effetti della pandemia vi è stato l'insinuarsi di un senso (non sempre latente), di disagio nella condivisione di spazi comuni. Come risposta, gli spazi di lavoro dovranno essere il più possibile confortevoli e in grado di garantire il lavoro in sicurezza. Gli uffici dovranno avere spazi ampi, nei quali sia possibile organizzare riunioni di persone. Dovrà essere implementato l'utilizzo di materiali *touch-free* per una maggiore igiene, nonché di sistemi automatici di controllo e sanificazione delle aree;
- c) **flessibilità degli spazi**: il diverso numero di dipendenti in sede che prevedibilmente presenterà la nuova organizzazione del lavoro comporterà un ripensamento del *concept* degli spazi sia tra sedi, sia tra uffici. Potrà diminuire la necessità di postazioni individuali fisse, che verranno sostituite da aree di lavoro diversificate per ospitare più tipologie di attività: gruppi di lavoro informali, in presenza o in modalità on line; aree di lavoro individuali e aree che favoriscano l'interazione, in cui sarà il dipendente a scegliere la postazione giornaliera in funzione dell'attività che deve svolgere. Spazi per tutti, ma funzionali all'attività lavorativa da svolgere in presenza;
- d) **adeguamento delle sale comuni**: a causa dell'aumento delle riunioni/incontri/attività formative in *streaming* o da remoto, dovrà avviarsi il lavoro di adeguamento degli spazi comuni tramite, ad esempio:
  - ⇒ installazione di arredi fonoassorbenti o per la mitigazione acustica;
  - ⇒ previsione di arredi modulabili che possano garantire la tutela della *privacy* durante gli incontri.

## 1.2 Piattaforme tecnologiche

Come previsto dalla normativa vigente, per le finalità connesse alla corretta gestione dell'organizzazione del lavoro a distanza, l'ente dovrà dotarsi di una piattaforma digitale o di un *cloud* o, comunque, di strumenti tecnologici idonei a garantire accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione per conservare la più assoluta riservatezza dei dati e delle informazioni.

La nuova organizzazione del lavoro, infatti, dovrà essere supportata da strumenti tecnologici idonei, da individuarsi – prioritariamente - in una piattaforma digitale o in *cloud*. Le caratteristiche della piattaforma dovranno garantire una corretta gestione delle attività, distinta tra quelle da svolgersi obbligatoriamente in presenza e quelle che, invece, potranno essere svolte anche da remoto.

La piattaforma, inoltre, dovrà garantire una massima riservatezza dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile. In particolare, dovrà gestire le principali attività di:

- supporto nella digitalizzazione delle attività di registrazione del trattamento dei dati personali anche durante eventi di addestramento e/o formazione a tutto il personale;
- mappatura dei dati in ottica di predisposizione di *policy* e procedure relative al trattamento dei dati personali;
- gestione dei rapporti, accordi e contratti con gli *stakeholder* pubblici e privati.

Di pari passo, l'ente dovrà adottare ogni misura necessaria a fornire al personale dipendente apparati digitali tecnologici adeguati alla prestazione di lavoro richiesta.

In tal senso, il ricorso alla modalità di lavoro in presenza, alternata alla modalità a distanza, richiede ai dipendenti di passare dal *fisico* al *digitale*, affidandosi a nuovi strumenti, nuovi modelli di collaborazione, nuove forme di apprendimento e confronto anche a distanza, talvolta senza una adeguata preparazione.

Pertanto, parallelamente al percorso organizzativo sopra descritto, l'attività si dovrà concentrare anche sul rafforzamento dell'infrastruttura abilitante per il lavoro agile, al fine di consentire ai dipendenti di accedere ai dati e utilizzare gli applicativi da qualunque postazione di lavoro, anche se dislocata in una

sede diversa da quella abituale. Tale infrastruttura fa riferimento a:

- profilazione degli utenti;
- tracciatura degli accessi al sistema e agli applicativi;
- disponibilità di documenti in formato digitale, grazie al protocollo informatico, al sistema di gestione documentale e a quello di conservazione digitale.

Oltre a queste attività, necessarie per consentire di lavorare in modalità *smart*, ma sempre all'interno dei locali dell'amministrazione, l'attività dovrà tendere allo sviluppo di componenti che consentano di accedere al sistema informativo in uso anche da remoto, adottando ogni misura atta a garantire la sicurezza e protezione di informazioni sensibili e acquisendo una serie di componenti tecnologiche abilitanti all'avvio del lavoro a distanza.

Dalla disponibilità di accessi sicuri, alla possibilità di tracciare l'attività dei dipendenti svolta al di fuori degli uffici, anche in termini temporali, le attività dovranno riguardare:

1. la virtualizzazione delle postazioni di lavoro, che consente l'accessibilità al *desktop* direttamente dal *data center*, in ogni luogo e da qualunque postazione;
2. l'accesso da remoto del sistema di protocollo informatico e completamento della gestione documentale;
3. la possibilità di accedere alla rete *intranet* e a tutti i servizi erogati per il tramite della medesima anche da remoto;
4. l'adozione di un sistema di telefonia VOIP (*Virtual Over Internet Protocol*) evoluto che consenta anche da postazioni mobili di comunicare come (e con i medesimi costi) dalle postazioni fisse.

In ogni caso, a prescindere dalle dotazioni tecnologiche disponibili e/o concretamente adottate, in termini generali, potranno essere ritenuti idonei gli strumenti che consentano di realizzare i requisiti essenziali dell'attività lavorativa agile quali, in particolare:

- possibilità di delocalizzare, almeno in parte, le attività assegnate al lavoratore, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede abituale di lavoro;
- possibilità di svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede abituale di lavoro, garantendo gli *standard* di sicurezza e riservatezza dei dati e delle informazioni trattate;
- godimento da parte del dipendente di autonomia operativa e possibilità di organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa nel rispetto degli obiettivi prefissati;
- possibilità di monitorare e valutare i risultati delle attività assegnate rispetto agli obiettivi programmati;
- possibilità del dipendente di esercitare il cosiddetto "*diritto alla disconnessione*";
- programmazione delle attività di lavoro agile, con definizione di progetti individuali di durata determinata, in maniera tale da consentire la rotazione dei dipendenti ammessi a tale modalità di lavoro.

### 1.3 Competenze professionali

Se l'implementazione del lavoro agile richiede un ripensamento dei modelli organizzativi in essere e una implementazione delle strutture tecnologiche, allo stesso modo detto ripensamento non può che riflettersi anche nei confronti dei soggetti coinvolti nel processo di revisione delle modalità di lavoro, vale a dire i lavoratori.

In tale contesto, l'ente ritiene fondamentale indagare - sia per quanto riguarda le competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione, attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali), sia con riferimento all'analisi e mappatura - le competenze del personale e la rilevazione dei relativi bisogni formativi.

D'altro canto, è imprescindibile che l'amministrazione conosca e riconosca i lavoratori in possesso di determinate competenze che possono facilitare l'implementazione e la diffusione del lavoro agile; in primo luogo, competenze organizzative (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di auto-organizzarsi) e, inoltre, competenze digitali (capacità di utilizzare le tecnologie).

Ove le competenze abilitanti non siano sufficientemente diffuse, l'amministrazione deve progettare adeguati percorsi di formazione, tenendone conto in sede di aggiornamento dei documenti/provvedimenti di riferimento (quale, ad esempio, la sottosezione del PIAO dedicata al Piano di formazione del personale o altro atto di indirizzo).

In sede di prima applicazione del PIAO (anno 2023), pertanto, l'ente ritiene necessaria un'opera di monitoraggio mirato, affinché i dirigenti/responsabili - anch'essi potenziali fruitori, al pari degli altri dipendenti, delle misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa in modalità a distanza - verifichino la mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro compatibili con il lavoro agile.

Sarà richiesta anche un'osservazione dell'organizzazione reale del lavoro, con particolare riguardo alle modalità che si stabiliscono all'interno dei lavoratori coinvolti (ad esempio, le consuetudini agli orari e ai ritmi di lavoro, la presenza di gruppi informali, ecc.).

D'altro canto, compete ai soggetti incaricati della gestione, nell'ambito dei criteri fissati nell'atto organizzativo interno, individuare autonomamente le attività che possono essere svolte con la modalità del lavoro agile, definendo per ciascun lavoratore le priorità e garantendo l'assenza di qualsiasi forma di discriminazione.

Sono i dirigenti/responsabili (incaricati di Posizione organizzativa o Elevata qualificazione), quindi, che devono concorrere all'individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile, anche alla luce della condotta complessiva dei dipendenti. In tale fase, è loro compito esercitare un potere di controllo diretto su tutti i dipendenti ad essi assegnati, a prescindere dalla modalità in cui viene resa la prestazione, organizzare per essi una programmazione delle priorità e, conseguentemente, degli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo, nonché verificare il conseguimento degli stessi, promuovendo percorsi informativi e formativi che non escludano i lavoratori dal contesto lavorativo, dai processi d'innovazione in atto e dalle opportunità professionali.

## 2. OBIETTIVI

In tale contesto, gli **obiettivi** da perseguire devono tendere:

- alla revisione del contesto organizzativo al fine di promuovere la reingegnerizzazione e la digitalizzazione dei processi e dei servizi e la dematerializzazione della documentazione;
- al rafforzamento e adeguamento delle dotazioni informatiche e dei sistemi informativi in uso, per supportare il lavoro da remoto;
- alla semplificazione operativa nonché allo sviluppo delle competenze digitali di base del personale, per poter realizzare efficacemente ed efficientemente le proprie attività da remoto.

In sede di prima applicazione, ciò comporta un investimento sulle persone, sulla loro formazione e, quindi, un'accelerazione della trasformazione digitale ed una riorganizzazione degli spazi, affinché lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non pregiudichi in alcun modo o riduca la fruizione dei servizi a favore degli utenti

Pertanto, il ricorso alle nuove modalità di lavoro a distanza si basa su una strategia che persegua le seguenti **finalità**:

- consentire all'amministrazione di avere, da un lato, un aumento della produttività e, dall'altro, un aumento nella soddisfazione dei dipendenti grazie ad un efficace equilibrio tra vita professionale e vita privata. Parallelamente, lo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile non deve pregiudicare o ridurre in alcun modo la fruizione dei servizi da parte degli utenti;
- l'alternanza tra il lavoro da remoto e il lavoro in presenza deve favorire il coinvolgimento del personale impegnato nelle diverse mansioni, avendo la possibilità di gestire più efficientemente il lavoro in autonomia e il lavoro con il resto del *team*. In questo modo si superano le criticità relative al senso di isolamento e di allontanamento dal gruppo di lavoro. In tale ottica, devono essere previsti sistemi di rotazione che assicurino, in ogni caso, la prevalenza - per ciascun lavoratore - dell'esecuzione della prestazione in presenza;
- è necessario garantire una corretta esecuzione delle mansioni dei lavoratori da remoto tramite reti e connessioni idonee;
- devono essere adottati strumenti digitali volti ad assicurare collaborazione, condivisione e comunicazione fra le persone a distanza. È, dunque, opportuno promuovere l'utilizzo di tutte le funzionalità di tali strumenti in modo da massimizzarne l'efficacia.

L'alternanza tra lavoro in sede e lavoro a distanza richiede, inoltre, di affrontare la sfida del ripensamento delle modalità lavorative. In questa considerazione, gli interventi di digitalizzazione che stanno alla base della riorganizzazione della prestazione lavorativa dovranno tenere presente un'ottica di efficienza e di risparmi di costi di gestione, che coinvolga gli spazi tecnologici e quelli fisici.

È in questo quadro che si deve muovere l'azione dell'ente, mettendo al centro delle nuove soluzioni organizzative l'innovazione tecnologica. A tal fine, le linee d'intervento dovranno:

- a) rafforzare le competenze digitali abilitanti alle nuove modalità di lavoro e ad un'esperienza positiva;
- b) promuovere l'utilizzo degli strumenti di collaborazione digitale e la loro efficacia;
- c) adattare i processi di gestione delle risorse umane con modalità digitali per garantirne la continuità;

- d) utilizzare la tecnologia anche per gestire la presenza in ufficio;
- e) rivedere gli spazi all'interno degli uffici;
- f) misurare il cambiamento per il continuo miglioramento.

Per la realizzazione di questi scopi l'amministrazione dovrà implementare l'infrastruttura tecnologica per consentire l'accesso da remoto e in modalità sicura ai sistemi gestionali dell'ente; dovrà, inoltre, garantire supporto tecnologico *hardware* al personale, per consentire a tutta la forza lavoro di poter accedere al lavoro distanza a parità di condizioni.

A seguito della realizzazione di tale imprescindibile *step*, l'ente dovrà pervenire:

1. alla digitalizzazione degli archivi e delle procedure, con l'obiettivo di disporre di una scrivania interamente digitale;
2. alla rivisitazione degli spazi, puntando su più stanze comuni e meno stanze individuali;
3. all'addestramento sulle competenze digitali, per favorire l'utilizzo della tecnologia.

Su un piano programmatico e operativo, il percorso di trasformazione digitale assurge a settore strategico e fondamentale dell'intera azione amministrativa che coinvolge sia i servizi "interni", sia quelli rivolti all'utenza esterna, sia nell'attività di *back office* che in quella di *front office*.

Esso dovrà declinarsi, in relazione alle risorse (umane, strumentali e finanziarie) che si renderanno disponibili nel triennio, in considerazione dei seguenti principi:

- trasformazione digitale a supporto di una p.a. più efficiente, trasparente, vicina a cittadini ed imprese, nel quadro degli *standard* tecnici inseriti nel Codice dell'Amministrazione Digitale e nei Piani Triennali per la digitalizzazione della pubblica amministrazione, tra cui spiccano cooperazione applicativa, integrazione delle banche dati e identità digitale;
- strategia di governo dei dati. L'obiettivo è quello di dotarsi di una strategia e di un modello di governo dei dati, che consentano di valorizzare dati e *open data* come leva per la trasformazione digitale;
- evoluzione e continuità operativa dell'infrastruttura digitale esistente per garantire il migliore supporto informatico a tutti i processi che richiedono tecnologie e infrastrutture ICT.

Qualora all'esito della riorganizzazione in corso si manifesti l'esigenza di uno smaltimento del lavoro arretrato, sarà cura dell'amministrazione definirne un progetto, in base allo stato di fatto.

### 3. CONTRIBUTI AL MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE

Nella cornice fornita dai fattori abilitanti e dagli obiettivi generali alla base della strategia dell'ente, dunque, il Piano della *Performance* (o strumento analogo) dovrà contenere obiettivi specifici nell'ambito della trasformazione digitale, determinando diversi indicatori e *target* da raggiungere nel triennio, che verranno puntualmente rendicontati in sede di consuntivazione annuale attraverso la Relazione sulla *Performance* (o strumento analogo).

Esso dovrà dettagliare le varie componenti di approvvigionamento delle strumentazioni tecnologiche che trova i suoi punti di forza:

1. nel completamento della strumentazione tecnologica in dotazione a tutti i dipendenti che avranno così a disposizione sia postazioni fisse per il lavoro in presenza, sia postazioni mobili per il lavoro in modalità agile;
2. nel completamento della digitalizzazione delle procedure;
3. nella digitalizzazione degli archivi;
4. nella diffusione della firma digitale a tutti i dipendenti (anche tramite CNS, CIE, ecc.);
5. nella diffusione dell'identità digitale (SPID, CIE, ecc.).

Queste attività andranno implementate su tutti i dipendenti dell'ente, anche tramite – ove possibile e se disponibili – appositi finanziamenti messi a disposizione dell'ente (bandi PNRR, ecc.).

In termini di *performance* organizzativa, l'ente dovrà monitorare l'impatto delle modalità di lavoro a distanza per servizi a campione, attraverso la somministrazione di un questionario periodico semestrale/annuale al personale coinvolto. Attraverso l'indagine sarà possibile riscontrare quali sono i fattori di successo delle modalità adottate dall'ente e le eventuali aree di miglioramento.

In termini di riscontro dell'efficienza ed efficacia delle misure adottate per l'implementazione del lavoro a distanza, invece, l'ente potrà procedere alla loro verifica anche attraverso sistemi di misurazione dell'*output* del lavoro - individuale o di gruppo - dei soggetti coinvolti nei processi organizzativi, considerando elementi quali:

- diminuzione delle assenze;
- aumento della produttività;
- riduzione di costi rapportati al servizio di appartenenza;
- riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie;
- quantità erogata;
- quantità fruita;
- qualità erogata;
- qualità percepita.

Di seguito, alcuni esempi operativi per la misurazione dei parametri di riferimento e i relativi indicatori:

PARAMETRI		INDICATORI
<b>EFFICIENZA</b>	Produttiva	Diminuzione assenze (es. $[(\text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X} - \text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1}) / \text{Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1}]$ )* Aumento produttività (es. quantità di pratiche ordinarie lavorate/servizi erogati per ufficio, unità organizzativa, etc.)
	Economica	Riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; , ecc.)
	Temporale	Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie
<b>EFFICACIA</b>	Quantitativa	Quantità erogata (es. n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi full digital offerti dalla PA; % comunicazioni tramite domicilia digitali) Quantità fruita (es. n. utenti serviti)
	Qualitativa	Qualità erogata (es. standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione) Qualità percepita (es. % customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile)
<b>ECONOMICITÀ</b>	Riflesso economico	Riduzione di costi (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; ecc.)

**PIAO 2025/2027**

**Sezione 3 = Organizzazione e capitale umano**

**Sottosezione 3.3 = Piano triennale dei fabbisogni di personale**

<p><b>Riferimenti normativi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- articolo 6 del d.l. 80/2021, convertito in legge 113/2021 (introduzione nell'ordinamento del PIAO – Piano integrato di attività e organizzazione);</li> <li>- articolo 6 del d.lgs. 165/2001 (PTFP - Piano triennale dei fabbisogni di personale);</li> <li>- articolo 4, comma 1, lett. c) del decreto ministeriale n. 132/2022 (contenente gli Schemi attuativi del PIAO);</li> <li>- articolo 33, comma 2, del d.l. 34/2019, convertito in legge 58/2019 (determinazione della capacità assunzionale dei comuni);</li> <li>- d.m. 17/03/2020, attuativo dell'articolo 33, comma 2 (definizione dei parametri <i>soglia</i> e della capacità assunzionale dei comuni);</li> <li>- articolo 1, comma 557 o 562, della legge 296/2006 (tetto di spesa di personale in valore assoluto);</li> <li>- linee guida in materia di programmazione dei fabbisogni di personale del Dipartimento per la Funzione Pubblica, emanate in data 08/05/2018 e integrate in data 02/08/2022;</li> <li>- articolo 33 del d.lgs. 165/2001 (verifica delle eccedenze di personale).</li> </ul>
--

**3.3.1 Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre 2024.**

**DOTAZIONE ORGANICA COMPLESSIVA AL 31/12/2024**

**DIPENDENTI A TEMPO INDETERMINATO**

NUMERO	TEMPO PIENO	A PART TIME	DURATA PT ORE LAVORATIVE
3	2	1	21

**DIPENDENTI A TEMPO DETERMINATO**

NUMERO	TEMPO PIENO	A PART TIME	DURATA PT
0	0	0	0

**DIPENDENTI A TEMPO DETERMINATO (IN CONVENZIONE E/O SCAVALCO IN ECCEDEZZA ART.1 C 557 L.344/2004)**

NUMERO	AREA	ORE SETTIMANALI LAVORATE di cui	CONVENZIONE	SCAVALCO IN ECCEDEZZA
1	Affari Generali	6	3	3
1	LL.PP. (E.Q. e P.O.)	8	0	8

**SUDDIVISIONE DEL PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO NELLE AREE DI INQUADRAMENTO:**

AREA	NUM. DIP	di cui a part time	Note
Operatori (ex cat. A)	0	0	
Operatori esperti (ex cat. B)	1	0	
Istruttori (ex cat. C)	1	1	
Funzionari ed EQ (ex cat. D)	1	0	con incarico di EQ e P.O.

## DISTINZIONE DEI PROFILI PROFESSIONALI ALL'INTERNO DELLE AREE:

AREA	PROFILO	NUMERO
Operatori	Non presente	0
Operatori esperti	Collaboratore tecnico	1
	Collaboratore amministrativo	0
	Collaboratore contabile	0
Istruttori	Amministrativo-contabile	0
	Contabile	0
	Tecnico	0
	Amministrativo	1
Funzionari ed EQ	Contabile/Amministrativo	1
	Tecnico	0

### 3.3.2. Programmazione triennale del fabbisogno di personale

Quadro normativo di riferimento:

- articolo 39 legge n. 449/1997;
- articolo 6 decreto legislativo n. 165/2001;
- articolo 6-bis decreto legislativo n. 165/2001;
- articolo 91 decreto legislativo n. 267/2000.

Il programma triennale del fabbisogno di personale è stato realizzato partendo dalla necessità di rispettare i limiti imposti in materia di spesa del personale dal combinato disposto dei commi 557 e 557-quater dell'articolo 1 legge n. 296/2006.

#### 3.3.2.A. Capacità assunzionale calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa

##### A.1. Verifica degli spazi assunzionali a tempo indeterminato

Atteso che, in applicazione delle regole introdotte dall'articolo 33, comma 2, del D.L. 34/2019, convertito in legge 58/2019 e s.m.i., e del decreto ministeriale attuativo 17/03/2020, effettuato il calcolo degli spazi assunzionali disponibili con riferimento al rendiconto di gestione degli anni 2022, 2023 e 2024 per le entrate, al netto del FCDE dell'ultima delle tre annualità considerate, e dell'anno 2024 per la spesa di personale:

- il comune evidenzia un rapporto percentuale tra spesa ed entrate pari al 19,73 %
- Con riferimento alla classe demografica di appartenenza dell'ente, la percentuale prevista nel decreto ministeriale attuativo in *Tabella 1* è pari al 29,50% e quella prevista in *Tabella 3* è pari al 33,50%;
- Il comune si colloca pertanto entro la soglia più bassa, disponendo di un margine per capacità assunzionale aggiuntiva teorica rispetto a quella ordinaria ex art. 4 comma 2 del D.M. 17 marzo 2020, da utilizzare per la programmazione dei fabbisogni del triennio 2025/2027, con riferimento all'annualità 2025, di € 84.535,44 con individuazione di una "soglia" teorica di spesa, ai sensi della *Tabella 1* del decreto, di € 255.296,44;
- Rilevato che, includendo le azioni assunzionali introdotte dalla presente programmazione, dettagliate di seguito, si verifica il rispetto del contenimento della spesa di personale previsionale dell'anno 2025, entro la somma data dalla spesa registrata nell'ultimo rendiconto approvato e degli spazi assunzionali concessi dal D.M. 17 marzo 2020, come su ricostruiti, nei seguenti valori:

SPESA DI PERSONALE ANNO 2024 € 170.761,00 + SPAZI ASSUNZIONALI TABELLA 1 D.M. € 84.535,84 = **LIMITE CAPACITÀ ASSUNZIONALE € 255.296,44** ≥ **SPESA DI PERSONALE PREVISIONALE 2025 € 183.010,00**=

La programmazione dei fabbisogni risulta pertanto pienamente compatibile con la disponibilità concessa dal D.M. 17 marzo 2020.

## A.2. Verifica del rispetto del tetto alla spesa di personale

Verificato, inoltre, che la spesa di personale per l'anno 2025, derivante dalla presente programmazione dei fabbisogni di personale, è compatibile con il rispetto del tetto di spesa di personale in valore assoluto determinato ai sensi dell'art. 1, comma 557 della legge 296/2006, come segue:

Valore di riferimento anno 2008: € 215.959,55
Spesa di personale, ai sensi del comma 557, per l'anno 2025: € 195.417,93

## A.3. Verifica del rispetto del tetto alla spesa per lavoro flessibile

Dato atto che la spesa di personale mediante forme di lavoro flessibile previste per l'anno 2025, derivante dalla presente programmazione dei fabbisogni di personale, si rapporta con l'art. 9 comma 28 del D.L. 78/2010, convertito in Legge 122/2010, come segue:

Valore spesa per lavoro flessibile anno 2009: € 0,00
Spesa presunta per lavoro flessibile per l'anno 2025: € 12.610,66

L'incremento della spesa per lavoro flessibile è giustificato dall'infungibilità del personale assunto per coniugare la necessità di far fronte alle attività del Comune e le difficoltà a sostenere la spesa di personale a tempo indeterminato.

## A.4. Verifica dell'assenza di eccedenze di personale

Considerato che il Responsabile dell'Area Finanziaria ha proceduto a verificare eventuali situazioni soprannumerarie o di eccedenza di personale all'interno delle aree e degli uffici comunali ai sensi dell'art. 33 comma 2 del D.Lgs.165/2001, a seguito della verifica del fabbisogno effettivo di personale e della dotazione organica del personale in servizio, risulta chiaramente che nell'organico del Comune di Voltaggio non esistono situazioni di soprannumero o che rilevino comunque eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali o alla situazione finanziaria dell'Ente.

## A.5. Verifica del rispetto delle altre norme rilevanti ai fini della possibilità di assumere

Atteso che:

- ai sensi dell'art. 9, comma 1-*quinquies*, del D.L. 113/2016, convertito in Legge 160/2016, l'Ente ha rispettato i termini per l'approvazione di bilanci di previsione, rendiconti, bilancio consolidato e ha inviato i relativi dati alla Banca Dati delle Amministrazioni Pubbliche entro trenta giorni dal termine previsto per l'approvazione;
- l'Ente alla data odierna ottempera all'obbligo di certificazione dei crediti di cui all'art. 27, comma 9, lett. c), del decreto-legge 26/4/2014, n. 66 convertito nella Legge 23/6/2014, n. 89 di integrazione dell'art. 9, comma 3-*bis*, del decreto-legge 29/11/2008, n. 185, convertito in legge 28/1/2009, n. 2;
- l'Ente non si trova in condizioni strutturalmente deficitarie, ai sensi dell'art. 243 del D.Lgs. 18/8/2000, n. 267, pertanto non è soggetto ai controlli centrali sulle dotazioni organiche e sulle assunzioni di personale.

Per quanto sopra, si attesta che questo comune non soggiace al divieto assoluto di procedere all'assunzione di personale.

Considerato che, alla luce della normativa vigente e delle informazioni ad oggi disponibili, si prevedono le seguenti cessazioni di personale nel triennio oggetto della presente programmazione:

ANNO 2025: nessuna cessazione prevista

ANNO 2026: nessuna cessazione prevista

ANNO 2027: nessuna cessazione prevista.

## B) Stima dell'evoluzione dei fabbisogni

Avvalendosi delle facoltà previste dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del 16 novembre 2022 del comparto "Funzioni Locali" all'art. 23 che disciplina le convenzioni per l'utilizzo del personale a tempo parziale tra enti e dell'articolo 1, comma 557 della legge 311/2004 che consente ai comuni con popolazione

inferiore a 5.000 abitanti di utilizzare dipendenti a tempo pieno di altre amministrazioni oltre il limite delle 36 ore settimanali e nel limite delle 48 ore settimanali; funzionario contabile e in relazione agli obiettivi strategici definiti nel DUPS 2025/2027, si evidenziano i seguenti elementi di rilievo a fondamento delle necessità dotazionali dell'Ente:

- Per l'area Tecnica, Ufficio Urbanistica LL.PP., in quanto il Comune è sprovvisto di dipendente in pianta organica, ci si avvale dell'ausilio di personale in scavalco in eccedenza proveniente da altro Comune (Funzionario E.Q. ex cat. D);
- Si mantiene, per ausilio all'Area Affari Generali, attività di personale di altro Comune in parte in convenzione ed in parte con l'istituto dello scavalco in eccedenza, Area Istruttori (ex Cat. C)
- Relativamente all'area Tecnica Operatore esperto è prevista assunzione di dipendente a tempo indeterminato con l'obiettivo di dividerlo con apposita convenzione con altro Comune.

Operatori esperti (ex cat. B)	1	0	
Istruttori (ex cat. C)	1	1	
Funzionari ed EQ (ex cat. D)	1	0	con incarico di E.Q.

Figura professionale	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027
Area Operatori esperti	Nessuna assunzione	Assunzione	Assunzione
Area degli Istruttori Profilo amministrativo	Nessuna assunzione	Nessuna assunzione	Nessuna assunzione
Area dei Funzionari e E.Q. Profilo "Contabile Amministrativo"	Nessuna Assunzione	Nessuna Assunzione	Nessuna assunzione

### 3.3.3 Obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse / strategia di copertura del fabbisogno.

#### a) modifica della distribuzione del personale fra servizi/settori/aree:

Al momento non sono previste procedure di mobilità interna.

#### b) assunzioni mediante procedura concorsuale pubblica / utilizzo di graduatorie concorsuali vigenti:

Al momento non sono previste procedure

#### c) assunzioni mediante mobilità volontaria:

Al momento non sono previste procedure di mobilità volontaria.

#### d) progressioni verticali di carriera:

Al momento non vengono programmate progressioni tra le aree, come previste dagli artt. 13 e 15 del CCNL Funzioni locali del 16 novembre 2022.

#### e) assunzioni mediante forme di lavoro flessibile:

(tempo determinato; comma 557; lavoratori somministrati; ecc.)

Vedasi paragrafo precedente

#### f) assunzioni mediante stabilizzazione di personale:

Al momento non sono previste procedure di stabilizzazione di personale.

**g) Assunzione mediante selezioni uniche per la formazione di elenchi di idonei all'assunzione nei ruoli dell'amministrazione degli enti locali, secondo le modalità previste nell'articolo 3-bis, del decreto-legge 80/2021 e relativa legge di conversione n. 113/2021.**

Al momento non sono previste procedure di assunzione mediante selezioni uniche.

### 3.4 Formazione del personale

La formazione dei dipendenti costituisce un pilastro fondamentale per favorire e promuovere la crescita continua delle competenze

Il Comune si impegna a programmare per ciascun dipendente almeno venti ore di formazione all'anno, che possano consentire a tutti i dipendenti, nell'arco del triennio, di sviluppare una crescita professionale e/o di carriera. I percorsi formativi saranno organizzati o programmati tenendo conto dell'articolazione degli orari di lavoro, delle sedi e quant'altro utile a renderli accessibili anche a coloro che hanno obblighi di famiglia oppure orario di lavoro part time.

Sarà incentivata la programmazione di percorsi di formazione a distanza per tutto il personale in modo da sviluppare nuove *digital abilities* trasversali all'interno dell'organizzazione, al fine di facilitare e migliorare la collaborazione tra gli uffici e sviluppare in modo efficiente il lavoro in modalità agile.

Ogni dipendente avrà la facoltà di richiedere la partecipazione a corsi di formazione al proprio Responsabile di Servizio: tutte le richieste convogliano al servizio risorse umane che elabora il piano di formazione annuale dell'Ente.

Il soggetto preposto alla formazione in qualità di referente è il Segretario comunale.

Nello specifico vengono svolte, ad opera del referente, le seguenti attività e quant'altro connesso e consequenziale:

- supporto alla programmazione e alla gestione dei corsi di formazione;
- supporto ai settori dell'Ente per la programmazione e gestione dei corsi specialistici;
- predisposizione del piano di formazione triennale e dei piani annuali;
- pianificazione, attivazione e gestione dei corsi di formazione destinati ai vari servizi;
- coordinamento, monitoraggio e valutazione dei processi formativi;
- raccogliere le candidature/adesioni ai corsi.

Ciascun Responsabile è deputato al coordinamento e alla proposizione periodica a inizio di ciascun esercizio finanziario, o nel corso dello stesso in caso di necessità, specifici fabbisogni o proposte formative al referente per la Formazione e, su specifica autorizzazione, provvede all'attuazione del piano e alla gestione dei costi della formazione assegnate con PEG.

DOCENTI: L'ufficio formazione può avvalersi sia di docenti esterni sia di docenti interni all'Amministrazione. I soggetti interni deputati alla realizzazione dei corsi sono individuati principalmente nei Responsabili che mettono a disposizione la propria professionalità, competenza e conoscenza nei diversi ambiti formativi.

Al termine dei corsi di formazione, verrà redatto apposito verbale con attestazione di presenza e di docenza, che andranno inseriti nel fascicolo personale di ogni dipendente.

La formazione, di cui al presente Piano sarà comunque, effettuata, di norma, al fine di consentire di acquisire le conoscenze necessarie, da docenti esterni, esperti in materia, appositamente selezionati e di comprovata valenza scientifica rilevabile dal percorso nel tempo.

Tali soggetti attivano una relazione di collaborazione partecipativa con l'ufficio formazione per quanto concerne:

- la predisposizione dettagliata dei tempi, modalità e contenuti del singolo corso;
- il resoconto dell'attività formativa in itinere ed *ex post*.

## RISORSE

La L. del 30 luglio 2010, n. 122 di conversione del D.L. n. 78/2010, stabilisce all'art. 6, comma 13, che a decorrere dall'anno 2011 la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche per attività esclusivamente di formazione deve essere non superiore al 50% della spesa sostenuta nell'anno 2009.

L'Amministrazione, secondo quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale, si impegna a favorire l'incremento dei finanziamenti interni necessari ad attuare una politica di sviluppo delle risorse umane, destinando apposite risorse finanziarie aggiuntive nei limiti consentiti dalle effettive capacità finanziarie dell'Ente. In ogni caso le risorse finanziarie non possono essere inferiori a quelle già stanziare nell'ultimo esercizio finanziario.

Le risorse finanziarie destinate alla formazione hanno, secondo la disciplina contrattuale di livello nazionale, una destinazione vincolata e qualora non vengano utilizzate nell'esercizio finanziario di riferimento, sono vincolate al riutilizzo per finalità formative negli esercizi successivi.

Al fine di consentire economie di spesa è preferibile, laddove possibile, effettuare la formazione *in house* e far partecipare tutti i dipendenti.

## INDIVIDUAZIONE E ORGANIZZAZIONE DEI CORSI

Ad oggi è fortemente avvertita l'esigenza di approfondire, per l'anno 2025, temi riguardanti:

1. Ordinamento finanziario e contabile, in quanto la “rivoluzione culturale” dell’armonizzazione contabile non può trovare applicazione senza far comprendere come ogni impiegato e funzionario pubblico, a fortiori se RUP o Responsabile di Posizione Organizzativa, deve conoscere le norme generali che regolano la fase programmatica, di gestione dell’entrata e della spesa e quella a consuntivo della gestione economico finanziaria dell’Ente, dovendosi considerare obsoleti e superati gli assetti organizzativi che per prassi o per regolamentazione interna incentrano sul solo responsabile finanziario tutti gli aspetti economico-patrimoniali dell’Ente (vedasi la prassi per la quale operativamente il ragioniere impegna per conto del RUP le risorse a quest’ultimo assegnate su ciascun capitolo a mezzo PEG).
2. Digitalizzazione: gli obblighi derivanti dal Codice dell’Amministrazione Digitale e dai PNRR impongono un altro slancio “culturale” in avanti che rende necessario comprendere a ciascun dipendente come approcciare alla gestione documentale digitale, agli adempimenti in materia di trasparenza e privacy, all’utilizzo delle piattaforme istituzionali, al rispetto dei requisiti degli strumenti telematici utilizzati.
3. Affidamenti diretti e modifiche da ultimo introdotte dal correttivo del Codice dei Contratti in materia di affidamenti, di programmazione per l’acquisizione di forniture e servizi e di prevenzione e lotta alla corruzione.
4. Prevenzione della Corruzione e Trasparenza. L’aggiornamento annuale obbligatorio passa necessariamente per l’aggiornamento dei punti di cui sopra che sono strumentali alla corretta attuazione delle prescrizioni contenute nel piano e sono strettamente connesse alla programmazione annuale, alla necessità di dotare il personale tutto degli strumenti conoscitivi necessari per attuare gli obiettivi assegnati
5. Demografici. I Settori Demografici, come gli altri, necessitano di costante aggiornamento in merito alle tornate elettorali, alle norme in materia di asilo e cittadinanza, oggi soggetti a costante aggiornamento non meno del settore finanziario e contrattualistico.
6. Urbanistica e edilizia. Il Settore urbanistica/edilizia necessita, anche a seguito dell’immissione in ruolo di personale, di un aggiornamento in merito alla gestione dello sportello unico per l’edilizia, il diritto di accesso e la trasparenza amministrativa.

Nondimeno, data la quantità e qualità di fonti formative, conoscitive e informative è valutato positivo come indice di flessibilità e iniziativa la proposizione di corsi e aggiornamenti specifici di cui il personale dovesse rappresentare il bisogno e richiedere l’autorizzazione alla frequentazione di corsi settoriali e di interesse generale.